

Hacia nuevos indicadores de gestión desde el enfoque de metaprocesos

Año
2017

Autores
Blazquez, Miguel

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Blazquez, M. (2017). *Hacia nuevos indicadores de gestión desde el enfoque de metaprocesos*. 6to Congreso de Administración del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

VI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

III ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

II CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“FORJANDO CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA
COMPETITIVIDAD GLOBAL”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA – 18, 19 y 20 DE OCTUBRE DE 2017

HACIA NUEVOS INDICADORES DE GESTION DESDE EL ENFOQUE DE METAPROCESOS

AUTOR

BLAZQUEZ, MIGUEL

HACIA NUEVOS INDICADORES DE GESTION DESDE EL ENFOQUE DE METAPROCESOS

PALABRAS CLAVES

**INDICADORES DE GESTIÓN, METAPROCESO DICCDAN, METAPROCESO
CORPRIC, SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Resumen

Teniendo en cuenta las profundas modificaciones operadas en el mundo de los negocios en los últimos 30 años, relacionadas con la nueva tecnología, la globalización, incertidumbre y tensiones del contexto político, social y ambiental es necesario replantear si los indicadores de gestión en el seguimiento de las organizaciones debieran actualizarse desde una perspectiva incrementalista o si por el contrario no estamos en presencia de una situación cualitativa diferentes que exige un nuevo enfoque en la mirada organizacional.

En definitiva debiéramos preguntarnos si los cambios originados obedecen a una mayor intensidad de las variables ya existentes o si los mismos representan una nueva forma de gestionar el mundo de los negocios con un enfoque pleno e integrado, en la que los diferentes procesos se articulan en metaprocesos de acuerdo a lo oportunamente investigado

De esta manera el objetivo del presente trabajo, en esta etapa investigativa, es validar desde el marco conceptual la necesidad de nuevos indicadores de gestión originados en la integración de dos diferentes metaprocesos que permita observar el diagnostico organizacional (análisis estático a través del CORPRIC) como si también la gestión organizacional (análisis dinámico a través del DICCDAN)

La investigación realizada es de tipo cualitativa y la búsqueda bibliográfica se orienta en los avances de las investigaciones anteriores autorreferenciadas sobre la identidad y características de los metaprocesos.

Este trabajo contribuye al estado del arte, al permitir en un nuevo proyecto de investigación operacionalizar un conjunto de nuevos indicadores de gestión para ser evaluados en la aplicación de distintos tipos de organizaciones.

MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO DE METAPROCESO

La constitución de un metaproceso consiste en abordar un fragmento amplio de la realidad desde una perspectiva determinada, de un conjunto de tareas, actividades o funciones que pueden ser consideradas en si misma como proceso para facilitar su articulación y desde su trazabilidad abordar las interacciones que se originan.

David Bhom, (2008) plantea que todas las divisiones que hacemos se originan en el pensamiento ya que el mundo, de hecho, es de una sola pieza, con igual lógica podríamos afirmar que las organización también lo son y las clasificaciones que hacemos no siempre facilita la comprensión de una problemática cada vez más interdependiente que al carecer de nuevos instrumentos de análisis de presenta como compleja.

El estudio de los metaprocesos con sus más diversas miradas se transforma en una necesidad para comprender la organización en sus entramado de relaciones como lo plantea Etkin y Schvarstein (1992; 157) “(...) el fenómeno organizacional es necesariamente complejo. Debe descartarse para su comprensión toda aproximación cuyo paradigma subyacente sea el de la simplificación, del que son rasgos dominantes el reduccionismo (descomposición en partes componentes que impide luego reconocer la totalidad) y la disyunción (eliminación de intersecciones e interacciones entre los distintos elementos que constituyen la organización)”.

En este caso particular el objeto de estudio son las organizaciones para poder ser analizada desde dos enfoques diferentes con sus respectivos acrónimos; diagnostico organizacional a través del CORPRIC (Contexto1, Organización, Recursos, Procesos, Resultado, Impacto y Contexto 2) y gestión organizacional a través del D>I>CC>D>A>N (dato, información, conocimiento y capacidad,

decisión, acción y nuevo dato junto a los vectores de integración (>) constituidos por la comunicación y tecnología). (Ver bibliografía autorreferenciada)

METAPROCESO CORPRIC

El CORPRI es una propuesta para el diagnóstico de la gestión de una organización, en un intento de sistematizar una perspectiva más amplia de un conjunto de procesos. Este metaproceso reúne diferentes núcleos que transcurren en la dimensión del tiempo (CORPRIC se subrayan las siglas de las etapas relacionadas con la misma) y desde la dimensión espacio (CORPRIC se subrayan las siglas de las etapas relacionadas con la misma). El tiempo es el período que transcurre desde el primer momento denominado Contexto 0 y la última etapa referida a un momento posterior; Contexto 1. Las etapas intermedias están referidas a un espacio dado que comprende la Organización donde operan Recursos, Procesos, Resultados e Impacto de la Gestión Organizacional. Con la inclusión espacio y tiempo desaparece el concepto clásico de retroalimentación automática basado en los recursos infinitos, preferencias fijas y ausencia de tensiones y contingencias.

