



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Aplicaciones de diagnóstico organizacional a través de la metodología del CORPRIC

Miguel Blazquez, Alfredo Mondino, Ana María Ortiz Figueroa

Artículo publicado en Revista ADENAG
Número 4, 2014 – ISSN 1853-7367



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

**APLICACIONES DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A TRAVES DE LA METODOLOGIA DEL
CORPRIC**

ORGANIZATIONAL DIAGNOSTIC APPLICATIONS THROUGH THE METHODOLOGY CORPRIC

Miguel Blazquez blazquezuni@gmail.com

Alfredo Mondino ajmondino@yahoo.com

Ana María Ortiz Figueroa anamatavip@gmail.com

Universidad Nacional de Córdoba

Ensayo

Resumen

El objetivo del presente trabajo es demostrar la validez del CORPRIC como instrumento de diagnóstico organizacional integrado en dos empresas del medio.

La metodología de investigación es de tipo cualitativo a través del estudio de casos.

El CORPRIC es una nemotecnia de un metaproceso que comienza con el Contexto a un tiempo dado para que en el espacio se analice la gestión de una Organización en la que operan Recursos, Procesos, Resultados e Impactos y concluya, en un momento diferente, con un nuevo Contexto dos. A través de este esquema simplificado se desagregan nuevos agrupamientos y sub-agrupamientos, desarrollándose más de un centenar de diferentes variables.

A partir del análisis de dos empresas pertenecientes a rubros distintos se trata de poner en evidencia cómo la revisión sistematizada del diagnóstico organizacional integral propuesto, permite una mayor capacidad de análisis junto a una mayor rigurosidad metodológica.

La propia metodología facilita la comprensión y el diálogo sistematizado a través de una secuencia ordenada e integrada de variables que tiende a fortalecer el estado del arte de la administración.

Abstract

The aim of this paper is to demonstrate the validity of CORPRIC as organizational diagnostic tool integrated into two companies through applying the case study as a research methodology.

The CORPRIC is a metaprocess mnemonic that begins with the context at a given time in space to analyze the management of an organization operating in the Resources, Processes, Results and Impacts

and conclude, at a different time with a new context both. Through this simplified diagram are broken new groupings and sub- groupings, developed over a hundred different variables.

From the analysis of two companies in different areas is to highlight how systematic review proposed comprehensive organizational diagnosis, allows for greater analysis capability with greater methodological rigor.

The methodology itself facilitates systematic understanding and dialogue through an ordered sequence of variables integrated tends to strengthen the state of the art of management.

Palabras claves: Análisis organizacional. Contexto. Recursos. Procesos. Resultados.

Keywords: Organizational Analysis. Context. Resources. Processes. Outcomes.

Introducción

El presente artículo es parte de un proyecto de Investigación "A" con financiamiento aprobado por la SECYT de la UNC, referido a la "Validación del CORPRIC en la perspectiva de la gestión y el control de intangibles en diferentes organizaciones". El mismo corresponde al periodo 2012-2013 dentro de una línea de trabajo que se viene desarrollando desde años anteriores.

Es así cómo surge la necesidad de promover un nuevo instrumento del diagnóstico organizacional identificado como CORPRIC que conforma un metaproceso a través del integrar el Contexto1, Organización, Recursos, Procesos, Resultado, Impacto y Contexto2.

Los siete conceptos núcleos del CORPRIC constituyen diferentes etapas que se desarrollan en el espacio y el tiempo de las organizaciones. Justamente la existencia de un Contexto1 y Contexto2 denotan dos momentos distintos en la necesidad de diferenciarse de los enfoques clásicos que encuentran en la retroalimentación un proceso mecánico, continuo y finito que la propia realidad de contingencias, recursos escasos junto a su impacto y sustentabilidad se han encargado de relativizar.

Estos siete núcleos centrales del metaproceso organizacional se desagregan en un conjunto de variables que dan contenido a cada una de ellas. En el Cuadro N 1, se detallan las mismas hasta el nivel de los resultados en correspondencia con el grado de avance de los contenidos analizados en el presente trabajo.

El objetivo del este artículo es la contrastación del marco teórico con la realidad a través del estudio de casos, ya que como sostiene Crespo (2000) la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.

Esta situación también explica la gran cantidad de citas bibliográficas autorreferenciadas originadas en artículos científicos y ponencias en Congresos ya que como resume Zanotti (2003) en sus conclusiones en referencia al debate post-popperiano; la ciencia depende de audaces posturas que rompen reglas, más que seguirlas. En igual criterio también se valida la pregunta de Yacuzzi. "¿Qué significa entonces "ser científicos" en el estudio de la administración? La noción de ciencia que propone Sanguinetti (1994) viene en nuestra ayuda: "... es el conocimiento ordenado y mediato de los entes y sus propiedades, por medio de sus causas"

El estudio de caso se realiza a partir de dos empresas pymes del medio de diferentes actividades, porque independientemente de su grado de representatividad el objetivo se sustenta en la diversidad y heterogeneidad. Según la definición de Yin (1994) "Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.". Es por ello que en la

selección de los casos estudiados se ha priorizado la formación de los referentes claves con formación de postgrado en la búsqueda de un diálogo profundo y análisis compartido. Al respecto Lindblom menciona (1987) “todo nuestro conocimiento del mundo social, la mayoría parece haber sido producto de indagación no profesional” y es por ello que cuando se está creando teoría hablar con la gente de las organizaciones se transforma en aspecto determinante y si ella se encuentra académica formada sus resultados también serán mayores.

Otro aspecto metodológico a considerar, es que al tratarse el CORPRIC de un metaproceso (proceso de proceso) se origina casi inevitablemente una gran cantidad de dimensiones que condiciona por extensión su tratamiento y comprensión, es por ello que el presente artículo se limita únicamente a identificar los aspectos más destacados en el proceso de aplicación.

Las empresas analizadas desarrollan actividades productivas diferentes como son una carpintería orientada a la producción por pedido en muebles de cocina y otra productora de hortalizas que comercializa sus productos dentro del Mercado de Abasto Córdoba en uno de los cuatrocientos puestos de venta existentes en el que concurren más de dos mil compradores diarios.

Se podría concluir que no hace falta desarrollar instrumentos de gestión para encontrar novedades originados por inconvenientes de gestión o resultados no esperados, en los diagnósticos organizacionales. Extrapolando disciplinas también se podría inducir que no hace falta realizar anamnesis ni historias clínicas en la medicina para poder describir las diferencias existentes entre las personas. Seguramente el lector no estará tan de acuerdo con esta afirmación porque no se puede negar la importancia que tiene en la medicina los protocolos para la realización de los diagnósticos.

Retomando nuestra profesión de administradores debiéramos entonces preguntarnos ¿cuáles son los protocolos existentes para un primer diagnóstico integral? O dicho de otra manera ¿por qué debiéramos reproducir las lógicas de una primera aproximación de cualquier objeto de estudio como las utilizadas en otras profesiones como es la medicina o la de Contadores Públicos a nuestra propia profesión?

Es bueno recordar que las normas contables internacionales y nacionales operan de igual manera que un protocolo médico, al transformarse en un conjunto de procedimientos uniformes que facilitan la comunicación, el dialogo y en definitiva el conocimiento y la comprensión de un objeto de estudio en forma sistematizada.

