

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

Equipo de Investigación del Instituto Universitario Aeronáutico
Córdoba - Argentina
www.iua.edu.ar

Blázquez, Miguel Ángel¹ - mblazquez@iua.edu.ar
Razzi, Ana Carolina² - crazzi@iua.edu.ar
Franco, Liliana³ - lfranco@iua.edu.ar

Tema: Nuevos enfoques metodológicos en el análisis organizacional

Título del Trabajo: Gestión y análisis de las organizaciones, mediante la perspectiva metodológica de metaprosesos

“Los problemas significativos que enfrentamos no pueden resolverse al mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos”
Albert Einstein

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo validar nuevas bases metodológicas desde la perspectiva instrumental para la gestión organizacional, identificadas como metaproseso. La finalidad de la misma es complementar las herramientas existentes, como necesidad de poder ofrecer una respuesta más integrada a las organizaciones actuales, caracterizadas por su creciente

¹ Lic. de Adm. de Empresas (Univ. Nacional del Comahue- Rep. Arg.). Mgter. en Administración Pública (UNC – Arg.). Maestría en Procesos Educativos mediados por tecnología - tesis en proceso de elaboración-(UNC- Arg.) - Investigador Jefe de la Universidad Nacional de Córdoba. Director de Proyectos de investigación (Secyt). Docente Univ. e investigador IUA – Fac. Cs. de la Adm.

² Licenciada en Administración (IUA). En proceso de evaluación tesis MBA UES21. Docente universitaria (Instituto Universitario Aeronáutico, Universidad Blas Pascal, Universidad Siglo 21, Córdoba-Argentina) e investigadora (IUA- Fac. Cs. De la Administración, Córdoba-Argentina). Consultora y asesora de empresas.

³ Licenciada en Ciencias de la Educación (UNC). Master en Educación Ambiental (Universidad de Málaga – España). Especialista en Asesoramiento y Gestión Pedagógica (UNC). Doctorando en Estudios Sociales de América Latina. CEA.UNC. Investigadora categorizada CONEAU- Argentina – IUA (Fac. Cs. De la Adm.).

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

complejidad y dinamismo. Según lo señalan Robbins & Coulter (2005), ambas variables son determinantes de la incertidumbre ambiental.

Desde la búsqueda y selección bibliográfica vinculada a diferentes metaprocesos, se analizaron los instrumentos de gestión relacionados con los siguientes autores y temas: Norton y Kaplan (Balanced Scorecard), Levy (Modelo Penta), Lorenzo (Modelo Heptacubo), Blázquez y Amato (CORPRIC), Blázquez y Razzi (DICCDAN).

Por consiguiente, el desarrollo del trabajo comienza por definir los conceptos de proceso y metaproceso y destacar sus características particulares. Seguidamente se analiza de modo específico cada metaproceso seleccionado para desarrollar sus cualidades, similitudes y diferencias.

Por último cabe expresar, que la coordinación de los núcleos hacia un objetivo específico, en el marco de un metaproceso definido, crea un nuevo campo de estudio a través de la integración e interacción. Esta nueva realidad ampliada genera también un nuevo desafío desde la perspectiva pedagógica, ya que estamos en presencia del estudio del conocimiento del conocimiento, o sea de la metacognición. En esta dirección, el reto es arbitrar mecanismos que permitan aplicar de manera efectiva el conocimiento en pos de la comprensión y el aprendizaje, en un marco de reciprocidad de las relaciones entre instrumento, sujeto y objeto (metaproceso - gestores - organización), que evolucione paralelamente con la realidad organizacional.

1. Introducción

En la actualidad, una serie de situaciones y condiciones tanto organizacionales como contextuales promueven nuevas líneas de pensamiento y acción, con el objeto de propiciar vida sustentable para las organizaciones.

En esa dirección, se enmarca la generación de nuevas metodologías que contribuyan con ese fin. Las causas que incentivan el estudio de las organizaciones en este sentido, se debe a que generalmente su realidad es tratada desde una perspectiva unicentrista, o sea que se pone en centro de la escena un determinado concepto: planificación, liderazgo, estrategia, estructura, contexto, o funciones como marketing, finanzas, operaciones o recursos humanos, entre otros, y se desarrolla el abordaje desde su núcleo central. A partir del mismo, se van incluyendo variables y conceptos, que operan alrededor del tema específico, pero bajo la probabilidad de condicionar el análisis del todo. Esta tendencia es la que propicia ámbitos de gestión con bajos índices de sinergia, que no siempre permiten arribar a los mejores resultados.

Otro factor que estimula la creación de nuevas metodologías es la incertidumbre, que se integra a la realidad de las organizaciones, cualquiera sean sus características, por lo que se hace necesario la gestación de nuevas lógicas de pensamiento que permitan una adecuada comprensión de las organizaciones y su funcionamiento desde su integración interna y externa.

Desde la perspectiva del contexto se observa un incremento de variables condicionantes, como así también el dinamismo de éstas. Esta razón hace necesario enfatizar los análisis de flujos integrados.

Como lo plantea Pérez Fernández Velasco (2010, p.15) "tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales, o áreas especializadas

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

que poco tienen que ver con las necesidades de los clientes”. De esta manera se genera la necesidad de gestionar por procesos, permitiendo integrar las necesidades de los clientes con las de la propia organización.

Es justamente el estudio de procesos en las necesidades de su propia integración, el que nos conduce a redefinir los nuevos objetos de estudios ampliados a través de los metaprosesos, o sea procesos de procesos.

Por consiguiente, el desarrollo del trabajo comenzará por definir los conceptos de proceso y metaproseso, y destacar sus características particulares. Seguidamente se analizará de modo específico cada metaproseso seleccionado, que en correspondencia con los autores mencionados anteriormente se identifican como el Balanced Scorecard, el Modelo Penta, el Modelo Heptacubo, el CORPRIC, y el DICCDAN. El análisis realizado permitirá observar sus cualidades, sus similitudes y diferencias. Por último, la metacognición se suma de manera implícita desde su correspondencia con los metaprosesos, de modo que este cambio de paradigma aporta la habilidad de autorregular el aprendizaje por parte de los gestores, a fines de adaptarse a los nuevos mecanismos involucrados en los metaprosesos y sus interacciones.

La constitución de un metaproseso consiste en abordar un fragmento de la realidad desde una perspectiva específica, en forma dinámica a través de un conjunto de núcleos altamente integrados con identidad propia, que facilitan el análisis de su trazabilidad dentro de las organizaciones.

De este modo, el problema se define en superar los diagnósticos de la gestión organizacional en disfuncionalidades específicas, y promover un enfoque holístico e integrado de un conjunto de factores claves dentro de una perspectiva de metaproseso.

La metodología a utilizar es de tipo cualitativa, teniendo en cuenta el lugar central que ocupa la interpretación en este tipo de investigación, y la necesidad de realizar una revisión de los temas objeto de estudio. Para ello se ha recurrido a la búsqueda bibliográfica vinculada a diferentes metaprosesos, que interactúan desde distintos enfoques, para comprender su funcionamiento y aplicación.