- El Contexto organizacional al momento inicial (0) y final (1). Es aquel que condiciona y es condicionado por la organización, junto a sus Recursos, Procesos, Resultados e Impacto Organizacional. Los mismos generan cambios y modificaciones tangibles e intangibles con características repetibles o específicas, manifiestas o latentes de la que derivan siempre, situaciones diferentes
- Organización se refiere a “un constructo social con necesidades y propósitos similares y diferentes que bajo la perspectiva de eficiencia y responsabilidad social gestiona recursos, procesos, resultados e impacto, que al ser aceptado en el tiempo por la sociedad la transforma en sustentable”

- Recursos “son los elementos, capacidades y factores, tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos”
- Proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas y sucesivas que se dan en un periodo de tiempo y espacio, con la intención de generar un resultado”
- Los Resultados se definen como “un suceso observado a un momento determinado como consecuencia de un proceso organizacional”
- El Impacto de la gestión organizacional “analiza todos aquellos factores que trascienden al resultado real o esperado originado en cualquiera de los núcleos anteriores del CORPRIC. Si bien es una categoría ausente en los enfoques tradicionales se transforma en un nexo de comprensión insustituible en las relaciones de la organización con el medio.

Esta secuencia descripta en forma simplificada lineal y fragmentada al estar incluido todos dentro de un metaproceso se facilita su articulación, ya que su objeto de estudio permite comprender las interacciones que se generan.

METAPROCESO D>I>CC>D>A>N

No existe información sin dato, de igual manera conocimiento sin información y así sucesivamente para la capacidad, decisión, acción y nuevo dato. Este algoritmo de causa y efecto relativamente mecanicista deja de autogestionarse como un círculo cerrado para asumir una forma espiralada con la presencia de los nuevos datos. Esta nueva variable permite que los diferentes procesos que operan en un espacio determinado, incorporen la dimensión del tiempo a través de los cambios y/o novedades. De esta manera los “nuevos datos” le otorgan un contenido diferente al clásico enfoque de procesos que permanece invariable en el tiempo en la necesidad de encontrar la forma que le asegure obtener un mayor valor agregado.

No es el objetivo de este trabajo analizar los contenidos específicos de los diferentes nodos detallados bibliográficamente sino jerarquizar el foco de

atención en la interacción de cada uno de ellos, desde un proceso de continuo cambio, donde la novedad ha dejado de ser la excepción para convertirse en una permanente variable de análisis de tipo fundamentalmente cualitativa.

El D>I>CC>D>A>N como metaproceso no hace referencia a si la actividades de una determinada gestión se corresponde con una acción individual, grupal o colectiva, en cada uno de los procesos o en la combinación de ellos. Dependerá de cada empresa, función y/o contingencia que por ejemplo la decisión sea individual o compartida.

Esta asociación de conceptos claves analizados como flujos integrados, no surge de una mirada tradicional y estructural de la organización, sino de una perspectiva moderna que se centra en los aspectos dinámicos junto a sus procesos y cambios en la dimensión tiempo y espacio. Esto significa mirar la organización no tanto por sus objetos por lo que se identifica, se estructura, tiene, u ordena, sino por lo que hace y fluye en la imprecisión e incertidumbre. La dimensión material cuantificada del objeto, que se diferencia del sujeto, empieza a relativizarse por fenómenos inobservables, intangibles y borrosos.

Si analizamos los diferentes autores relacionados con los procesos de implementación del aprendizaje organizacional se podrá observar un desarrollo convergente en cada uno de ellos, diferente es el criterio de análisis si se parte de una mirada divergente a través de un metaproceso como el desarrollado que permita incluir e integrar diferentes perspectivas. El enfoque de metaproceso permite justamente ver la parte dentro del todo que se traduce en la identificación del aprendizaje organización desde un enfoque global y articulado de la gestión organizacional.

Desde este marco teórico se pretende validar la hipótesis de investigación en la necesidad de optimizar los enfoques tradicionales del control de gestión a través de nuevas herramientas que optimicen su función.

INTERACCION DE METAPROCESO

Si combinamos los metaprocesos anteriores a través de una matriz, podremos observar que se genera una serie de cuadrantes para indagar como operan el metaproceso de la gestión organizacional DICCDAN a nivel de filas con el metaproceso del diagnostico organizacional CORPRIC a nivel de columnas.