El caos semántico y epistemológico de nuestra profesión ha sido profundamente explicitado por numerosos autores, (Hermida, J., Serra, E. y Kastika, E., 2012) pero quizás no siempre se repare en que la ausencia de propuestas metodológicas integrales también es generadora de la situación anterior. Es por todo ello que el CORPRIC, trata de transformarse en un intento por superar algunas de las tantas limitaciones que termina condicionando el ejercicio de la administración. Seguramente si ello ocurre serán menos las personas sin formación profesional que hablan de la profesión con un convencimiento

total de sus afirmaciones sin ser especialistas en el tema, esta mismas persona probablemente aclare su no formación profesional, cuando dialoga sobre salud-enfermedad.

La validez de todo instrumento no se sustenta en la inexistencia de otros similares, sino en la necesidad de otorgar valor agregado al objeto de estudio utilizado en el cumplimiento del objetivo propuesto.

Para ello se ha estructurado el desarrollo del artículo en tres partes, Introducción, Aplicación y Resultados y Conclusiones. La parte de Aplicación del caso (punto 2) se subdivide en cada una de las etapas del CORPRIC. En ellas se identifica; una breve introducción del marco conceptual con su soporte bibliográfico y un detalle de novedades más relevantes para cada una de las dos empresas relevadas. Por último, el punto 3 de Resultados y Conclusiones también se subdivide en; análisis comparativo de ambas empresas, su perspectiva de aplicación y aprendizaje y por último conclusión general.

C	C O N T E X T O 1	<p>Está compuesto por 4 agrupamiento: MOSAD</p> <p>Mercado: Clientes, Proveedores, Competidores, Características Grales. Objeto: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, ambiental</p> <p>Sujeto: Sociedad y otros grupos de interés por fuera del mercado</p> <p>Atributos: características fundamentales del sector además de amenazas y oportunidades</p> <p>Dinámica: Dimensiones relevante en términos flujos por interacción, espacio, tiempo y expectativas</p>
O	O R G A N I Z A C I O N	<p>Compuesto por; PESO, PUERTA, PARTE Y PARAMI</p> <p>Proceso Administrativo. Pertenencia</p> <p>Etapas, Estrategias. Acción Gestión.</p> <p>Sustentabilidad y lógica Relevancia e Importancia</p> <p>Organización Cambiante Tangibilidad e Intangibilidad.</p> <p> Ecosistema</p> <p>Propósitos Cultura</p> <p>Unidad Diferencia Poder y Liderazgo</p> <p>Estructura y Clima Actitud y Aptitud</p> <p>Relaciones y Flujos Roles y Funciones</p> <p>Tecnología Inf. Com Adaptación y Resistencia</p> <p>Aprendizajes Saberes. Motivación Instituc. y seguridad</p> <p> Individuo Grupo.</p>

R	R E C U R S O	<p>Proceso Administrativo: Antes, Durante, Después.</p> <p>Flujos: frecuencia, intensidad (continuos, intermitentes, únicos)</p> <p>Tangible: humano, material, tecnológico, financiero, organizativo</p> <p>Intangible: humano (saberes, habilidades, experiencia), organizacional (llave de negocio, cultura, imagen, identidad)</p> <p>Pertenencia: Propio Ajeno, Mixto.</p> <p>Acción: Mejorables, Sustituible.</p> <p>Relevancia: Críticos, estratégicos, Claves,</p> <p>Consumo: Directo, indirecto.</p>
P	P R O C E S O	<p>De interrelaciones: Según; flujos, naturaleza de sus actividades.</p> <p>De espacio y el tiempo: Según: instancias del Proceso administrativo, lugar donde se desarrollan, alcance dentro de la organización, pertenencia, nivel organizacional al que dan respuesta, áreas funcionales.</p> <p>De transformación: Según su formalización, divisibilidad, aspectos socio-culturales.</p> <p>De resultado: Según: eficacia, eficiencia y equidad, importancia del hecho presente, grado de contribución y satisfacción a los grupos de interés, grado de presencia, impacto a la sustentabilidad.</p>
R	R E S U L T A D O	<p>Según:</p> <p>a) área, función, jerarquía</p> <p>b) flujo: dirección, frecuencia, intensidad; origen/destino</p> <p>c) relevancia: estratégicos, claves, críticos, nuevos, tradicionales</p> <p>d) tangibilidad/intangibilidad</p> <p>e) acción de registros y evaluación: mejorable, sustituible;</p> <p>f) su génesis; cualitativos, cuantitativos, mixtos;</p> <p>g) etapa del proceso administrativo: planificación ejecución y control</p> <p>h) alcance: específico, sectorial, parcial, general, integral</p>

Cuadro 1: Componentes y Dimensiones del CORPRIC Fuente: Elaboración Propia

Desarrollo: Aplicaciones de casos

Etapa Contexto en el CORPRIC

a) Introducción

El MOSAD es una nemotecnia cuyas letras se subrayan para identificar su posterior contenido significa analizar el contexto desde el Mercado con sus características generales de las transacciones entre de oferentes y demandantes. Por fuera del mercado de operaciones existen otros factores identificados como Objetos y Sujetos que operan complementariamente en el mercado. Dentro de los primeros se analiza por ejemplo la situación económica, impositiva financiera, tecnológica y en el Sujeto se diagnostica los roles de los diferentes grupos de interés, que no forman parte de la identidades del Mercado, como pueden ser los accionistas, instituciones gubernamentales o ONG. Estas categorías se podrían asociar al diagnóstico PEST (político, económico, social y tecnológico), con la diferencia que el modelo propuesto sería en nuestro criterio más pertinente y abarcativo. El contexto se complementa con otras dos dimensiones claves como son los Atributos y Dinámica. Cada contexto específico organizacional tiene un conjunto de Atributos propios que no se limitan a amenazas y oportunidades como se analiza en el FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). De igual manera también existen dimensiones claves relacionadas con la Dinámica y generación de escenarios que permiten integrar la organización dentro de contextos cambiantes (Blázquez y Amato, 2011).

A partir de este marco de referencia a modo de síntesis se analiza únicamente aquellas dimensiones que se consideran significativas para cada empresa:

b) Contexto en la carpintería

Mercado: Esta referido a la comercialización de muebles para el hogar a medida en especial todos aquellas relacionados con la cocina. La competencia está conformada por empresas pymes que en su gran mayoría producen muebles estándar más económicos. Es por ello que la empresa realiza una segmentación por perfil de consumo o perfil psicográfico (Kotler, 2010), conformado por consumidores directos, que construyen su propia vivienda de medidas no siempre convencionales o de aquellos en igual situación que reemplazan los muebles existentes. Por no ser relevante se omiten la descripción de factores comunes propios de un determinado sector de la economía.

Objeto y Sujeto: Al no existir características específicas diferenciadoras de relevancia de otras actividades económicas se omite su análisis, teniendo en cuenta que en el caso de la empresa hortícola ambos aspectos son desarrollados.

Atributos: En este caso lo que interesa es fortalecer los aspectos descriptivos en términos de atributos que se relacionan con el objeto de estudio. Para ello se recurre como se detalla en el informe específico del contexto a diferentes conceptos y listados de atributos (Crawford, 1980) o dimensiones de creatividad (De Bono, 1996). Es así como se categorizan atributos de calidad, físicos, funcionales, económicos-financieros, de comercialización, logística, garantía. Cada uno de ellos se desagrega en

diversos sub-agrupamientos conformando siempre una resultante final propia y específica que favorece en un proceso posterior de cualificación y cuantificación los análisis estratégicos competitivos al integrarlo y confrontarlo con las restantes dimensiones internas del CORPRIC.