2. Desarrollo

La literatura del proceso nace a partir de los años ochenta, donde comienza a jerarquizarse el estudio de la gestión organizacional a través de los mismos. Las organizaciones originalmente fueron estructuradas a partir de la división del trabajo, en la que el desarrollo tecnológico potencializó en diferentes especialidades. Esta realidad se tradujo en una inmensa cantidad de actividades básicas que debían ser coordinadas a través de responsabilidades con estructuras jerárquicas y sus diferentes tipos de controles. Esta forma de gestionar representó una mirada interna de áreas, sectores o departamentos junto a otra mirada superior para brindar informes y recibir instrucciones. De esta manera se fue perdiendo la visión de trazabilidad, que fue rescatada con posterioridad por los enfoques de procesos.

Desde la perspectiva de procesos, existen autores que hablan específicamente de la finalidad, cual es la creación de valor para los clientes, conceptualizando al proceso como el “conjunto de actividades secuenciales cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente” (Martínez Chávez, 1999, p. 142), y otros que han propuesto definiciones más genéricas como:

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano

Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

“los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para lograr determinado objetivo” (Cohen y Franco, 2000, p. 93); “proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO, 2005, p. 3); o “proceso es una secuencia de actividades que tiene un producto con valor [...] un mecanismo para transformar entradas en salidas, es decir, la forma de utilizar y combinar los recursos” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, p. 49).

Considerando estas definiciones, estaría en condiciones de expresarse que el fin de la gestión por procesos es lograr que la organización se organice alrededor de las actividades que generan valor, independientemente del subsistema al que pertenezcan con miras a lograr sus objetivos.

Desde la perspectiva del metaproceto o sea procesos de procesos, los desarrollos bibliográficos son menores ya que no se cuenta con literatura específica sobre el tema y el mismo es abordado en forma colateral. Si analizamos los metaprosesos que se originan por el desarrollo del software, se definen a los mismos como una categoría superior del proceso, por lo tanto centra su estudio en el proceso y no en la aplicación del proceso en particular (Bolaños Castro, 2011). Desde nuestra experiencia, como gestores de algunos de los instrumentos antes mencionados, entendemos al metaproceto como el abordaje de un fragmento de la realidad ampliada al incorporar diferentes procesos asociados a una perspectiva de análisis específica. Este nuevo objeto de estudio que suma diferentes procesos, es analizado dinámicamente a través del tiempo y del espacio junto a las interacciones que operan entre los diferentes núcleos que lo componen. En este sentido, el enfoque por metaproceto facilita la trazabilidad conceptual alrededor de los diferentes procesos que lo constituyen, facilitando la comprensión de los temas considerados. Se podría decir que el metaproceto es una mirada transversal más prolongada que incluye a varios procesos. Pero esta nueva trazabilidad facilita la visibilidad de los trabajos que se desarrollan en los diferentes procesos, dejando su rastro e impronta en cada uno de ellos, junto a su propia continuidad como un valor agregado.

Desde esta nueva primera mirada ampliada, al igual que la que oportunamente se aplicó en los procesos, permitiría redescubrir nuevas situaciones. Al respecto Álvarez Igarzabal (2011) destaca, “La habilidad para gestionar todos los procesos de una empresa mediante el enfoque de gestión de metaprosesos, es clave para ser ágil en un entorno cambiante y para permanecer en la ruta de mejora continua” para después agregar: “Las interacciones posibles entre los elementos que componen un objeto cualquiera tienen, sorpresivamente, dimensiones escalofriantes. Se puede hablar sin miedo de una avalancha de interacciones. Así, por ejemplo, las combinaciones de las veintisiete letras del alfabeto permiten la conformación de infinidad de palabras y las escasas ocho notas de la escala musical no han agotado aún su capacidad para generar melodías”.

De esta manera el análisis ampliado de un segmento de la realidad, conformado por diferentes procesos, no solo facilita la comprensión del todo, sino que también permite profundizar el estudio de interacciones que con anterioridad no han sido debidamente analizadas.

El impacto de la gestión por metaproceto también tiene su trascendencia en los aspectos cognitivos y se corresponden con la metacognición como se analizará más adelante.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

2.1. Instrumentos de gestión desde la perspectiva de metaprosesos

Para su mejor comprensión se desarrollan los diferentes instrumentos de gestión, que pueden ser considerados como metaprosesos organizacionales:

- 2.1.1. Balanced Scorecard
- 2.1.2. Modelo Penta
- 2.1.3. Heptacubo
- 2.1.4. CORPRIC
- 2.1.5. DICCDAN

2.1.1. Análisis del Balanced Scorecard desde la perspectiva del metaproseso

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Sus autores son Robert Kaplan y David Norton, y su primera edición en 1992 ha sido traducida en más de 10 idiomas con diversas aplicaciones en diferentes tipos de organizaciones, no solo de Estado Unidos, sino también de América, Asia y Europa.

Para ello sintetiza la gestión estratégica en cuatro dimensiones claves que son:

1. Perspectiva financiera: “¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?”

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista, en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son: Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos.

2. Perspectiva del cliente: ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?.

Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Esta perspectiva esta orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes.

3. Perspectiva interna o de procesos de negocio: ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa a través de indicadores como: Tiempo de ciclo del

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

proceso, Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Retrabajo, Desperdicio.

4. Perspectiva de innovación y mejora: ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?.

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal

El BSC es el primer instrumento de planificación que se construye desde una perspectiva del control, y que pone de manifiesto el divorcio existente entre ambos conceptos, a pesar de que se encuentre fuera de toda discusión de que la planificación y el control son las dos caras de una misma moneda. De esta manera el BSC se transformó en la estrategia para administrar estrategias, dónde el interés no estaba centrado en el “qué” de una buena definición estratégica, sino en el “cómo” de una adecuada implementación y seguimiento de la misma. Es así como los autores analizados llegaron a escribir las siguientes frases: “La capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la calidad de la estrategia en sí”, “La ejecución es más importante que la visión”, “el verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación” (Norton y Kaplan, 1997).

Desde esta perspectiva, los autores “fragmentan” los enfoques teóricos clásicos de abordar la planificación y el control como temas separados, como se desarrollan en todos los manuales de formación universitaria, teniendo en cuenta que este mismo tratamiento generaba un “divorcio” y un problema práctico en la necesidad de su efectiva implementación. Como menciona Einstein “Los problemas significativos que enfrentamos no pueden resolverse al mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos”.

Es así que cuando Norton y Kaplan desarrollan sus cuatro perspectivas del BSC, no están haciendo otra cosa que definir un metaproceso con cuatro núcleos centrales para facilitar una mirada más amplia, y a su vez más integrada. Los procesos de planificación, control, reingeniería y capacitación, quedan todos asociados a un mismo nivel y a una misma jerarquía que se identifica como BSC.

Estos cuatro pilares de este nuevo metaproceso, son analizados desde una perspectiva estratégica y de control simultáneamente. Este marco también representa un salto cualitativo en el esquema clásico del control, sujeto a la determinación de los desvíos y sus medidas correctivas, porque el factor clave comienza a ser la determinación de los indicadores de gestión, y las consecuencias prácticas que se derivan a los denominados inductores de gestión.