Matriz de metaprocesos organizacionales entre DICCAN y CORPRIC

	D	I	C	C	D	A	N
C1	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A
O	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B
R	1C	2C	3C	4C	5C	6C	7C
P	1D	2D	3D	4D	5D	6D	7D
R	1E	2E	3E	4E	5E	6E	7E
I	1F	2F	3F	4F	5F	6F	7F
C2	1G	2G	3G	4G	5G	6G	7G

Esta matriz de metaprocesos en un espacio dado también se la puede proyectar en la dimensión tiempo en la perspectiva de real, planificada y comprometida. El análisis de la gestión para un control de gestión integrado y pleno se desarrolla en dos etapas; la primera de ellas dando respuestas a interrogantes básicos asociados al diagnostico organizacional tales como ¿qué?, ¿para qué?. Y la segunda orientada al ¿cómo y de qué manera?. A su vez cada una de estas dos etapas asumen diferentes objeto de estudio ya que se comienza (1A) con una mirada convergente en cada cuadrante, (1A y 2B) continua con el análisis de las interacciones entre cuadrantes a nivel de fila y columna y (3) finaliza con el estudio entre las diferentes matrices.

1) Enfoque convergente

MATRIZ DE METAPROCESOS ORGANIZACIONAL REAL							
	D	I	C	C	D	A	N
C	1.A	2.A					
O							
R							
P							
R							
I							
C							

2) Enfoque divergente de interacciones

MATRIZ DE METAPROCESOS ORGANIZACIONAL REAL							
	D	I	C	C	D	A	N
C	1.A	2.A					
O							
R							
P							
R							
I							
C							

3) Enfoque divergente de interacciones entre matrices diferentes

MATRIZ DE METAPROCESOS ORGANIZACIONAL PLANIFICADA							
MATRIZ METAPROCESOS ORGANIZACIONAL COMPROMETIDA							
MATRIZ DE METAPROCESOS ORGANIZACIONAL REAL							
	D	I	C	C	D	A	N
C							
O							
R							
P							
R							
I							
C							

1RA ETAPA: DIAGNOSTICO PRELIMINAR

Enfoque convergente por cada una de los conceptos de la Matriz de metaproceso

Para realizar un sistematizado diagnóstico se realiza un primer relevamiento del estado de situación general, tratando de “fotografiar” cada uno de los 49 cuadrantes que conforman la matriz de metaprocesos.

Enfoque divergente a nivel de interacciones entre cuadrantes en cada matriz de metaprocesos

Teniendo en cuenta que a nivel de columna existe el metaproceso DICCDAN y a nivel de fila el CORPRIC se puede afirmar que todos los campos son

interdependientes y que por lo tanto cada una de ellas no puede alcanzar un nivel óptimo de calidad si la que la precede adolece de limitaciones, de ello se deriva que los primeros cuadrantes de la matriz a nivel de columna o fila requieren siempre una atención específica porque condicionan a todas las restantes. De esta manera corresponderá evaluar si los datos se encuentran debidamente valorizados en las organizaciones, o si existe un grado de correspondencia entre la cultura del dato y la de la información o las posibles disfuncionalidades que genera la asimetría anterior.

Es así como de la propia matriz nace el concepto de “cadena de correspondencia” en la necesidad de que la misma tenga continuidad y no se “rompa” por “eslabones débiles” que condicionen la intensidad y flujos de dato-información-conocimiento-capacidad-decisión, etc. a nivel de columna o contexto-organización-recursos, etc. a nivel de fila. De esta manera se genera una sinergia positiva o negativa o mixta entre los campos específicos con sus columnas y filas.

A Nivel de interacciones entre las diferentes matrices de metaprocesos.

Con anterioridad se realizó una revisión de la gestión plena e integrada desde dos metaprocesos en la dimensión espacio, en este último caso se integra diferentes matrices de metaprocesos en la dimensión tiempo entre los real, comprometido y planificado.

En el caso de las dos últimas matrices se debe tener en cuenta que no todos los cuadrantes revisten igual grado de importancia que el analizado en la matriz real y que por lo tanto muchos de ellos se encuentran sin cadena de correspondencia sin que ello signifique limitación alguna.

No toda la gestión realizada genera compromisos ni de igual manera no toda ella es posible y necesaria que sea planificada.

2da ETAPA: DIAGNOSTICO DEFINITIVO

En esta segunda etapa se procede a dar respuesta a los restantes interrogantes básicos. Obsérvese que la causalidad se ha desdoblado en dos:

en la primera se analiza los fundamentos positivos en forma específica para cada cuadrante y recién en la segunda se considera las posibles restricciones desde una perspectiva global e integrada. Es así como en se deberán considerar las relaciones de costo/beneficio, objetividad/subjetividad, continuidad/circunstancia, imagen/rentabilidad para valorar la magnitud de cada una de ellas.

Concluido este análisis de diagnostico se está en condiciones de generar propuestas superadoras para aquellos inconvenientes detectados a través del cómo, quién, cuándo, cuánto etc.