A modo de ejemplo uno de los atributos está dado en la radicación de la fábrica próxima a un sector en que viven los potenciales clientes junto a una antigüedad en las actividades del ramo que se observa en la cartera de clientes. Esto le permite un diálogo directo y un fortalecimiento de la imagen institucional.

Dinámica: Mientras los atributos hacen referencia a la “fotografía” por su estática, las principales tendencias del contexto se identifican con la “película”. Este aspecto estrechamente relacionado con la definición de estrategias en la generación de escenarios no siempre se lo tiene presente en el estudio de los contextos y en este caso al encontrarse explícitamente identificado se pudo observar los siguientes aspectos más relevantes:

El crecimiento urbano de la ciudad está dado fundamentalmente por la construcción de edificios en propiedad horizontal constituidos por departamentos con medidas estándar. Este factor condiciona la producción de tipo artesanal en los muebles de cocina.

La ubicación de la empresa se encuentra actualmente en una avenida transitada y de alta circulación, donde anteriormente la misma calle era de poco tránsito y tranquila. Este inconveniente produjo una sensible caída de las ventas.

Existe una aceleración del consumo de los productos en general, sin embargo, los muebles de cocina no acompañan esta tendencia general.

Al encontrarse la fábrica dentro de un barrio de la ciudad, las nuevas normativas de planificación urbana obligaron a introducir modificaciones en el tamaño de la planta. La tendencia indica que debiera emigrar a una zona destinada al parque industrial.

c) Contexto en la empresa hortícola

Mercado: De una listado predeterminado de características relacionadas al mercado se observa como elemento diferenciador que estas actividades se encuentran concentradas en un mercado central compuesto en su totalidad por doscientos pequeños productores pymes que ofrecen sus productos perecederos a un precio que varía hasta en el mismo día según la relación de oferta y demanda. Esta característica opera como una restricción en el diseño de estrategias competitivas.

Objeto: Una de las dimensiones componente es la “ecológica” ya que el cambio climático opera como un factor externo de alta incertidumbre que se combina con las variaciones significativas de los precios por su elasticidad entre oferta (curva de oferta inelástica en el corto plazo por ser bienes perecederos) y demanda.

Desde lo “ambiental” el cinturón verde de la ciudad se ve amenazado por la acelerada urbanización, que al no ser programada termina conviviendo en determinados sectores con la zona

productivas de maíz, trigo o soja que se ha transformado en una actividad más rentable junto a consecuencia no deseadas como la contaminación por fumigaciones.

Estos nuevos factores dentro de un sector de bajo poder de negociación como son los productores de hortalizas transforman a la actividad altamente incierta.

Sujeto: El contexto de toda organización se encuentra promovido y/o condicionado por un conjunto de identidades que en función de sus propios intereses personales o a las instituciones que lo representan, se relacionan directa o indirectamente con el sector económico analizado. Estas identidades agrupadas en Sujeto están por fuera de los sectores tradicionales que componen el Mercado en la provisión y venta de insumos y/ o servicios que constituye el primer sector del MOSAD.

En este caso corresponde destacar el rol del estado a nivel provincial y municipal. En Córdoba se trabaja en conjunto con el municipio en proyectos que tienen un fin común, el mejoramiento de las producciones hortícolas regionales para mejorar la competitividad del sector y a la vez una mayor productividad asociada a la calidad y el cuidado del medioambiente.

Dentro de los grupos de interés, se observa cierta autonomía del sector financiero y ausencia casi total de accionistas en el sentido clásico, ya que las empresas del sector no cotizan en bolsa, se financia con capital propio; lo que explica las elevadas inversiones en activos fijos para aprovechar el apalancamiento operativo en estas empresas.

Atributos: El estudio de los factores claves de éxito desde la perspectiva de los atributos identificaron las interacciones existentes entre la gestión de los recursos naturales de la propia tierra y el clima, junto a la creciente legislación vigente y la infraestructura relacionada con la logística del traslado. De esta manera se genera un conjunto de atributos asociados a la calidad que adecuadamente gestionados se pueden transformar en una posible ventaja competitiva.

Dinámica: aparecen nuevas formas de producción como son la técnica hidropónica que prescinde de la tierra, utilizando el agua, con los nutrientes necesarios para desarrollar la planta y la agricultura orgánica: basada en la asociación de especies vegetales, la nutrición de los suelos y el control biológico de insectos y enfermedades. De igual manera surgen nuevas estrategias de penetración en el mercado, lo que implica dejar de vender commodities para vender vegetales listos para consumir o listos para preparar.

Desde la perspectiva del consumidor argentino también se observan cambios en cuanto a los hábitos de consumo y va tomando gradualmente conciencia de la importancia de las hortalizas en la dieta (Wilches, 2004).

Etapa Organización en el CQRPRIC

a) Introducción

El estudio de la organización se analiza a través de los agrupamientos PESO, PUERTA, PARTE Y PARAMI, especificados en el cuadro N° 1. Cada agrupamiento se identifica con uno o varios conceptos

asociados en la complementación o la antítesis que hacen un total de 36 variables de distintos contenido, pero de igual nivel de jerarquía que facilitan el diagnóstico general y específico de cualquier organización. La identificación de las características específicas de la organización opera como un contexto general interno que le otorga una impronta específica al resto de los factores claves como son los recursos, procesos y resultados (Blázquez, 2012).

b) Organización en la carpintería

Agrupamiento P_{ESO}; Proceso administrativo: El proceso administrativo (Blázquez y Romero, 2011) está definido por la dimensión tiempo en el antes (planificación) durante (ejecución) y después (control). Este constructo permite visualizar los grados de planificación de las actividades ejecutadas como así también el control sobre las mismas. En este caso se observa que la planificación realizada es muy elemental, referida a las actividades operativas.

Teniendo en cuenta que la misma se caracteriza por ser artesanal, cabe mencionar a Quiñones, Barrera (2006, pp. 49) cuando destaca que “el diseñador debe asesorar al artesano en la problemática de la producción de una pieza artesanal, corregir las dificultades en los procesos, proponer innovaciones tecnológicas apropiadas y fijar metas productivas”.

No existe formalización de una planificación estratégica, aunque la misma es concebida y transmitida indirectamente por quien ejerce la titularidad de la empresa. El control de la gestión se corresponde con las limitaciones en la planificación, no obstante, el control de materiales y flujos financieros relacionados con el control de tipo auditable se lleva a cabo en forma adecuada.

Agrupamiento P_{ESO}; Etapas, Escenario y estrategias: Como menciona Mintzberg B H, Quinn, J B. Autor Voyer, J. (1997, pp. 184) dentro de la escuela de la cultura; “Una organización puede usar la cultura o la ideología como base para crear su estrategia”. Si bien en este caso la misma no es la expresión de un proceso de visión con raíces compartidas como la concibe el autor atento a que se trata de una pequeña organización creemos que se puede identificar con dicha categoría.

Esta estrategia se asocia a una etapa de post integración al medio, donde la clientela cautiva se transforma en su principal fuente de ingreso y atento a la avanzada edad de su propietario no se conciben escenarios de proyección futura.

Agrupamiento P_{ESO}; Sustentabilidad: Un adecuado instrumento de diagnóstico organizacional debe reflejar el “debe ser” actual de las organizaciones y es por ello que la Sustentabilidad asociada a la responsabilidad social empresaria a través de la imagen se constituye en una dimensión de análisis.

Este factor como en la mayoría de las pymes no es parte de la gestión diaria, tal como lo mencionamos en el artículo de Blázquez y Peretti (2012), y las decisiones asumidas se corresponde con la expectativa del lucro.