De esta manera podríamos afirmar que la amplia difusión que ha tenido el BSC en todo el mundo de los negocios, se basa fundamentalmente en brindar un instrumento que rompe las fronteras de la academia, para solucionar los problemas que genera la propia fragmentación disciplinaria. Y

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

desde esta perspectiva, los metaprosesos deben ser considerados como una nueva forma de comprender una realidad dinámica, desde una visualización más amplia que redescubra sus propias interacciones.

Las virtudes anteriores significan también la generación de tensiones y conflictos en aquellas organizaciones que operan entre departamentos como “islas”. Por otro lado el BSC tal como está diseñado, favorece el proceso de descentralización integrada y permite a la organización operar con mayor interacción y oportunidad en los procesos decisionales. Pero no siempre todas las áreas de la empresa están dispuestas a acompañar y profundizar este proceso.

Descentralizar es aproximar la decisión a la acción para que el conocimiento específico y la oportunidad no se pierdan ni divorcien. Sin embargo este concepto de síntesis es insuficiente si no entendemos que descentralizar es también capacitar para sumar al conocimiento específico, el conocimiento general de quienes tienen un mayor nivel de responsabilidad.

Si bien (Norton y Kaplan, 1997) hacen mención a este aspecto junto al tema de la motivación y coherencia de objetivos, creemos que no valoran el verdadero alcance que tiene el BSC como un metaproseso que integra procesos, que con anterioridad eran abordados separadamente.

También es necesario advertir, que la utilización de metaprosesos con aplicación general y universal sin consideración de tiempo y espacio, y en el que no se integre la cultura y la especificidad de la organización abordada, puede generar realidades disfuncionales.

2.1.2. Análisis del Modelo PENTA desde la perspectiva del metaproseso

El modelo Penta, (Levy y Baravalle, 2012) se orienta a que la organización determine de manera sistémica y sistemáticamente, cuáles habrán de ser las propuestas de mejora, a nivel estratégico, y los objetivos a alcanzar y cómo se pretende lograrlos, a través de sus cinco pilares: estrategia, cultura, mercados, recursos y gestión. Desde este sentido, el Penta se considera como un metaproseso de diagnóstico estratégico, que comprende los núcleos antes enunciados.

Subyace el modo sistémico como consecuencia de la visión integrada del modelo -desde la interacción de sus núcleos-, y se vislumbra lo sistemático de modo que se sigue un procesamiento racional y ordenado en cada parte del metaproseso.

1. La Estrategia: El pilar estrategia, como lo identifica el autor, se corresponde a qué objetivos se establecen a fin de crear valor para la empresa, asumiendo un riesgo aceptable, y se considera como el núcleo central -corazón- de la herramienta.

Existen dos únicas decisiones estratégicas que pueden tomarse en una organización, la de portafolio y la competitiva. La primera determina el grado de diversificación, es decir contempla en qué negocios se va a concentrar la empresa y cómo asignará sus recursos entre sus negocios -estrategia económica/financiera-. En cambio, la segunda se refiere a la estrategia de cada componente del portafolio, lo cual involucra formular un planteo estratégico para cada negocio que se planteó de manera individual.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

2. La Cultura: Este núcleo, como lo identificamos en el artículo, integra los valores, las creencias, los hábitos, las aspiraciones con las que se desea conducir la empresa - que se manifiestan de manera explícita y/o implícita-. Este pilar condiciona considerablemente desde la interacción, el núcleo estrategia.

3. Los Recursos: Se constituye por todo aquello que se requiere para alcanzar un bien o satisfacer una necesidad. Dentro del modelo Penta se especifica una clasificación de recursos, considerando así los humanos, los tangibles y los intangibles, que de manera sinérgica interactúan para el cumplimiento de los resultados deseados.

4. La Gestión: El núcleo gestión involucra la estructura organizativa, los sistemas de información y los procesos inherentes a la gestión. Cuando se gestiona se conducen distintos tipos de recursos a fin de cumplir los objetivos, siendo esta acción de condición hipotética racional.

5. Mercados: Contempla aspectos ligados al posicionamiento, a la marca e imagen, a la construcción y sostenimiento de la ventaja competitiva y a la identificación de nuevos mercados. Existe un conjunto de variables pasibles de analizar en este ámbito entre las que se destacan: el impacto de los escenarios externos- económico, tecnológico, político legal, sociocultural-, nivel de rivalidad, envergadura y tasa de crecimiento del sector, presión de los productos sustitutos, barreras de entrada poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los distribuidores, poder de negociación con de los clientes, y compatibilidad cultural.

Al igual que Norton y Kaplan con sus cuatro dimensiones, Levy y Baravalle con sus cinco pilares, no analizan su instrumento desde la perspectiva de un metaproceso, en la que cada dimensión o pilar se transforman en un núcleo específico objeto de estudio. No obstante, llevan implícito sus propios procesos, que a su vez permite ser integrado dentro una jerarquía mayor como es el metaproceso.

Es por ello que desde la perspectiva de metaproceso se puede observar que a diferencia del BSC, el modelo Penta profundiza la interacción entre los diferentes núcleos mediante conectores, que el autor identifica como los de: descubrir - hábitos (cultura), posicionamiento-atracción (mercados), posicionamiento - objetivos (gestión), productividad, presión (recursos).

La interrelación de los núcleos - estrategia, cultura, mercados, recursos y gestión - es relevante desde la entidad, para formular la mejor estrategia posible para incrementar su valor económico. Asimismo, el valor económico de la empresa se representa por la sinergia de los núcleos constitutivos del Penta, desde la cuál surge un emergente sistémico.

Por lo expuesto, se evidencia, que el autor hace permanentemente referencia a su modelo dentro de un enfoque sistémico, que no ha sido analizado en este primer artículo sobre metaproceso, pero que tiene alta correspondencia teniendo en cuenta que la sinergia de cada uno de los núcleos constitutivos -pilares del modelo-, pasan a ser parte del todo en la medida que se redescubra y gestione las interacciones que operan en los metaprosesos. Pensar en la interacción de cada uno de los núcleos propicia la capacidad de configurar vinculaciones sistémicas. Desde

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

este proceso cognitivo, se vinculan los metaprocesos con el enfoque sistémico desde su accionar.

Desde la perspectiva anterior cabría preguntarse en que medida se puede profundizar el análisis desde la teoría del cálculo combinatorio (Blazquez, 2005), para dar identidad conceptual a todas aquellas interacciones de diferentes números de elementos que puedan tener un atributo.

Por otra parte, el desarrollo del modelo Penta fortalece aspectos que no han sido considerados desde la perspectiva de metaproceso, y que su inclusión significaría un mayor valor agregado. El mismo está referido a los estudios comparativos entre diferentes organizaciones, las cuáles desde un enfoque estratégico comparan sus Penta, es decir cotejan un metaproceso con otro metaproceso, bajo la premisa que comparten los mismos núcleos y sus significados, no así la misma interpretación desde la particularidad de cada identidad analizada. Es decir que por ejemplo una organización no puede analizar parcialmente el pilar Mercado y compararlo con otra de su tipo, sino que lo que debe contrastar, es el funcionamiento de los núcleos constitutivos del Penta con las de la otra organización.