Si bien estos diferentes pasos desde una perspectiva pedagógica muestran una rigidez y linealidad de causa y efecto, esto no significa darle prioridad a la creatividad en cualquier oportunidad que se presenten, porque son justamente las que permiten agregar valor al análisis de la gestión.

DESARROLLO

La interacción entre dos metaprocesos asociado al diagnostico y la gestión organizacional facilita la comprensión y análisis en la finalidad de observar disfuncionalidades

Matriz de metaproceso de organizacionales entre DICCAN y CORPRIC

	D	I	C	C	D	A	N
C1	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A
O	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B
R	1C	2C	3C	4C	5C	6C	7C
P	1D	2D	3D	4D	5D	6D	7D
R	1E	2E	3E	4E	5E	6E	7E
I	1F	2F	3F	4F	5F	6F	7F
C2	1G	2G	3G	4G	5G	6G	7G

1) ANALISIS DE LA COLUMNA DATO E INFORMACION DEL DICCDAN A TRAVES DEL CORPRIC

Los datos son hechos que describen sucesos, es una expresión general en términos de valor o cualidad solo se convierten en información cuando se le asigna un contenido o sea a través de un proceso como puede ser el procesamiento electrónico de los datos. De esta manera los datos sistematizadamente agrupados se transforman en información independientemente del uso que se realice del mismo. Esto significa que el analista de sistema transforma los datos en información pasiva, que solo en el momento en que se utiliza (para generar una decisión programada o no programada) se activa para darle continuidad en la cadena de valor como conocimiento, capacidad y decisión de acuerdo al metaproceso analizado. De esta manera se genera una combinación entre el objeto y el sujeto y es a partir de este último, él que permite hacer del dato una información. Este sujeto puede estar referido a una persona o institución y es por ello que de acuerdo al tratamiento que se realice; un dato, para una empresa, puede ser considerada información para otra. El servicio meteorológico de cualquier ciudad genera información a la ciudadanía sobre la temperatura ambiente y la misma puede ser registrada por una empresa dedicada a la venta de helados como un simple dato. En la medida que ese mismo dato se lo relaciona con el volumen de ventas se transforma en información. Si la relación se lleva a cabo en forma automática a través de un sistema electrónico también se genera información que será pasiva en tanto y en cuanto la misma no sea utilizada.

Desde este marco de referencia en la matriz de metaprocesos se plantea los siguientes interrogantes:

A nivel del Contexto

- 1) El contexto al ser dinámico (parte de un Contexto 1 y finaliza en el primer ciclo en el Contexto 2) y al estar condicionado por la gestión de

la propia empresa a través de los resultados finales y el impacto generado, requiere un seguimiento permanente. De esta manera cabe preguntarse; ¿cuántos Nuevos datos debería contar las empresas para su adecuada evaluación?

A nivel de Impacto

- 2) Teniendo en cuenta que el Impacto organizacional no es una dimensión abordada en la gestión de la empresa, cabe preguntar sobre la identificación de Datos e Información que facilite su adecuada gestión asumiendo que ella es función de cada una de las variables del CORPRIC. Existe un Impacto combinado y dependiente entre Contexto y Organización.

A nivel de Organización

- 3) Como no existe un flujo permanente de interacciones relacionadas con la organización como un todo, más allá de los Recursos, Procesos y Resultados, los distintos cambios se registran en forma desarticulada sin mayor correspondencia con el resto de las dimensiones identificadas en el metaproceso, es así que se podría indagar sobre las causas que genera cada novedad y las consecuencias en términos de Impacto y Contexto organizacional

A nivel de Recursos, Procesos y Resultados:

- 4) Cuantas bases de datos existen en las empresas originadas por el registro de diferentes transacciones que por no gestionarse adecuadamente no se traduce en sistema de información?
- 5) Cuantas bases de datos existen en las empresas que si bien generan Información específica a las diferentes áreas carecen de la flexibilidad necesaria (Calculo combinatorio de las bases de datos (Blazquez, 2007) para permitir una evaluación plena e integrada.

- 6) Cuantos Datos e Información, “quedan en el camino” porque los enfoques clásicos de administración desconocen los metaprocesos y el valor de las interacciones?

2) ANALISIS DE LA COLUMNA CONOCIMIENTO CAPACIDAD DEL DICCDAN A TRAVES DEL CORPRIC

La continuidad de la información activa en el metaproceso DICCDAN se transforma en Conocimiento y Capacidad. Se entiende por conocimiento a la facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, relaciones y atributos de una determinada situación u objeto. Se podría decir también que es la información a un momento determinado, identificado con el sujeto. O sea que mientras la información se encuentra despersonalizada, el conocimiento siempre está referido a la persona o institución (conocimiento organizacional) ya que se encuentra compartido por el conjunto de sus miembros. Pero no todo el conocimiento proviene de la información sino que se pueden generar en los propios datos o en determinadas situaciones y acciones generadas en la propia gestión. En este caso el proceso no consume recursos sino que lo genera a través de nuevos conocimientos, que por ausencia de un adecuado tratamiento otros autores como Nonaka & Takeuchi (1995) terminan identificándolo como conocimiento implícito para gestionar su consecuencia en vez de atender su causa.