Agrupamiento P_{ESO}; Organización cambiante: Toda organización durante su evolución afronta cambios. Para De Faria Mello (1995) considera el desarrollo organizacional como un proceso de cambios

planeados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la organización y sus miembros.

El diagnóstico de esta dimensión puso de manifiesto una alta dosis de inelasticidad programada para afrontar y anticipar los cambios operados.

Desde los tipos de cambios de Krieger (2001) entre reactivos y anticipatorios, observamos que en la empresa se han realizado cambios de tipo reactivos teniendo en cuenta que la mayor cantidad de trabajos demandado por consumidores directos correspondían a muebles de cocina y placares. En la producción de aberturas se generó un proceso de estandarización y tecnificación que hace casi imposible poder competir en forma artesanal. Con igual criterio también se fue integrando la incorporación de perfiles de aluminio en la terminación de los muebles de cocina y placares con un estilo más moderno.

Agrupamiento PARTE; Tangibilidad e intangibilidad: Ningún instrumento de gestión es neutro ya que responden a ciertos paradigmas que operan como supuestos. En este caso la diferenciación en la gestión de tangibles e intangibles representa una variable de primer orden. En el caso analizado como en muchas empresas con limitado nivel de gerenciamiento la gestión de los intangibles relacionada al capital intelectual no se encuentra institucionalizada. Esto no significa como se analizó en los atributos del contexto que la misma no exista, pero en la medida que no se la gestiona y planifica se corre el riesgo de perderse sin que nadie lo observe. Es por ello que se inició dentro de un plan de mejora la sistematización de esta variable desde la organización, para finalizar en los recursos, procesos y resultados.

Agrupamiento PUERTA; Propósitos y Cultura: La interacción entre propósitos y cultura es un factor clave de toda organización. En este caso en particular su relación es débil ya que los propósitos no están adecuadamente explicitados ni integrados a sus partes constitutivas y por el contrario existe una fuerte cultura sobre la confiabilidad, responsabilidad y calidad generada por su dueño con cuarenta años de oficio en el rubro a través de sus actitudes y aptitudes que reafirman lo mencionado por Mintzberg B H, Quinn, J B. Autor Voyer, J. (1997, pp. 186), “sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso, las formas de pensar”. Esta asimetría de factores claves complementarios condición la performance de la empresa.

Agrupamiento PUERTA; Relaciones y flujos: Como todo sistema abierto las relaciones y los flujos son vasos comunicantes entre las personas y también en relación con los objetos.

Las relaciones y los flujos de una organización es la puesta en acción presente de cada una de ellas, aunque responda a una acción planificada. Estas relaciones y flujos, a diferencia de la estructura, rompen el círculo entre los componentes internos y entre la organización y el contexto. De esta manera son parte de la identidad y de la imagen institucional (Blázquez, 2012).

Como toda empresa pequeña de formación familiar se carece de una gestión específica en el seguimiento de las relaciones. Si analizamos la velocidad de los flujos estos son continuos y lineales en correspondencia con los procesos y resultados, no obstante, desde la perspectiva de los recursos no se observan iguales características.

Agrupamiento PUERTA; Aprendizaje y Saberes: Se realiza un aprendizaje organizacional en forma indirecto a través de la cultura organizacional y el estilo de conducción similar a los maestros de la época artesanal, relacionado con el oficio. Por el contrario, no existe un proceso de actualización de conocimiento relacionado con las nuevas tecnologías de la administración.

Agrupamiento PARAMI; Adaptación y resistencia: Al tener la empresa una dinámica organizacional limitada, no se presentan problemas de adaptación y resistencia. Esto no significa que superada esta limitación a través de un plan de mejora como se analizó anteriormente se puedan presentar situaciones no deseadas teniendo en cuenta que la situación anterior estaba dada por procesos lentos de cambio originado en un comportamiento reactivo.

Agrupamiento PARAMI; Motivación organizacional y seguridad: En lo que respecta a las normativas de higiene y seguridad en la empresa, se ha detectado falta de cumplimiento en el manejo de las máquinas, como la no utilización de antiparras, protectores auditivos y bozales. A partir del diagnóstico realizado se fortaleció la normativa en forma verbal y se establecieron carteles indicadores del equipamiento a utilizar en cada una de las maquinarias.

c) Organización en la empresa hortícola

Agrupamiento PESO; Proceso administrativo: antes – durante – después: al igual que la empresa de carpintería la planificación a nivel global es muy deficiente, no está desarrollada a nivel formal en el nivel estratégico, con la diferencia que los objetos y atributos y cambios analizados en el contexto hacen necesario desarrollar un plan maestro de operaciones, más allá de las previsiones sincronizadas en correspondencia con el tipo de producción que se decide llevar adelante.

Agrupamiento PESO; Sustentabilidad: en este tipo de actividades, una buena imagen frente a los clientes se logra privilegiando la seguridad e higiene de los productos que exigen los organismos de control.

Esta dimensión de análisis del COPRIC, nos permitió incorporar las nuevas tendencias del cuidado de la salud de la sociedad y la medición de su importancia. Por ejemplo, actualmente la sociedad demanda productos naturales sin agroquímicos ni conservantes.

Agrupamiento PARTE; Ecosistema: el análisis de esta dimensión nos permitió descubrir las particularidades de la unidad de producción, éstas deben contar con un ecosistema que permita la competitividad de la empresa y la proyecta en el tiempo aún a costa de su rentabilidad de corto plazo. Algunas de ellas son: mantener los nitratos del suelo, represas, sistemas de riego (canaletas) y especies arbóreas nativas que son utilizadas luego como insumos (cañaverales, mimbre, entre otros).

Agrupamiento PUERTA; Propósito y Cultura: el propósito de la organización está relacionado con presentar un producto de alta calidad para lograr una clientela cada vez más cautiva.

La cultura como dice Morcillo, (2007) es historia y dimensión social y, por lo tanto, las personas que trabajan en una empresa llegan con una cultura heredada, que se integra con los valores y principios de la organización. En este caso la cultura de la empresa se confunde con los valores y principios de sus propietarios, dado el origen familiar de las Pymes agrarias, los vínculos familiares se confunden con los laborales, y las personas que ingresan a trabajar, generalmente tienen un lazo familiar con los dueños. Esto facilita la integración de los nuevos empleados y refuerza la cultura empresarial.

Agrupamiento PARAMI; Adaptación y resistencia: En términos generales la empresa se ha ido adaptando a los cambios de tipo tecnológico y a las nuevas normativas que regulan el sector. Los procesos de capacitación y aprendizaje a nivel directivo y operativo son bastante resistido a pesar que desde los ámbitos institucionales se promueve cursos de actualización.

Al existir una comunicación permanente entre los distintos puesteros, la problemática que aqueja al sector es analizada en forma conjunta y es frecuente el desarrollo de asambleas junto a otros tipos de medidas como un factor de cohesión y resistencia sobre situaciones no deseadas.

Agrupamiento PARAMI: Motivación Institución y Seguridad: Las normas de seguridad es un factor crítico en actividades, enmarcadas en el sector alimentario, en cuanto al producto. Cabe destacar que al ser una actividad al aire libre (frio, calor, lluvias) su duración depende del proceso de recolección y empaque, donde el recurso crítico es el agua, como mencionamos en el agrupamiento de recursos.