2.1.3. Análisis del HEPTACUBO desde la perspectiva del metaproceso

Para Lorenzo y otros autores (2002) del Heptacubo, el mismo está formado por siete variables: Cultura, Liderazgo, Comunicación, Poder, Estructura, Estrategia y Contexto. A su vez estas variables se integran con tres metaprocesos que son : a) Generación de capital social e inteligencia emocional, b) Gestión del conocimiento, y c) Trabajo Efectivo en equipo, todos ellos con el objetivo de comprender el funcionamiento organizacional, buscando el desarrollo integral del individuo en las organizaciones.

Se toma como base la estructura de aprendizaje generativo, como modelo de doble bucle (O'Connor, J., 1998) en el que el planteo -paso de la metodología de resolución de problemas- de cada uno de los metaprocesos, se constituye en bucle reforzador o compensador, según determine, seguir con el mismo planteo o replantearse la forma de accionar el metaproceso.

De esta manera los autores a diferencia del Balanced Scorecard, plantean claramente la existencia de metaprocesos en función a objetivos específicos y acotados, asociados al desarrollo integral del factor humano, desde una perspectiva de desarrollar un proceso de resolución de problemas en las organizaciones, desde el paradigma del Aprendizaje Organizacional.

Seguidamente se identifican los metaprocesos del instrumento:

1. Generación de capital social e inteligencia emocional: El Capital Social y emocional se relaciona con la variable Poder, Comunicación y Cultura en forma directa y toma como finalidad del metaproceso su nombre, la generación de Capital Social e Inteligencia Emocional. Es así como se integran valores que se vinculan con virtudes sociales como la honestidad, la reciprocidad y el cumplimiento de los compromisos con un valor económico tangible derivado de la disminución de los costos de transacción, los costos de controles, implementación de normas formales, lo que se suma a que en contextos como los actuales resulta difícil programar “todas” las relaciones.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

2. Gestión del Conocimiento: desde el metaproceto aparecen dos finalidades, por un lado el Aprendizaje Efectivo y por el otro e interrelacionado con aquel, la Creación Sostenida de Valor. La respuesta en vías de la innovación, solución propuesta, y como respuesta a la generación de capital Intelectual, se propone a partir de la distribución en red de este conocimiento entre los miembros de la organización.

3. Trabajo efectivo en equipo: este metaproceto se relaciona más estrechamente con las variables Liderazgo y Estructura. El metaproceto de Trabajo en Equipo relacionado con la estructura de la organización permite la implementación humana de la estrategia a través de la adecuada canalización de las capacidades de los miembros de la organización, en actividad sinérgica, logrando un alto grado de competitividad.

Desde esta lógica, el autor analiza las variables desde un punto de vista de sistema asociado a una perspectiva estática dada por las relaciones de variables, y las operacionaliza desde un aspecto dinámico a través de los metaprocetos. Nos parece de importancia la integración de ambos aspectos, porque todo enfoque de metaprocetos que es parte del objeto de estudio del presente trabajo, de ninguna manera se contradice con la perspectiva de análisis asociadas a la teoría de los sistemas.

Si comparamos este metaproceto con el BSC, se puede observar la característica común de comprender un fragmento de la realidad ampliada, puesta en funcionamiento en relación de determinadas finalidades. Es por ello que en este caso, el objetivo del autor no es hacer un seguimiento específico de la gestión, sino la comprensión profunda de los problemas organizacionales para facilitar la búsqueda de la mejor alternativa. Razón por la cuál analiza la identificación de variables e indicadores, como lo desarrolla el instrumento anterior.

La particularidad de este instrumento en lo singular, radica en que establece bases de relación entre variables y metaprocetos, siendo que los núcleos de los tres metaprocetos, de manera directa e indirecta se vinculan con las siete variables integradas del modelo. Esta condición demuestra que pueden conformarse tantas combinaciones e interacciones en el marco de un modelo, como necesidades se presentan para adaptarse a la complejidad de la porción de la realidad analizada.

2.1.4. Análisis del CORPRIC desde la perspectiva del metaproceto

El CORPRIC es la nemotecnia de un metaproceto 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 diferencia de los anteriores instrumentos, nace desde el enfoque de metaproceto tratando justamente de potencializar las virtudes que significa esta nueva metodología de análisis, y es por ello que opera en la dimensión espacio y tiempo en la finalidad de permitir un diagnóstico organizacional integrado.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

De esta manera se identifica el significado que asume cada una de los núcleos del CORPRIC, que si bien no difieren del concepto tradicional, se facilita la comprensión al estar integradas dentro de un metaproceso:

1. Contexto1: es el entorno inicial en el que opera una organización determinada a un momento dado.

2. Organización: es 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, y al ser aceptado en el tiempo por la sociedad la transforma en sustentable. El concepto de constructo le otorga un rol activo y dinámico al factor humano. El mismo es una entidad institucionalizada o un artefacto en un sistema social "inventado" o "construido" por participantes en una cultura o sociedad particular, que existe porque la gente acuerda a seguir ciertas reglas convencionales, o a comportarse como si tal acuerdo o reglas existieran.

3. Recurso: 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 (Blazquez y Mondino, 2012).

4. Proceso: es el conjunto de actividades interrelacionadas y sucesivas que se dan en un periodo de tiempo y espacio, con la intención de generar un resultado. (Blazquez y Amato, 2013).

5. Resultado: es un suceso observado a un momento determinado como consecuencia de un proceso organizacional. El concepto de "suceso observado" quiere significar un hecho transcurrido en el campo de lo material o de las ideas, que se percibe en forma individual o grupal y puede ser transmitido de diferentes maneras.

6. Impacto organizacional: analiza todos aquellos factores que trascienden al resultado real o esperado como puede ser la existencia de chatarra (recurso), el humo de una chimenea (proceso), el envase por venta de un producto (resultado real) o el impacto social por cierre de una planta (resultado esperado y ausente). (Blazquez y Amato, 2011).

7. Contexto 2: Es el entorno final que parte del Contexto al momento 1, y se le suma la gestión de la organización en nuevo periodo de tiempo.

En la Tabla 1 a modo de referencia, se detallan las dimensiones que integran cada uno de los núcleos expuestos precedentemente:

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano

Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

Tabla 1

Dimensiones internas del CORPRIC

C	C O N T E X T O	<p>CONTEXTO al momento 1 (inicio) y 2 (final) del CORPRIC Compuesto por el MOSAD Mercado: Estudio de Oferta y Demanda específica y derivada Objeto: Estudio de los factores constitutivos del contexto Sujeto: Estudio desde los grupos de interés y sectores involucrados Atributo: Cualidades distintivas (amenazas-oportunidad) Características. Dinámica: Tendencias, evolución, escenarios posibles</p>
O	O R G A N I Z A C I O N	<p>Compuesto por: PESO, PUERTA, PARTE Y PARA MI Proceso Administrativo. Pertenencia Etapas, Estrategias. Acción Gestión. Sustentabilidad y lógica Relevancia e Importancia Organización Cambiante Tangibilidad e Intangibilidad. Ecosistema</p> <p>Propósitos Cultura Unidad Diferencia Poder y Liderazgo Estructura y Clima Actitud y Aptitud Relaciones y Flujos Roles y Funciones Tecnología Inf. Com Adaptación y Resistencia Aprendizajes Saberes. Motivación Institucional y seguridad Individuo Grupo.</p>
R	R E C U R S O	<p>Proceso Administrativo: Antes, Durante, Después. Flujos: frecuencia, intensidad Tangible: humano, material, tecnológico, financiero, organizativo Intangible; humano (saberes, habilidades, experiencia), organizacional (llave de negocio, cultura, imagen, identidad) Pertenencia: Propio Ajeno, Mixto. Acción: Mejorables, Sustituible. Relevancia: Críticos, estratégicos, claves, tradicional y nuevos Consumo: Directo, indirecto.</p>
P	P R O C E S O	<p>De interrelaciones: Según; flujos, naturaleza de sus actividades. 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. De transformación: Según su formalización, visibilidad, aspectos socio-culturales. 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	<p>Según: a) área, función o jerarquía; b) flujo: dirección, frecuencia, intensidad; según relevancia; c) origen/destino; d) Tangibilidad /intangibilidad</p>

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano

Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

	T A D O	e) acción: mejorable, sustituible; f) su génesis; cualitativos, cuantitativos, mixtos; g) etapa del proceso administrativo: Planificación ejecución y control
I	I M P A C T O	Según: a) tipo, función o jerarquía; b) flujo: dirección, frecuencia, intensidad; según relevancia; c) origen/destino; d) Tangibilidad/intangibilidad e) acción: mejorable, sustituible;
C	C O N T E X T O 2	Se repite el contenido del Contexto 1 desde una dimensión de tiempo para diagnosticar el mismo luego de transcurrido los anteriores núcleos.

Fuente: Blazquez, Mondino, Figueroa (2014) y elaboración propia.

Como todo metaproceto siempre tiene un objetivo específico que en este caso está dado en el diseño de un diagnóstico organizacional, o sea que no se pretende hacer un seguimiento estratégico de la gestión como es en el BSC, ni un diagnóstico de tipo estratégico como en el Modelo Penta, ni tampoco facilitar la identificación de problemas para abordar soluciones como es en el caso del Heptacubo.

En este caso en particular los núcleos constitutivos se desagregan en distintas dimensiones de análisis, y dentro de cada una de ellas se establecen las diferentes variables e indicadores.

El objetivo de este metaproceto es profundizar el análisis de las diferentes taxonomías que compone cada uno de los núcleos, desde una perspectiva de integración tratando de observar los aspectos comunes y diferenciales que permitan una mayor comprensión.

2.1.5. Análisis del DICCDAN desde la perspectiva del metaproceto

Los núcleos constitutivos del DICCDAN (Blazquez y Razzi, 2014) son: Dato, Información, Conocimiento-Capacidad, Decisión, Acción y Nuevo Dato. Los conceptos claves desarrollados en este metaproceto se asocian a la dimensión tiempo en el comienzo del Dato y su finalización con el Nuevo dato. Desde la dimensión espacio se tiene en cuenta aspectos objetivos como Información y Acción y subjetivos como Conocimiento-Capacidad y Decisión. Con igual criterio de análisis espacial desde una perspectiva dinámica, se integra la Comunicación y Tecnología como un nexo entre todos los conceptos anteriores.

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,

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

tiene, se estructura y 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.

El DICCDAN a diferencia del CORPRIC que centra su atención en el diagnóstico organizacional, lo hace desde la perspectiva de la gestión de la propia organización, desde un enfoque del sujeto. Se podría mencionar que mientras el CORPRIC trata de obtener una foto panorámica de la organización con posibilidades de hacer foco de atención e cualquier aspecto que se considere crítico, el DICCDAN se centra en la película de cada uno de los sujetos que componen la organización.

Los supuestos en los se sustentan el metaproceso de gestión DICCDAN, se exponen seguidamente:

- La evaluación de la gestión organizacional no se limita al análisis de sus acciones ejecutadas y comprometidas dentro de una planificación estratégica, sino también a la evaluación integral y permanente de los instrumentos que ponen en funcionamiento el proceso anterior.
- El DICCDAN opera como un metaproceso que facilita la lectura integrada de uno de los factores claves, como es el capital intelectual basado en el aprendizaje.
- Los datos son una forma siempre limitada para expresar estas realidades cada vez más complejas e interdependientes, que exigen un seguimiento y mejora continua de los mismos a través de nuevos datos.
- Los atributos de los datos e información dan contenido al conocimiento de crecimiento sostenido, que junto a las capacidades facilitan la toma de decisiones con menores riesgos de incertidumbre.
- La información es una manera específica de leer los datos, y por lo tanto se debe acceder con metodologías de análisis con enfoques multidimensionales.
- La virtud en la oportunidad de decisiones, solo es posible hacerla efectiva en la medida que la decisión esté próxima a la acción que exige alto grado de descentralización.
- La comunicación junto a la nueva tecnología, se convierten en un nexo de integración de los puntos anteriores.
- El metaproceso DICCDAN junto a los diferentes procesos que se derivan de cada uno de ellos, se transforma en uno los pilares de toda organización inteligente en la finalidad de hacerla sustentable.
- La sustentabilidad de una organización se logra en la armonía de los intereses internos, junto a los intereses del conjunto de la sociedad. Por ello la eficiencia y el beneficio se debe compatibilizar con la equidad y la responsabilidad social empresaria.

Seguidamente, a modo de comprender cada uno de los núcleos que componen el DICCDAN, se describen cada uno de ellos:

1. Dato: Los enfoques sesgados originados en los estudios “de los sistemas de información” han relativizado el valor de los datos como fuente generadora de la misma. El dato no es un “dato menor” al momento de ser abordado, y debemos empezar a jerarquizarlos como una

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

cadena de valor que acompaña la información. La Matriz de Documentación y Datos (MDD). (Blázquez, Peretti, 2007).

2. Información: El concepto de Información aparece como la continuidad del metaproceso DICCDAN y al igual que el dato tiene su propio proceso específico relacionado con la sistematización y elaboración de los datos. Cuando la información se encuentra más próxima del dato, existe un menor grado de procesamiento y de abstracción y en consecuencia un mayor grado de certidumbre como lo analiza Blázquez (2005), en Metodología de Reportes Gerenciales.

3. Conocimiento - Capacidad: Existe consenso generalizado de que el principal patrimonio de las organizaciones esta dado por su capital intelectual., Se trata de dos conceptos de contenido amplio que pueden ser abordadas cada una de ellas desde diferentes perspectivas. En este caso en particular lo realizamos desde un sentido pedagógico y de gestión. De esta manera el conocimiento actúa como la interacción entre el sujeto y el objeto que se representa a través de la información.

4. Decisión: Para Simon (1988, p. 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" Se requiere abordar la decisión como parte de un proceso integrado que nace en los datos para continuar con la información.

5. Acción: La decisión y la acción son dos procesos relacionados pero diferentes, la primera es ampliamente tratada en la administración a diferencia de la segunda que parte del supuesto que se trata de una simple formalidad. Pfeffer (2010) se ha encargado de demostrar que en el mundo occidental, a diferencia del oriental esta correspondencia no existe, y que por lo tanto debe empezar a ser considerada una categoría de análisis.