De igual manera no todas las capacidades se originan en el conocimiento o es la capacidad de aprender; sino también de otras cualidades y aptitudes como es la capacidad de escuchar, de trabajar en equipo, de empatía, de generar proyectos nuevos o de complementación e integración

Al igual que los Datos e Información el Conocimiento y Capacidad son dimensiones del metaproceso DICCDAN que facilita la comprensión integrada y plena de la gestión pudiendo generar los siguientes interrogantes;

- 1) ¿Cuáles son los conocimientos y capacidades que requiere cada función en forma específica?
- 2) ¿Cuáles son los conocimientos y capacidades complementarias e interdependientes que requieren para cada función?
- 3) ¿Cómo se integra los puntos anteriores con la persona y/o equipo a cargo de dicha función, cuales son las limitaciones y fortalezas a tener en cuenta?
- 4) ¿Cómo se integra los conocimientos y capacidades como recursos, procesos y resultado teniendo en cuenta que al igual que otros intangibles no se agotan con su utilización, sino que por el contrario se renuevan con posibles nuevos resultados.
- 5) ¿Cómo se relaciona los conocimientos y capacidades del cargo y del o los responsables del mismo con la cadena de correspondencia de las diferentes categorías del CORPRIC en especial con los conceptos no tradicionales como el cambio del Contexto entre el momento 1 y 2 junto al Impacto organizacional y la propia Organización?
- 6) ¿Cómo se puede generar un círculo virtuoso entre los dos puntos anteriores, o por el contrario cuanto desaprendizaje se pierde o qué porcentaje del mismo se transforma en conocimiento tácito por no saber gestionarlo?

3) ANALISIS DE LA COLUMNAS DECISION Y ACCION DEL DICCDAN A TRAVES DEL CORPRIC

De esta manera la decisión es una conjunción de conocimientos y capacidades individuales y/o colectivas en la resolución de una determinada situación preventiva y/o reactiva ya que no siempre puede caracterizarse como un problema. Las finalidades de toda decisión (lleva implícito dimensiones cuali-cuantitativas) están asociada a lograr su sustentabilidad articulando lo tangible (resultados) con lo intangible (imagen) haciendo máxima su interacción

(adaptabilidad) (Blazquez- Peretti, 2007). “Este giro en el enfoque de la decisión – de “maximizar” a “satisfacer” – conlleva otro tipo de implicaciones; atañe directamente a los factores cognitivos....ha de existir un conocimiento completo de toda la información disponible” (Bonome 2010, 82).

El sujeto caracterizado por los atributos de conocimiento y capacidad del proceso anterior se transforma nuevamente en objeto que es; la decisión. La decisión es el motor de las organizaciones en que se soporta las dimensiones anteriores, para Simon (1988, 8) toda decisión encierra una transacción. “La alternativa, finalmente elegida, no permite nunca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en la circunstancia que se dispone”. Esta circunstancia puede y debe ser analizada desde diferentes taxonomías: programada o no programada, individual o compartida, consensuada, colectiva o unipersonal, tradicional, nueva y/o crítica, permitiendo nuevos indicadores de gestión.

Pfeffer (2005, 48) se ha encargado de demostrar que en el mundo occidental, a diferencia del oriental lo que se decide no siempre se corresponde con lo que se hace. Desde otros paradigmas disciplinares existe una teoría de la acción en la que una conducta se transforma en acción cuando está “[...] orientada a la obtención de fines en las situaciones, por medio del gasto normativamente regulado de la energía” (Parsons y Shils, 1968, 75). El actor opera con un fin y situación específica dentro de un conjunto de normas que lo regulan. De esta manera el sujeto de la decisión no siempre se corresponde con el sujeto de la acción y se generan tiempos y espacios diferentes junto a un proceso de Información Comunicación y Tecnología que son los tres vectores (>) que integran del D>I>CC>D>A>N.

La decisión debe estar siempre lo más cerca posible de la acción en la búsqueda de un equilibrio entre la comprensión del problema (generalmente atributo de los niveles superiores) y búsqueda de la mejor alternativa (generalmente atributo de los niveles operativos). En la medida que existe una cultura del dato desde un enfoque de metaprocesos es probable que esta asimetría tienda a minimizarse para lograr la mejor decisión-acción.

Para Pfeffer y Sutton (2005, 48) "...un principio complementario sería: aprender haciendo, no solo leyendo y pensando" desde nuestra perspectiva cabría agregar; aprender haciendo y registrando (nuevo dato) para permitir una sistematización y socialización de ese aprendizaje para que el conocimiento implícito en la perspectiva Nonaka y Takeuchi se minimice.