La organización debe contar con el material apropiado (máscaras, botas, guantes) para la fumigación, que protege al personal de posibles intoxicaciones. También cuenta con un depósito específico para semillas y agroquímicos, por considerarlos nocivos. Los hábitos y costumbres no siempre facilitan los procesos de adaptación a utilizar instrumentos de seguridad que dificultan los movimientos. El presente relevamiento facilito a los dueños a implementar pautas para el uso obligatorio de los instrumentos de higiene y seguridad

2.3. Etapa Organización en el CORPRIC

a) Introducción

Desde la perspectiva del CORPRIC definimos a los recursos como elementos, capacidades y factores, tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos (Blázquez y Mondino, 2009). El recurso como activo es la capacidad de poder utilizarlo en el momento que sea necesario, esto no significa tenencia sino atributo de poder contar el mismo ya sea porque se encuentra en el depósito propio o de tercero para entregarlo “justo a tiempo”, o en ciertas capacidades propias o de terceros perfectamente definidas.

Desde esta perspectiva se generan un conjunto amplio de taxonomías una de ellas es la tangibilidad/intangibilidad. En los primeros se encuentran materiales (infraestructura, servicios, bienes de cambio, insumos, inversiones), tecnológicos (maquinarias y equipamiento) financiero, humanos (desde la perspectiva de productividad) y organizativos. Los intangibles están dados por la capacidad, cultura, imagen institucional y llave de negocios.

b) Recurso en la carpintería

Proceso administrativo antes-durante-después; planificar-ejecutar-controlar: Algunas clasificaciones del CORPRIC son comunes entre las diferentes etapas, pero asumen distintos contenidos y operan como un nexo e integración entre cada una de ellas facilitando la comprensión.

Es así como el proceso administrativo en la dimensión tiempo se reitera en casi todas las etapas asociadas a la organización en forma genérica y otra en forma específica integrada a los recursos, procesos o resultados dentro del CORPRIC.

En el caso de los recursos se observó la ausencia de inventarios y presupuestos para la compra de insumos y recursos en general.

De igual manera tampoco existe una planificación de inversiones en equipamiento y muchas de sus decisiones se originan en oportunidades del mercado con equipamientos usados o nuevos con planes de financiamiento que no siempre se corresponde a un adecuado estudio de flujos.

Relevancia; críticos, estratégicos, claves: Al diagnosticar la existencia de recursos teniendo en cuenta la presente clasificación se observó que nunca se había aplicado la mencionada taxonomía y que se hacía más que necesaria para permitir la continuidad de las actividades sin la existencia de tiempos ociosos por interrupciones altamente previsibles. De esta manera se realizó un listado de insumos crítico tales como fresas con distintas molduras, sierras circulares. A partir del mismo se valorizó los distintos agrupamientos en críticos, claves y estratégicos y se estableció un plan de adquisición para reposición automática.

La frecuencia cada vez mayor en los cortes de luz también dio origen a la compra de un equipo auto generador que si bien es muy pequeño permite dar continuidad a ciertas actividades con alto valor agregado en mano de obra y bajo consumo energético.

c) Recursos en la empresa hortícola

Según el proceso administrativo: Desde la taxonomía de recursos se observa que no existe una planificación de intangibles. Con respecto a los recursos tangibles la planificación es parcial y ambigua porque no facilita el seguimiento y su posterior control. Por ejemplo, en el principal recurso como es la tierra se ha observado que en algunos años existieron áreas sin cultivar. Por otro lado, también se observa un sobredimensionamiento de equipos como es el caso de tractores, arados, cinceles y sembradoras

Este análisis motivo a los dueños de la empresa a llevar un inventario y descripción de Maquinarias, con una breve explicación de su estado, antigüedad y fechas de revisión mecánica para lograr una mejor funcionalidad.

Con respecto a los insumos de consumo directo como semillas, fertilizantes y envases, se presentó una situación inversa ya que pudimos observar que desde el punto de vista contable a la empresa le favorecía tener stock, por el efecto de la inflación, se generaron resultados financieros por tenencia. Desde el punto de vista económico, las restricciones a la importación ocasionaron faltantes, por lo que estos depósitos eran un stock de seguridad que permitía disponer de estos recursos sin parar el proceso productivo.

Un tema específico es el de los recursos humanos a nivel directivo. La gestión de los propietarios se transforma en una ventaja competitiva del negocio, "cada empresa es única debido, principalmente a los recursos que posee y a la forma que los gestiona" (Sánchez y Bañon Rubio, 2005, pp. 36), entonces se verifica que la experiencia y aprendizaje de su dirección son difíciles de imitar, por lo que, si no hay un sucesor preparado, estas empresas tienden a desaparecer. La empresa se encuentra en un período de transición generacional dentro de los próximos cinco años, por lo que debería estar trabajando en un plan de sucesión. Este recurso se identifica como intangible en relación con los conocimientos y capacidades.

Según su relevancia: La aplicación del marco teórico (Blázquez y Mondino, 2009) del agrupamiento relevancia optimizó los criterios de análisis y gestión. Es así como se identificó y diferenció los recursos en críticos, estratégicos e intangibles. La estrategia de calidad de producto fue asociada al recurso agua como factor determinante y excluyente. Con igual criterio se diferenció los críticos de los tradicionales porque si bien son todos necesarios, existen algunos que tienen un alto grado de sustitución y acceso y el grupo quedó limitado a la actualización de tecnologías en la maquinaria empleada.

También se debe destacar la taxonomía de recursos nuevos como son las cámaras de frío en los camiones que transportan la mercadería, desde el lugar de producción, al punto de venta, trascurrido un período prudencial de aprendizaje, estimado en tres años, se procederá a integrarlo al grupo de recursos tradicionales

2.4. Etapa Proceso en el CORPRIC

a) Introducción

Para el CORPRIC el Proceso se define como el "conjunto de actividades interrelacionadas y sucesivas, que se dan en un período de tiempo y espacio, con la intención de generar una transformación que se identifica con un resultado". (Blázquez y Amato .2013, p. 4).

De esta manera el proceso como transformación tiene "vida" o sea que puede ser analizado (a diferencia de los recursos y resultados) a partir de un "desde" y "hasta" real y/o planificado que no

necesariamente se traduce siempre en valor agregado. La vida del proceso puede ser analizada desde cuatro perspectivas; a) de la génesis y forma en que se disponen las relaciones, b) del espacio que ocupa y del tiempo que transcurre, c) del crecimiento y/o transformación en la que opera y d) del “cierre de la vida” a través del resultado. Estas cuatro categorías de primer orden en los procesos se subdividen en características y atributos de acuerdo a lo establecido en el cuadro1 muchas de las cuales son similares a las restantes etapas del CORPRIC, facilitando la trazabilidad de los análisis.

b) Proceso en la carpintería

Relacionado con agrupamientos de interrelaciones y según los flujos: La empresa utiliza procesos con mano de obra intensiva cuya interdependencia exige una mayor coordinación para evitar tiempos ociosos. Dentro de la taxonomía de manuales, automáticos o mixtos se identifica como manuales en consecuencia los procesos de calidad adquieren mayor relevancia y condicionan los ritmos de producción (velocidad como flujo).

Relacionado con el espacio y el tiempo: según alcance del proceso: se logró simplificar procesos a través de la integración de subprocesos como el pegado de los cantos de los muebles que se reemplazó por cantos preencolados, lo que significó una disminución del tiempo en ese subproceso y un ahorro de algunos insumos. Al no realizarse modificaciones en los criterios de evaluación de resultados no se registra en dicha categoría ninguna novedad.