6. Nuevo Dato: El nuevo dato consiste en la posibilidad de verificar la acción como una gestión posible de ser registrada. No se trata de cerrar el círculo inicial del dato original a través de un nuevo dato, sino de comprender que entre uno y otro existe un intervalo de tiempo que significa una situación diferente de la que le dio origen.

7. Conectores (Comunicación y Tecnología Informática): Comunicación y tecnología, tecnología y comunicación dos caras de una moneda que operan como nexo de las etapas anteriores.

Nos parece de valor citar a Katz y Kahn (1978, p. 430) que hace 35 años atrás escribía: "Una vez que se reconoció la importancia de las comunicaciones, muchas organizaciones se subieron en el carro de los ganadores, con la creencia de que si hubiera disponible una comunicación suficiente para todos los miembros de la organización, todas las personas sabrían y entenderían lo que estaba sucediendo y desaparecería la mayor parte de los problemas organizacionales". La

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

vigencia de esta cita consiste en que ahora también podríamos decir lo mismo referido a la tecnología informática.

Los siete conceptos que conforman el DICCDAN, junto a los dos restantes que operan como nexo (comunicación y tecnología), conforman nueve núcleos de análisis similares a los eslabones de una cadena. Todos son necesarios y desde el modelo teórico con igual grado de importancia, el contexto y la realidad específica de cada organización determinarán sus diferencias en términos de fortalezas y debilidades, puntos críticos y estratégicos a partir de situaciones reales y proyectadas.

El principal patrimonio de las organizaciones es su capital intelectual, y su principal desafío es encontrar los instrumentos adecuados para el desarrollo de un autoaprendizaje permanente y sostenido.

Si se compara el presente metaproceso con los desarrollados anteriormente se puede observar que desde el punto de vista de la metodología de metaprosesos, aparece junto al CORPRIC como lo más fundados a partir de la redefinición de los contenidos desarrollados, de la necesidad de priorizar los nexos de integración, y de la identificación explícita de los supuestos que les dan origen.

Desde los resultados de los procesos de aplicación, el BSC es el que más difusión ha logrado, quizás por ser uno de los primeros en que se pueda identificar la existencia de un metaproceso, pero también se explica por la hegemonía de las universidades americanas con sus antecedentes académicos, como lo representa la Universidad de Harvard.

2.2. Análisis comparativo de metaprosesos

A continuación se detalla en la Tabla 2, una síntesis comparativa de los diferentes metaprosesos a través de las principales características con que fueron analizadas.

Tabla 2
Análisis Comparativo de Metaprosesos

Metaprosesos /Dimensión de análisis	Objetivo	Núcleos				Identificación		
		Identificación	Jerarquía	Ordenamiento	Conectores de reciprocidad	De su esencia como Metaproceso	De la dimensión tiempo y espacio	
							Tiempo	Espacio
Balanced Scorecard	Diseño y Control estratégico	Financiera, Cliente, Interna, Aprendizaje y Crecimiento	SI (perspectiva financiera)	Secuencial con foco en lo financiero	Inductores de actuación estratégica	Implícito	Implícito	Implícito

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano

Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

Modelo Penta	Diagnóstico Organizacional y propuestas de mejora desde un enfoque estratégico	Estrategia, Cultura, Mercados, Recursos y Gestión	SI (pilar estratégico)	Aleatorio con foco en la estrategia	Descubrir – hábitos (cultura), posicionamiento- atracción (mercados), posicionamiento – objetivos (gestión), productividad, presión (recursos).	Implícito	Implícito	Implícito
Heptacubo	Resolución de problemas organizacionales desde el paradigma del Aprendizaje Organizacional	Siete variables (Liderazgo, Estructura, Cultura, Poder, Comunicación, Estrategia y Contexto), más tres metaprocesos integradores (Generación de Capital Social e Inteligencia emocional, Gestión del Conocimiento y Trabajo Efectivo en equipo),	NO	Aleatorio	Valores, conocimientos, capacidades, aptitudes, significado, negociación, historia, posicionamiento, plasticidad	Implícito para siete variables / Explícito para tres metaprocesos	Implícito	Implícito
CORPRIC	Diagnóstico Organizacional Integral	Contexto 1, Organización, Recurso, Proceso, Resultado, Impacto, Contexto 2	NO	Secuencial	Múltiples desde teoría de cálculos combinatorios	Explícito	Explícito	Explícito
DICCDAN	Gestión Organizacional, con foco en el sujeto	Dato, Información, Conocimiento- Capacidad, Decisión, Acción, Nuevo Dato	NO	Secuencial	Comunicación - tecnología	Explícito	Explícito	Explícito

Fuente: Elaboración propia

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

A modo de síntesis se puede observar que cada metaproceso responde a un objetivo específico, y que en función del mismo la realidad asume formas diferentes. En el texto “La estructura de las revoluciones científicas” Kuhn (2008, p. 267), se plantea que los cambios de paradigmas hacen que los científicos “vean cosas distintas cuando miran desde el mismo lugar en la misma dirección” y sobre él van construyendo teorías e instrumentos de resultados asombrosos pero muchas veces con impactos no deseados. El estudio organizacional a través de metaprocesos lleva implícito también nuevas miradas de un mismo objeto de estudio, no por los cambios de paradigmas, sino por la perspectiva de análisis utilizada, con la virtud de que el foco de atención no está centrado en un objeto específico sino en un conjunto de ellos con igual lógica del pensamiento. Es así como surgen diferentes núcleos constitutivos más allá de que las denominaciones de algunos de ellos se repitan entre los diferentes metaprocesos.

Estos núcleos de análisis abordan diferentes atributos entre los metaprocesos analizados según su jerarquía o nivel de igualdad entre todos sus componentes. En este mismo sentido también se debiera analizar los niveles de desagregación que contiene cada uno de ellos. Si bien ese aspecto no se ha identificado, corresponde mencionar que en el caso de CORPRIC de acuerdo a la Tabla 1 se ha desarrollado en forma sistematizada dos niveles de taxonomías.

Otro de los aspectos relevantes del estudio está dado en el orden de los núcleos, ya que pueden estar identificados en forma secuencial como etapas, o en forma aleatoria, permitiendo comenzar en forma indistinta por cualquiera de ellas.

La interacción entre los diferentes procesos que se identifican dentro de un metaproceso, también denota una característica relevante que asume diferentes contenidos, que pueden ser explícitos como ser en el modelo Penta, en el Heptacubo y en el DICCDAN, o implícitos como es en los restantes instrumentos, según el criterio de análisis. Cuando estos últimos son abiertos, se puede aplicar la teoría de las combinaciones.

Por último se analizan las variables espacio y tiempo, ya que si bien todo proceso lleva implícito ambas dimensiones, no es lo mismo cuando esta última se identifica expresamente, como se detalla en el CORPRIC y DICCDAN para validar el cambio como un factor que adquiere mayor gravitación en el estudio de todo metaproceso, y que por lo tanto debe ser gestionado, ya que como lo plantea Sandoval Luque (2014) “el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tome por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente”.