De ello se deriva los siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuál es el grado de correspondencia entre la asimetría de la decisión y acción con las disfuncionalidades y/o tensiones observadas en las diferentes gestiones realizadas, comprometidas y/o planificadas?
- 2) ¿Cuáles son los distintos tipos de decisiones y como se corresponden con las acciones llevadas a cabo?
- 3) ¿Cómo se integra las respuestas anteriores para cada una de las categorías del CORPRIC en la posibilidad de optimizar la gestión?
- 4) ¿Qué valoración se realiza sobre el Impacto Organizacional y cómo se corresponde con las decisiones asumidas?
- 5) ¿Cómo se operacionaliza las decisiones estratégicas en términos de Recursos, Procesos y Resultados.
- 6) ¿Cómo se articula la cadena de correspondencia del CORPRIC con las decisiones asumidas?

4) ANALISIS DE LA COLUMNA NUEVO DATO DEL DICCDAN A TRAVES DEL CORPRIC

La dimensión del Nuevo Dato está referida a que toda decisión ejecutada o sea toda gestión organizacional debe ser respaldada en los nuevos datos que genera la misma. Esta gestión, puede ser programada no programada, nueva por única vez y/o nueva y repetitiva.

Lo significativo del Nuevo Dato es que la organización no es concebida como un proceso de retroalimentación continua en la que se mide la intensidad de los

flujos en cada giro (similar a un autódromo), sino un conjunto de círculos abiertos (similar a un espiral) que nunca vuelve a su posición original y la preocupación central no está dada solo en las magnitudes de los flujos de cada giro sino también las causas de los distintos hechos que explican las asimetrías con el giro anterior para comprender el nuevo posicionamiento. Estamos en presencia de dos paradigmas organizacionales diferentes el tradicional orientado a un conjunto disociado de procesos diferentes medidos en magnitudes y el propuesto que tiende a una visión plena e integrada a través de diferentes metaprocesos evaluados por su calidad y cantidad en la finalidad de hacer máximo su resultados y sustentabilidad (Blazquez, 2013) que permite compatibilizar las expectativas internas y externas juntos a los grupos de interés.

Desde este marco de referencia se plantea los siguientes interrogantes:

A nivel de Contexto 1, Organización, Impacto y Contexto 2:

- 1) Teniendo en cuenta que en la mayoría de las organizaciones, estas dimensiones no son generadoras de datos, independientemente de que exista información no sistematizada, debería preguntarse como sistematizar las diferentes novedades en forma articulada.

A nivel de Recursos, Procesos y Resultados

- 2) Si bien es frecuente que se generen datos referidos a estas tres dimensiones, es probable que los mismos estén orientadas a registros transaccionales con sus correspondientes magnitudes, para evaluar “lo que se hizo” y difícilmente se identifique “lo que se dejó de hacer”. Independiente de ello tampoco se registra las “novedades” identificando contenido y circunstancia en la posibilidad de observar causas comunes y/o consecuencias.

A nivel general

- 3) Como se podrá observar la ausencia de datos cualitativos en la dimensión de nuevos datos, se transforma en una constante en la mayoría de las dimensiones que componen el metaproceso CORPRIC y junto con ella aparece la importancia del registro de todas las acciones que no se corresponda con lo originalmente previsto. Desde esta perspectiva también podría afirmarse cuantos nuevos indicadores de gestión se podrían generar desde las diferentes contingencias que terminan por transformarse en una realidad que acompaña toda la gestión.

5) INTEGRANDO LA MATRIZ REAL JUNTO A LA PLANIFICADA Y COMPROMETIDA

El análisis anterior se basaba en la Matriz Real, si ahora lo comparamos con la Matriz Planificada y Comprometida se puede observar nuevas dimensiones teniendo en cuenta que toda organización opera en el tiempo a través de estas dos principales conceptos

Las organizaciones son cada vez más abiertas e interdependientes, y los indicadores de gestión no siempre expresan acabadamente esta nueva realidad. Es común que las organizaciones en el cumplimiento las relaciones laborales registren el ausentismo del personal y junto con ello el incumplimiento de una gestión comprometida a nivel interno, pero contradictoriamente no existen registros sistematizados sobre las diferentes gestiones comprometidas en su doble circuito: hacia afuera con los terceros y hacia adentro desde los terceros. Este circuito de compromisos específicos, al carecer de registros pasa a denominarse en forma genérica como contingencia y de esta manera se justifica la imposibilidad de su gestión.

Las acciones comprometidas en la actualidad trascienden los tradicionales flujos de ingreso como recurso (compromiso desde terceros) y egreso como resultado (compromiso hacia terceros) y son partes justamente de todo el metaproceso CORPRIC ya que el Impacto Organizacional se transforma en un factor clave y dependiente de las demás dimensiones

El ritmo de vida en la sociedad moderna ha obligado a las organizaciones a darle mayor celeridad a toda su gestión externa e interna por lo que se ven obligada a programar y planificar con mayor rigurosidad y de igual manera a acordar compromisos en todas direcciones donde los flujos dejan de ser solo materiales o financieros para integrar los bienes intangibles.