Relacionado con la transformación: Según formalización: Al analizar algunos procesos crítico como control de materiales en las etapas de corte y armado de las órdenes de trabajo se determinó la necesidad de establecer una mayor divisibilidad generando nuevos indicadores a través de nuevos registros de información, (planillas de productos en proceso, para ver el grado de avance de la producción y uso de materiales). A su vez como factor colateral estos cambios permitieron un mayor control de materiales.

Relacionado con los resultados: importancia del hecho presente (objeto) Estratégico, claves: Dentro de la organización encontramos algunos procesos más relevantes como ser: armado, lijado y colocaciones de los muebles, ya que de ellos depende el adecuado resultado de todos los otros procesos y la buena imagen y calidad de los productos. La empresa utiliza actualmente un control de calidad más exigente que se complementan con el servicio de garantía.

Relacionado con resultado: eficiencia, eficacia y equidad: La empresa, en términos competitivos, carece de alta tecnología, por lo que su procesos son más artesanales que obliga a una evaluación de la calidad junto a la equidad en las relaciones laborales.

c) Proceso en la empresa hortícola

Agrupamiento relacionado con las interrelaciones; según flujos intensidad – magnitud: los procesos de siembra realizados se caracterizan por tener un alta participación de mano de obra si se compara con actividades agrícolas que se encuentran altamente tecnificadas (Sánchez, 2010). Esta

característica facilita las posibilidades de mejora a diferencia de la tecnología que es rígida, aunque presupone una evaluación en la búsqueda del mejor proceso en términos de eficacia y eficiencia. En este caso como se expresa de la propia clasificación se incorpora la dimensión de equidad ya que todo trabajo manual exige un alto compromiso social como se analiza en el sector de organización.

Agrupamiento relacionado con el espacio y el tiempo; según su alcance: A diferencia de la carpintería se observó que muchas dimensiones claves (que se diferencian de las críticas) se asocian más a los procesos que a los recursos. El análisis en la divisibilidad de los procesos como subprocesos permitió identificar al proceso de siembra, de germinación y de cosecha condicionado al factor biológico que caracterizan cada uno de ellos.

A partir de este ordenamiento con sus correspondientes ecuaciones de costos se tercerizó la producción de plantines acortando el proceso de siembra (mayor celeridad en correspondencia con la clasificación según flujos), tema que se tratará con mayor profundidad en Resultados.

Agrupamiento relacionado con la transformación; según formalización: la empresa no cuenta con procesos registrados y documentados. Esta clasificación nos muestra una debilidad de parte de la empresa a mejorar, se podría empezar por registrar aquellos procesos estratégicos y críticos.

Agrupamiento relacionado con la transformación; según aspectos socioculturales: podríamos decir que los procesos son informales, deducimos que es una característica de las empresas familiares.

Respecto a los cambios en el sector son lentos, sin embargo si tomamos un intervalo acotado de tiempo, podemos observar en la empresa un aumento en la demanda como consecuencia de distintos factores como pueden ser: los cambios alimentarios en la población, lo que posibilita la ingesta sin cocción de ciertos productos; aumento de la variedad de una misma especie por ejemplo en tomates (redondo, perita, cherry), lechugas (criolla, repollada, cremosa) y se extendieron o adelantaron el ingreso al mercado de determinados productos en el calendario, debido a semillas transgénicas. Este diagnóstico nos permite incorporar estos cambios en los procesos productivos.

2.5. Etapa Resultado en el CORPRIC

a) Introducción

El resultado es la expresión estática y descriptiva de tangibles o intangibles en términos cualitativos y/o cuantitativos de un determinado proceso o conjunto de ellos. La diferencia entre un recurso y un resultado es justamente la existencia previa de un proceso, aunque no todos los procesos se perciben, identifican y/o registran como resultado. De esta manera el resultado tiende a evaluar el proceso que lo antecede y al igual que los recursos es necesario observarlo a través de múltiples dimensiones en la posibilidad de incorporar mejoras, rendimientos u optimización de performance.

Con igual criterio también se pueden establecer jerarquías de resultados tan específicas como la entrega en tiempo y forma de una comunicación o tan abarcativo como la integralidad de un resultado económico de un ejercicio contable (Blázquez, 2013).

b) Resultado en la carpintería

Según la etapa del proceso administrativo: Si bien la planificación está limitada a las órdenes de producción por pedido, no existe un resultado final sistematizado de evaluación, no pudiéndose observar la frecuencia en la reiteración de posibles errores. Esta limitación del diagnóstico se tuvo en cuenta dentro del plan de mejoras.

También se observó la ausencia de una evaluación de resultados global del propio proceso administrativo que pareciera ser una situación muy generalizada en distintos tipos de empresas (Blázquez, 2005).

Según los flujos: direccionalidad, amplitud, frecuencia y velocidad: Al tratarse de una organización pequeña, con procesos de baja complejidad y repetitivos según demanda, el relevamiento de los flujos como taxonomía de análisis no originó novedades significativas. No obstante, en una etapa de superior crecimiento con una mayor planificación y mejora en los sistemas de información se podrá transformar en un factor de análisis elemental.

Según la relevancia: estratégicos, claves, críticos, nuevos y tradicionales: La empresa analizada carecía de estos criterios de análisis de los resultados, motivo por el cual a partir de resultados vigentes se estableció una categorización de los mismos. Complementariamente también se incorporaron los nuevos resultados a gestionar a partir del plan de mejora propuesto. Otra novedad para destacar fue la formalización de registros (como evaluación de resultados) de los servicios de postventa en la recepción de sugerencias de los propios consumidores.

Según el alcance: temporal (continuo, circunstancial, otros) o espacial (regional, local, otros): La aplicación de esta taxonomía permitió descubrir que los resultados circunstanciales o intermitentes al no estar sistematizado se carecía de información. Es así como los procesos de funcionamiento de los distintos equipos carecían de su "historia clínica" de reparaciones y mantenimiento.

c) Resultado en la empresa hortícola

Según la etapa del proceso administrativo: A diferencia de la carpintería que existe ordenes de pedido, la producción queda expuesta en gran medida a la contingencia climáticas que condicionan el resultado esperado, no obstante, se pudo demostrar que se pueden introducir mejoras en los resultados esperados a partir de una mayor evaluación de los productos y áreas de siembra asignadas.

Según la acción: mejorable, sustituible: Desde un enfoque integral de los resultados que se analizan conjuntamente con los recursos y procesos (Blázquez, 2013) se puede establecer novedades en esta categoría. En la empresa se reemplazó un proceso de producción de plantines (producción primaria) por la adquisición de los mismos, transformándolo en un recurso.

Esto permitió un notable mejora (por eso se identifica la novedad en este agrupamiento) porque se trasladó el riesgo de destrucción de la planta debido a plagas y consecuencias climáticas a la firma proveedora que al utilizar nueva tecnología asegura una mayor rendimiento que económicamente

justifica esta decisión. Además, libera el recurso tierra, agua y mano de obra durante el periodo que requiere este proceso tercerizado.

Según registro y evaluación: Toda acción lleva implícito un proceso no obstante ello, no invalida que pueda estar acotada a los registros y evaluación de los resultados que en este caso en particular la situación está referenciada a la tercerización de los platines que permitió un incremento de la producción esperada. No obstante, la ausencia de registros impedía determinar la magnitud del mencionado incremento.