2.3. Aspectos cognitivos de los metaprocesos

Si bien el presente trabajo focaliza su atención en las similitudes y diferencias de diversos instrumentos asociado al enfoque de metaprocesos, no puede dejar de advertirse que los desarrollos curriculares, parten de una lógica de pensamiento que hegemoniza la particularidad y especificidad de análisis de tipo descriptivo de cada uno de los diferentes temas, sin tener presente que la realidad se presenta como un todo en permanente movimiento. Marín Idarraga (2005) plantea que “la aparente incoherencia epistemológica de las ciencias de la gestión no está en la disciplina *per se* sino en los positivismos que toma como referencia”, y “También radican en la forma como históricamente se ha construido su conocimiento”.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

Los enfoques tradicionales fueron sumamente útiles para comprender el estudio de las organizaciones en los principios del siglo XX, porque permitían un desarrollo prescriptivo a partir de su alto grado de autonomía, poder y certidumbre. Pero este modelo de gestión hoy no da respuesta a las actuales organizaciones, y se hacen necesario reformular los enfoques epistemológicos que lo han venido sustentando. “Si en el universo todo está conectado con todo lo demás de una manera fundamental, no sería posible comprender el mundo, investigando partes aisladas del universo” Bondarenko Pisemskaya (2008).

Critto (1982) destaca que: "Se conoce algo en la medida en que se lo ha ubicado en una serie de dimensiones o criterios clasificatorios (...). El hallazgo de los factores unitivos (dimensiones) subyacentes al mundo observable va enriqueciendo el modelo representativo de la realidad." Y en ese sentido los metaprocesos permiten un nuevo enfoque desde las lógicas del pensamiento. El estudio de las organizaciones generalmente es abordado desde una perspectiva unicentrista, diferente es la lógica del pensamiento cuando la misma se aborda desde un metaproceso que significa utilizar un proceso para poder aplicarlo en otro proceso, de la misma manera que existe un metalenguaje para explicar un lenguaje

Las diferencias entre los instrumentos metaprocesuales analizados, facilitan los enfoques multidimensionales, y junto con ello se promueve la comprensión de la realidad. "El valor de una observación depende no sólo de su propio nivel de exactitud inmediatamente reconocible, sino también de la forma particular en que la observación haya sido combinada con otras" (Morgenstern, 1970, citado en Rodríguez Ruiz, 2003).

Marín Idarraga (2005) plantea que “la aparente incoherencia epistemológica de las ciencias de la gestión no está en la disciplina, sino en los positivismos que toma como referencia”, y “También radican en la forma como históricamente se ha construido su conocimiento”, teniendo en cuenta que nuestra profesión se caracteriza mas por prescribir que por diagnosticar y analizar las diferentes relaciones de causalidad.

Como lo analiza Blazquez (2013) “el problema central está dado en la perspectiva atómico y fragmentada con que se aborda el estudio de las organizaciones en sus diferentes contenidos. Las asignaturas son abordadas egocéntricamente sin ninguna estrategia de enfoques intradisciplinarios...”. De esta manera la estructura curricular vigente no favorece el desarrollo de enfoques metaprocesuales porque por sus propias características muchos de ellos trascienden el ámbito de cada asignatura, o en su defecto tienden a prestar la atención en algunos de los núcleos temáticos que lo componen.

Si analizamos la complejidad desde la perspectiva de Morin (2007, p. 23). “El pensamiento que aísla y separa tiene que ser reemplazado por un pensamiento que distingue y une; el pensamiento disyuntivo y reductor debe ser reemplazado por un pensamiento complejo”. Tal es así, que podríamos estar en condiciones de afirmar que el desarrollo de instrumentos de gestión metaprocesuales, reduce los niveles de complejidad al facilitar el diagnóstico con un modelo de realidad mas amplia e integrada.

En igual perspectiva del punto anterior se fortalece la teoría de sistemas ya que cada uno de los desarrollos analizados de acuerdo a Rescher (1981, p. 26) constituirían “un todo arquitectónico, de acuerdo con los fines de la razón”. En tal sentido cumplen con las propiedades sistémicas tales como totalidad, integridad, cohesión, autosuficiencia, apoyo recíproco, unidad,

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

regularidad y eficacia funcional, permitiendo ampliar el campo del conocimiento sin perder la idea sistémica de un todo articulado por un conjunto de partes.

Comprender el concepto, características y atributos de los diferentes metaprosesos es la base que permite el diseño de nuevos instrumentos en función de diferentes perspectivas de análisis que se deseen promover, o en función de modelos ad-hoc en correspondencia con la especificidad de la organización estudiada. Escapa al objetivo del presente trabajo dar respuesta a la mencionada problemática, pero a simple modo de ejemplo se podría identificar algunos de sus elementos:

- a) Un metaproseso está conformado por diferentes núcleos que llevan implícitos diferentes procesos, pero que en esta nueva perspectiva se profundiza el análisis de sus integraciones o sea de sus flujos. Cada núcleo tiene su propia identidad que opera en el espacio y/o tiempo. El origen de las mismas son multicausales por necesidad, oportunidad, manifestación de problemas o contingencias.
- b) Cada metaproseso da respuesta a un marco de actuación en la que el núcleo abordado adquiere relevancia en función de interacción e interrelación con los restantes. Es decir que la sinergia de los núcleos definidos desde una realidad parcializada de una organización, se constituyen como metaprosesos.
- c) Los núcleos de actuación mantienen su autonomía e independencia: De esta manera un mismo núcleo puede ser parte de diferentes metaprosesos en correspondencia con el objetivo que el metaproseso lleva implícito. En los ejemplos desarrollados de puede observar en la Tabla 2 como el núcleo recurso se encuentra en varios metaprosesos.

Desde la perspectiva de los atributos, la existencia de un metaproseso plantea:

- La identificación del objetivo buscado y los fundamentos que explican su génesis.
- La identificación de núcleos integradores, cuya cantidad dependen de la complejidad de la porción de la realidad organizacional que se analiza y/o gestiona.
- La identificación de conectores que generen interrelación e interdependencia entre los diferentes núcleos con influencia recíproca.
- La identificación de límites del nuevo objeto de estudio que operan en un espacio y tiempo específico.

Desde lo metacognitivo los metaprosesos encuentran un amplio campo de acción en su capacidad de aprender a aprender. “Novak en 1975, a partir de la teoría de Ausubel, diseñó una técnica de instrucción: los mapas conceptuales, para ayudar a desarrollar aprendizajes significativos, y desarrollar en los alumnos la capacidad de aprender a aprender”. Domenech Betoret (1999, p. 131). De esta manera se observa una alta correspondencia entre los núcleos de cada uno de los metaprosesos con los aprendizajes significativos. Resta aún asumir el desafío en la construcción de los mapas conceptuales con los diferentes metaprosesos. Este punto se encuentra desarrollado en el caso del Balanced Scorecard, y en el caso del CORPRIC se encuentra en proceso el desarrollo del software.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

De esta manera se trata no solo de conocer, sintetizar y aplicar, sino también de comprender con sentido crítico y creativo, como destaca Álvarez Méndez (1997, p. 13) “Enseñar no es tanto ni tan sólo una cuestión de conocimientos sino de modos de razonar”.