El metaproceso de la gestión organizacional junto al metaproceso de diagnóstico organizacional también debe ser analizado en la perspectiva de la planificación y lo comprometido. No todos los campos deben estar identificados, pero en la medida que podamos analizar alguna nueva alternativa se deberá establecer la trazabilidad con los otros dos restantes o tan solo con uno de ellos.

El análisis estratégico, requiere para su adecuada articulación un mayor conocimiento de la organización como un todo y los enfoques de metaprocesos operacionalizado en nuevos indicadores de gestión, facilita su diseño y posterior seguimiento.

6) EJEMPLOS DE NUEVOS INDICADORES DE GESTION

A los fines de validar el marco teórico desarrollado y sentar las bases para un proceso de aplicación práctica se desarrollan el siguiente conjunto de preguntas e hipótesis cuyas respuestas se transformaran en nuevos indicadores de gestión como se titula en el presente artículo

A nivel de cadena de correspondencia entre diferentes matrices

- a) ¿Cuáles son los campos y motivos por lo que se carece y/o hace necesaria de una cadena de correspondencia entre las Matrices; Real, Comprometida y Planificada?
- b) ¿Se registran como Nuevo Dato la identidad, frecuencia y característica de los incumplimientos originados en la matriz Real y Comprometida en las diferentes ciclos de gestiones del CORPRIC?

- c) ¿Se registra y gestiona las anomalías generadas en los diferentes cuadrantes de la Matriz Real y/o Comprometida con sus distintas clasificaciones de origen y consecuencia?

A nivel de flujos entre campos de una misma matriz del metaproceso

- a) ¿Cómo operan los flujos de ingresos como recursos (frecuencia, importe, cantidades, magnitudes, identidades y contenidos) con los flujos de egreso como resultados (en iguales características) y cómo se explican sus asimetrías en términos de existencias planificadas y reales?
- b) Se integra y analiza los diferentes flujos como por ejemplo ventas: ¿Se conoce el importe de ventas reales y no ventas programadas y/o comprometida junto con las cantidades de operaciones, cantidad de artículos, cantidad de unidades, forma de pago, entrega, etc.?

A nivel de interacciones en la Matriz de Metaproceso Real

- a) A partir que lo Recursos, Procesos y Resultados se analizan casi siempre desde una mirada unidireccional, se podría indagar las irregularidades de articulación a nivel de tipo, frecuencia, contenido, identidades, y consecuencias como podría ser las identificación de los últimos faltantes de recursos en el último bimestre.
- b) Teniendo en cuenta que en los enfoques tradicionales las bases de datos se originan de las registraciones corrientes mas que de la necesidad de información para la evaluación de la gestión y además no están referidas a dimensiones específicas como; Organización, Contexto 1 y 2, junto al Impacto, se podría indagar ¿cuáles serían los nuevos datos que se debieran comenzar a registrar?
- c) Si aceptamos que no siempre existe una utilización de la capacidad plena a nivel de recursos, procesos y resultados se podría examinar si existe un seguimiento integrado a través de los Nuevos datos para conocer el costo por descoordinación y/o disfuncionalidad

- d) Teniendo en cuenta que las organizaciones se ven sometidas a las mas diversas y frecuentes contingencias se hace más que necesario preguntar si existen datos referidos para evaluar su impacto y posibilidad su gestión.
- e) ¿Qué grado de articulación y dependencia tienen los factores críticos entre los recursos, procesos y resultados y como inciden cada uno de ellos desde la perspectiva del Impacto Organizacional?

A nivel general

- a) ¿Cuántos nuevos indicadores de gestión se podrían generar de la revisión de los puntos anteriores y/o de la interacción de los mismos a los fines de facilitar un nuevo control de gestión pleno e integrado que integre la sumatoria de aprendizajes y optimice la gestión organizacional?
- b) ¿Existe una gestión para promover y transformar el aprendizaje individual continuo en información sistematizada y participativa?
- c) ¿Existe un enfoque de metaprocesos que en respuesta al punto anterior valore las interacciones de y entre tareas, actividades y funciones para un nuevo aprendizaje?

A modo de síntesis se afirma que desde la perspectiva de Rescher (1981,23) el enfoque desarrollado cumple con los diferentes parámetros de sistematización cuyos caracteres definitivos son su; totalidad, integridad, autosuficiencia, cohesión, arquitectura, apoyo reciproco y eficacia funcional. Y junto con ello se pone en evidencia que cualquier organización se transforma en si mismo en su propio objeto de estudio. Y cada uno de sus miembros se convierta en responsable de sistematizar los saberes adquiridos desde una nueva perspectiva de metaproceso.