Si bien el objetivo es el diagnóstico en la generación de novedades y no el de propuestas correctivas cabe hacer mención que se establecieron indicadores de gestión de rendimiento en cantidad y valor por tipo de cultivo y por superficie cultivada. A los fines de atenuar los procesos inflacionarios, los valores se traducen en términos de MAGE Moneda de análisis para la gestión empresarial. (Blázquez, 1991).

Según los flujos: velocidad y magnitud: El análisis de los flujos a partir del desarrollo tecnológico se ha transformado en una dimensión de análisis determinante y ello también comprende el cambio de los ciclos productivos, que ha facilitado una mayor rotación de cultivos y una nueva ecuación económica entre tipos de cultivos, tiempo de siembra, inversión y grados de incertidumbre por clima y precio de mercado. Esta nueva situación genera un desafío en la forma de gestionar la actividad productiva que exige incorporar nuevos registros de información.

Según tangibilidad/intangibilidad: En relación con los intangibles cabe mencionar como suceso las redes de contacto del propietario junto al know how en relación con los resultados. Permanentemente por situaciones de exceso de oferta en un mercado inelástico junto a los factores climáticas o de mercado se generan oportunidades en el proceso de compra y venta que impactan en los resultados.

De esta manera se decidió medir su incidencia en el resultado de operaciones corrientes para evaluar correctamente las utilidades generadas por gestión planificada.

Independientemente de ello también se comenzó a formalizar las distintos tipos de contingencias junto a sus redes de contacto para facilitar la comunicación con clientes y proveedores no tradicionales.

Según alcance: No existe identificación de resultados específicos y la medición y evaluación parcial es muy elemental, de tipo cuantitativa ya que no existe gestión de intangibles. En definitiva, los resultados son también la consecuencia de los diagnósticos que lo anteceden como son los recursos y sus procesos porque en definitiva conforman un todo que si bien es divisible también es inseparable.

Resultados y conclusiones

3.1 Análisis Integrado entre ambas empresas

Si integramos ambos diagnósticos organizacionales a través de CORPRIC se podrá observar aspectos específicos, comunes y diferenciados que se identifican como hechos relevantes en las

variables analizadas. Estas novedades en todos los casos son parte del diagnóstico realizado que no debe confundirse con la “medicación o propuestas correctivas” ya que esta última corresponde a otro tipo de estudio asociado al diagnóstico de gestión con su correspondientes plan de mejora.

Uno de los resultados obtenidos a nivel de las novedades se refiere al Contexto¹ en la perspectiva Dinámica. Se observó que a pesar de tratarse de dos empresas totalmente diferentes los procesos de cambio aparecen en forma relevante. En el caso de la carpintería los cambios se originaban en el diseño y funcionamiento urbano y en la empresa hortícola el contexto climático obligo a replantear el tipo de siembra. Ambos acontecimientos ocurrieron en un intervalo de plazo no mayor de cinco años, lo que pone de manifiesto no solo la integración del contexto en la organización sino su incidencia al estudiar los procesos y resultados.

De esta manera el diagnóstico del Contexto identificado con el MOSAD encuentra que no todas las variables generales se transforman en novedades a destacar en las organizaciones, es así como Objeto y Sujeto muestra realidades diferentes.

Existe acuerdo en la disciplina que las organizaciones no pueden ser abordadas en forma aislada, pero se carece de instrumentos para una adecuada integración del Contexto y la Organización con sus elementos constitutivos: Recursos, Procesos y Resultados. El CORPRIC es un metaproceso integrador de estas etapas y en los casos estudiados se pudo observar como la Organización a través de sus diferentes variables de estudio les otorga una impronta general a las siguientes etapas.

De esta manera cada organización tiñe de un color definido los Recursos, Procesos y Resultados y cualquier mejora dentro de ello debe hacerse desde esta visión integrada para que sea efectiva. Estos cambios son recíprocos y operan en un doble sentido, pero no son automáticos y por lo tanto deben ser gestionados.

En ambas organizaciones estudiadas se detectaron novedades en sus cuatro agrupamientos; PESO, PUERTA, PARTE Y PARAMI en el caso de la Carpintería los mismos se identificaron en las dimensiones que corresponden a siguientes letras subrayadas PESO, PUERTA, PARTE Y PARAMI, y con igual criterio se identifica en la empresa de hortaliza: PESO, PUERTA, PARTE Y PARAMI. Como se puede observar existen factores comunes que hacen las finalidades de las organizaciones como son el Proceso Administrativo, Propósito y otros específicos como es la dimensión del Ecosistema en la empresa de hortalizas.

En la etapa Recursos relacionada con el Proceso Administrativo se observó la necesidad en ambas empresas de diseñar planes de emergencia.

Esta ausencia relativa de planificación de recursos, también se extiende a las restantes etapas del CORPRIC como son la Organización en su conjunto a través de la visión, objetivos y estrategias, junto a los Procesos y Resultados. Tratándose de pequeñas empresas podrían considerarse normal este tipo de funcionamiento. No obstante, el tema de la planificación no pasa únicamente por facilitar el control

desde una perspectiva cuantitativa, sino por comprender la importancia que asume la información para la toma de decisiones. Los procesos de aprendizaje tradicional correspondiente a un estilo de conducción centralizado y paternalista empiezan a demostrar sus limitaciones ante la celeridad de los cambios y de nuevas dimensiones de análisis como ha quedado reflejado en la síntesis de los diagnósticos anteriores.

Otro factor común relacionado con los Procesos fue en la subcategoría Transformaciones ya que permitió un mayor nivel de desagregación (Blázquez y Amato, 2013) generando nuevos registros y resultados intermedios posibles de ser evaluados al ser identificados como factores críticos.

También corresponde hacer mención en ambas empresas; la ausencia de gestión de intangibles en los Recursos, Procesos y Resultados. Con igual criterio también se observa la ausencia de estudios de flujos desde los procesos administrativos (planificar, ejecutar y controlar) hasta los diferentes procesos de gestión. Si bien es frecuente esta situación en organizaciones sin alta formación directiva, no por ello puede pasar desapercibido en todo diagnóstico que se precie de ser sistematizado. (Blázquez y Buraschi, 2012).

Todos los aspectos anteriores se proyectan en la dimensión de Resultados con su presencia, limitaciones y/o ausencia, generando una red altamente interrelacionada e interdependiente de causas y efecto.

3.2 Instrumentos de gestión en los procesos de aprendizaje

Los cambios organizacionales se hacen cada vez más acelerado en un contexto de incertidumbre y complejidad. Estos cambios también impactan en los procesos de aprendizaje que además tienen su propia dinámica.

Escapa a este artículo responder a dichos interrogantes generales, pero es pertinente hacerlo con el CORPRIC para preguntar si el aprendizaje del mismo consiste en que el usuario, sea directivo, asesor o alumno deba recordar un centenar de variables que lo conforman o en comprender su funcionamiento junto a sus procesos de interdependencia y aplicación.

Las lógicas de pensamiento a medida que se generen nuevos instrumentos integrados de gestión como el CORPRIC son totalmente diferentes de los enfoques tradicionales de desarrollo temático egocéntrico rígido y de variables limitadas. Estos nuevos algoritmos exigen un replanteo del enfoque tradicional de aprendizaje a través de las TIC y otros nuevos instrumentos como son los mapas conceptuales de Novack (1998) o las nemotécnicas y mapas mentales de Buzan & Buzan (1996). Desde esta perspectiva debemos facilitar y permitir que los futuros usuarios en sus diferentes roles puedan tener presente en forma permanente, incluido los procesos de evaluación, los esquemas conceptuales del CORPRIC que se considere pertinente como puede ser el Cuadro N° 1. Como se analizó anteriormente el objetivo no es conocer un protocolo de memoria sino comprender su trazabilidad, integración y aplicación para poder diagnosticar adecuadamente.

Conclusión general

La aplicación de la metodología CORPRIC en empresas del medio permitió observar una mayor calidad de diagnóstico organizacional sobre los enfoques clásicos como paso previo para el diseño de un plan de mejora. Al contar con un esquema global e integrado de un conjunto sistematizado de dimensiones, las diferentes novedades y/o disfunciones se van presentando secuencialmente ordenadas con su interdependencia de causas y efectos entre sus diferentes etapas, facilitando la construcción de un diagnóstico organizacional detallado y preciso.

Por más pequeñas y simples que puedan parecer muchas empresas, se demostró que la mayoría de las dimensiones del CORPRIC están presentes y la transforman en procesos de alta interdependencia asimiladas a los enfoques de complejidad. El mundo actual junto a las organizaciones requiere nuevas lógicas de pensamiento desde una perspectiva holística, multidimensional e integrada y el CORPRIC trata de responder a dicho desafío que también se extiende a lo pedagógico. Como menciona Etkin (2003) “No describimos la complejidad como algo insalvable sino como una realidad donde la organización para continuar en un entorno agresivo, requiere emplear todo el potencial de sus capacidades intelectuales y sociales”

Debemos terminar con los informes organizacionales de tipo artesanal descriptivo en los que el observador aporta su impronta a partir de la selección de algunas variables, porque se carece de una metodología y de una secuencia ordenada en el tratamiento de los diferentes temas.

Como todo proceso de investigación se redescubren nuevas situaciones, que ponen de manifiesto todo el camino que aún resta recorrer a nuestra joven profesión de administradores. A juzgar por la experiencia realizada el CORPRIC como metaproceto pareciera transformarse en una adecuada estrategia de cambio para los nuevos desafíos no solo porque facilita el listado y control en forma sistematizada de sus dimensiones, sino porque las integra y asocia desde una mirada holística y multidimensional que trasciende al tecnicismo que caracteriza nuestra profesión.

Bibliografía

- ÁLVAREZ, H. F. (2000). *Principios de Administración*. (2ª Ed): ediciones EUDECOR.
- BENÍTEZ MIRANDA, M. Á. y MIRANDA DEARRIBAS M. V. (2007). *Contabilidad y finanzas para la formación de los cuadros de dirección*, Editorial Félix Varela. La Habana.
- BERRA, N. (2012). Economía y Negocios. Gestionar el conocimiento para promover la competitividad. *La voz del interior*, pp. 8.
- BLÁZQUEZ, M. (1991). *Los Desequilibrios de Precios y el MAGE. (Moneda de Análisis para la Gestión Empresaria)*. Notas – Reimpresión Actualizada. Instituto de Administración – Universidad Nacional de Córdoba.

- BLÁZQUEZ, M. (2005). ¿Quién controla al Control? *Revista Ciencia y Técnica Administrativa* (Cyta) Vol. 05 N 25. Argentina www.cyta.com.ar/ta0501/v5n1a3.htm
- BLÁZQUEZ, M. y AMATO, C. (2011). CORPRIC: *Hacia un nuevo diagnóstico para la gestión organizacional, ponencia a presentar en el XXVII Congreso Nacional de ADENAG* – Universidad Nacional de la Pampa, Argentina.
- BLÁZQUEZ, M. (2012). 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.
- BLÁZQUEZ M., MONDINO A. (2012). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores – *Revista Ciencia y Técnica Administrativa*. CYTA Vol. 11 N 1 – Argentina www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm
- BLÁZQUEZ, M. y BURASCHI, M. (2012). Administrando intangibles: revisión y propuesta taxonómica para una adecuada gestión.XVIII *Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas* Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- BLÁZQUEZ, M. y AMATO, C. (2013). Hacia un nuevo enfoque de los procesos organizacionales; conceptos y clasificaciones.XXIX *Congreso Nacional de ADENAG*, Univ. Nacional de Sur. Argentina
- BLÁZQUEZ, M. y PERETTI, F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la Rentabilidad, Adaptabilidad e Imagen (RAI). *Revista de Estudios Gerenciales* – Elseiver Marzo 2013 Vol. 125. Cali Colombia.
- BLÁZQUEZ, M. (en prensa 2013). Concepto y clasificaciones de Resultados desde un enfoque integrado.
- BUZAN, T. & BUZAN, B. (1996). *El libro de los mapas mentales; cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Ed. Urano. España.
- CRAWFORD R. P (1980). *Estrategias para la creatividad*. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- CRESPO, R. F. (2000). “The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method,” en Second ISBEE World Congress “The Ethical Challenges of Globalization”, Proceedings Latin America, pp. 210-8.
- DE BONO E. (1996). *Seis sombreros para pensar*. Ed. Granica.
- DE FARIA MELLO, A. F. (1995). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México D. F.: Ed. Limusa.
- ETKIN, J. (2003) *Gestión de la complejidad en un entorno competitivo. La complicada relación entre la eficacia y los valores sociales*. - *Revista de Ciencias da Adminitracáo* – V 5. N 10, julio/diez.
- HERMIDA, J. SERRA, R. y KASTIKA, E. (2012). *Administración y Estrategia*. Ediciones Macchi.
- KILIKSBERG, B. (1990). *El pensamiento Organizativo*. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. (12º Ed). Editorial Tesis Argentina Pp. 55-58.
- KOTLER, P. (2010). *Dirección de Mercadotecnia*, Octava Edición, de Hall, Hispanoamericana. S.A Pp. 11 y 12.

- KRIEGER, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires. Editorial Pearson.
- MINTZBERG, B. H., QUINN, J. B., VOYER, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Ed. Pp. 184, 186.
- MORCILLO, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial*. España. Ed. Thomson
- NOVAK J. D. (1998). *Learning, Creating, and Using Knowledge: Concept Maps as Facilitative Tools in Schools and Corporations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- LINDBLOM, C. E. (1987). "Alternatives to validity. Some thoughts suggested by Campbell's guidelines", *Knowledge Creation, Diffusion, Utilization*, Vol. 8, 509-520.
- QUIÑONES AGUILAR, A. C.; BARRERA J. & GLORIA S. (2006). *Conspirando contra los artesanos crítica y propuesta al diseño en la artesanía*. Bogotá, Editorial Universidad Javeriana, Pp. 49, 57.
- SÁNCHEZ, A. & BAÑÓN RUBIO, A. (2005). *Revista UNAM de Contaduría y Gestión. Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del Estado de Veracruz. Contaduría & Administración*. Nº 216, mayo-agosto 2005. Pp. 36.
- SÁNCHEZ, C. O. (2010). *Dirección, administración y gestión de empresas agropecuarias*. Ediciones Cooperativas. Argentina
- WILCHES, R. S. (2004). *Hortalizas frescas precortadas en la ciudad de Buenos Aires: estructuras de gobernanza, estrategias y tácticas asociadas. Estudio de casos múltiple*. www.agro.uba.ar/.../Ronald_AFP_EPG.pdf
- YACUZZI, E. (2005) "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación". Universidad del CEMA – Doc. 296. <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc>
- YIN, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. Pp. 13.
- ZANOTTI, G. J. (2003). *Filosofía para filósofos*. Downloadable from <http://www.economia.ufm.edu.gt/ProfesoresInvitados/Zanotti/Filosof%C3%ACa%20para%20filosofos.htm>