De esta manera la estrategia organizacional es plena e integrada, porque mira no solo hacia “afuera” como se concibe en los enfoques tradicionales, sino que

también lo hacen hacia “adentro” al transformar la organización en una comunidad académica donde se comparte el conocimiento y transforma sus nuevos saberes en nuevo conocimiento colectivo y articulado para que las decisiones y acciones se integren y hagan mínimo las contingencias y maximice su gestión.

CONCLUSION

De la misma manera que el enfoque de procesos significó un salto cualitativo para superar el enfoque fragmentado de las distintas funciones o niveles jerárquicos, hoy se hace necesario ampliar y profundizar el mismo a través del análisis de procesos de procesos desde diferentes perspectivas, como son el CORPRIC para el diagnóstico organizacional o el DICCDAN para el análisis de la gestión organizacional.

El aumento de la complejidad organizacional en un contexto de celeridad e incertidumbre requiere de nuevos instrumentos de gestión y nuevas formas de conducción que observen la realidad ampliada en forma plena e integrada desde la dimensión espacio con la matriz real y la dimensión tiempo con las matrices comprometida y planificada.

El valor de una observación depende no solo del nivel de exactitud con que se la reconoce, sino también de la forma particular en que el objeto observado se haya combinado con otras y a mayor combinaciones apropiadas mayor también, serán sus logros. Es así que se puede afirmar a través de las anteriores investigaciones junto a la presente, que el enfoque de metaprocesos como los mencionados se convierte en una herramienta necesaria para la gestión actual de las organizaciones.

De esta manera se está en condiciones de poder demostrar en futuras investigaciones la factibilidad de integrar estos enfoques en diferentes tipos de organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Blázquez, M. (1995). Metodología de Reportes Gerenciales: ORDENAR. Cap V Calculo Combinatorio de la bases de Datos. Univ. Nac. Córdoba.
- Blázquez, M. Peretti,F. (2007) Matriz de documentación y datos: una herramienta para los sistemas de información. Revista Ciencia y Tecnología Administrativa Von 06 N. 1. Argentina.
- Blázquez, M. (2011) "Taxonomías e Instrumentos para la gestión y el estudio de las Organizaciones desde el CORPRIC". IV Jornadas de Administración del NOA. Universidad Nacional de Misiones- Argentina.
- Blázquez, M. y Buraschi, M. (2012) "Reflexión sobre taxonomías en los intangibles" XVIII Jornadas de Epistemología en Ciencias Económicas – Univ. Buenos Aires.
- Blázquez, M. y Mondino, A. (2012) "Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores". Revista Científica Técnica Administrativa. Vol.:11, Nro.:01. Buenos Aires, Argentina
- Blázquez, M. y Peretti, M. F. (2013) "Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen (RAI)". Revista Estudios Gerenciales. Universidad Icesi. Cali, Colombia.
- Blázquez M, Razzi, C. (2013) Organizaciones que aprenden de su gestión. XXIX Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Sur – Argentina
- Blázquez, M. Razzi, C. Franco, L. (2014) Gestión y análisis de las organizaciones mediante la perspectiva metodológica de metaproceso. III Congreso Internacional Red Pilares – 26-29 Agosto Porto Alegre – Brasil
- Blazquez, M. Ortiz Ana (2014) "Aplicaciones de diagnostico organizacional a través de la metodología CORPRIC Revista Científica ADENAG N 4.
- Blazquez Miguel (2015) El Estudio del Impacto de la Gestión Organizacional – XXX Jornadas de Epistemología en Ciencias Económicas UBA – Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Blazquez, M. Amato, C (2016) "Evolución del concepto de procesos

- Organizacionales” Revista Científica “Administración” N 6 ADENAG-Argentina
- Blazquez, Miguel (2016) “El interaccionismo simbólico desde un enfoque del Metaproceso DICDDAN” 32 Congreso Nacional de Adenag – Lujan Argentina
 - Bohm, David (2008) 4ta Ed. “La totalidad y el orden implicado” Ed. Kairós – España - Barcelona
 - Bonome, Maria G (2010, 82) La Racionalidad en la Toma de Decisiones; Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A Simon. Ed. NETBIBLO.S.L. España
 - Etkin, J.,Schvarstein, L. (1992). “*Identidad de las organizaciones- Invariancia y cambio*”, Editorial Paidós .Buenos Aires
 - Nonaka, I y Takeuchi, (1995): The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.Oxford University Press. New York-Oxford.
 - Rescher, Nicholas (1881) Sistematización Cognoscitiva – Ed. Siglo XXI – Argentina – Bs. As.
 - Parsons, Talcott. Shils, Edward Albert (1968), Hacia una teoría general de la acción . Ed. Kapelusz
 - Simon Herbert, (1988) “El comportamiento administrativo” – 3ra Ed. Aguilar. Argentina
 - Pfeffer, J y Sutton R (2005) “La brecha entre el saber y el hacer” Ed. Granica – Buenos Aires – Argentina