3. Conclusión

El estudio de los metaprocesos organizacionales representa un desafío en una nueva forma de gestionar las organizaciones.

A partir de un análisis comparativo de diferentes instrumentos de gestión se ha podido demostrar el importante rol que asumen las nuevas herramientas concebidas como metaprocesos, aunque no todas fueron diseñadas desde esta perspectiva como son el Penta y el BSC.

La complejidad que caracteriza a las organizaciones de nuestro tiempo hace necesario abordar el análisis desde una perspectiva multidimensional, integradora, dinámica y sistémica como se analiza a través de los metaprocesos. Pero ello también exige ver su impacto en lo cognitivo referido a su propio desarrollo conceptual y desde lo metacognitivo como instrumentos de aplicación que integra a otros saberes desde una perspectiva superior.

No se trata simplemente de trascender la mirada descriptiva del árbol al bosque, sino de comprender las diferentes interacciones que ocurren entre cada uno de los elementos constitutivos.

De esta manera se podría concluir que sus principales beneficios son:

- Facilitar la comprensión de modo integral de una porción de la realidad.
- Flexibilizar lógicas de pensamiento.
- Establecer una constante convergencia entre lo teórico y lo pragmático.
- Promover enfoques multidimensionales.
- Descubrir interacciones entre los diferentes procesos que hace a un metaproceso.
- Permitir gestionar la incertidumbre organizacional desde una visión integrada.
- Mejorar el análisis a través de la amplitud de enfoques con sentido crítico y creativo.
- Permitir comprender y gestionar las tensiones y los conflictos organizacionales.

La propuesta desarrollada pretende profundizar este camino, buscando la manera más adecuada de simplificar la complejidad que hoy representa la mirada multifacética en el mundo de los negocios, donde muchas de las decisiones deben ser siempre reconsideradas desde las distintas perspectivas.

Creemos que el presente artículo abre nuevas oportunidades para fortalecer esta línea de investigación, teniendo en cuenta que todos los nuevos diseños organizacionales deben siempre adecuarse e integrarse a los contextos en la que operan, porque las “recetas universales prescriptivas” ya son parte del pasado.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

Bibliografía:

- Alvarez Igarzabal (2009) “Los desafíos del entorno: cinco por qué” Recuperado el 19 de Mayo de 2014 de: [http:// www.alvarezigarzabal.com/blog/tag/metaproceso/](http://www.alvarezigarzabal.com/blog/tag/metaproceso/)
- Alvarez Mendez, Juan Manuel: “Evaluar para conocer, examinar para excluir”. Ed. Morata. Madrid. 1997; Pág. 13.
- Blazquez Miguel (2005) “Metodología de Reportes Gerenciales.” Texto Virtual. www.blazquezmiguel.com.
- Blazquez Miguel. Peretti Florencia (2007). Matriz de documentación y datos; una herramienta para los sistemas de información” Revista Ciencia y Tecnología Administrativa Vol 06 Nr 1. www.cyta.com.ar/ta0601/v6n1a2.htm
- Blazquez, M (2006) “Quien controla al Control” ”. Revista Científica Técnica Administrativa. Vol.:05, Nro.:01Buenos Aires, Arg.www.cyta.com.ar/ta0501/v5n1a3.htm
- Blazquez, M (2008) “Sustentabilidad y Control de Gestión” VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur – Asunción del Paraguay –
- Blázquez, M. Amato, C. (2011). XXVII Congreso Nacional de ADENAG - La administración y el desarrollo sustentable. “Hacia un nuevo diagnóstico para la gestión organizacional”. Santa Rosa (La Pampa), Argentina.
- Blazquez, M (2012) “Taxonomías e Instrumentos para la gestión y el estudio de las Organizaciones desde el CORPRIC” IV Jornadas de Administración del NOA. Univ. Nac. de Misiones.
- Blazquez, M. y Buraschi, M. (2012) “Reflexión sobre taxonomías en los intangibles” XVIII Jornadas de Epistemología en Ciencias Económicas – Univ. Buenos Aires.
- Blazquez, M. y Mondino, A. (2012) “Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores”. Revista Científica Técnica Administrativa. Vol.:11, Nro.:01. Buenos Aires, Argentina.
- Blazquez, Miguel (2013) “Hacia enfoques intrdisciplinarios en el diseño de la Licenciatura en Administración” XIX Jornadas de Epistemología en Ciencias Economicas Universidad de Buenos Aires - Argentina
- Blazquez, M. y Amato, C. (2013) “Hacia un nuevo enfoque de los procesos organizacionales: concepto y clasificaciones” XXIX Congreso Nacional de ADENAG Bahía Blanca.
- Blazquez, 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. y Peretti, M. F. (2013). Revista Estudios Gerenciales. Universidad Icesi. Cali, Colombia. CORPRIC: Contexto1, Organización, Recursos, Procesos, Resultado, Impacto de la Gestión y Contexto 2 - “Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen (RAI)”.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

- Blázquez, M., Mondino, A., Figueroa, A., (2014) .”Aplicaciones del diagnóstico Organizacional a través de la Metodología CORPRIC”. Revista Científica de Asociación Docentes en Adm. General N 4 – Mayo 2014
- Blázquez, M., Razzi, Ana C. (2014).”Identificación de los núcleos constitutivos de un metaproceso aplicado a la gestión organizacional” XXX Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina..
- Bolaños Castro, S.J y Medina García V.H.(2011) “Marco Conceptual para el metaproceso de desarrollo de software” Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI’2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development, August 3-5, 2011, Medellín, Colombia Ver http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/CTE076_Bolanos.pdf
- Bondarenko Pisemskaya, Natalia “El concepto de teoría: de las teorías intradisciplinarias a las transdisciplinarias” Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales, núm. 15, julio-diciembre, 2009, pp. 461-477, Universidad de los Andes Venezuela.
- Cohen, Hernesto y Franco, Fernando (2000) . Evaluación de proyectos sociales . Ed. Siglo XXI Editores - Buenos Aires.
- Critto, A. (1982) El método científico en las ciencias sociales, Buenos Aires. Ed. Paidós.
- Doménech Betoret Fernando “Proceso de enseñanza-aprendizaje universitario: aspectos teóricos y prácticos” Ed Universita- España. Pág. 131. 1999.
- García, Rolando (2006). “Sistemas Complejos; Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria”. Ed. Gedisa. Argentina. Pág. 56.
- Katz y Kahn (1978) “Eficacia Organizacional; Concepto, desarrollo y evaluación” (1978, p. 430). Ed Diaz. Buenos Aires.
- Kuhn, Thomas (2008) “La estructura de la revoluciones científicas” Ed. Fondo de Cultura Económica - México (2008, p. 267).
- Levy, Alberto (2011). PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Buenos Aires: Granica.
- Levy, Alberto; BARAVALLE, Carolina. (2012). Mayonesa: estrategia, cognición y poder competitivo -3ra Versión. Buenos Aires. Edit. Granica.
- Lorenzo, Carlos, Camio. María Isabel (2002) “Heptacubo: Gestión dinámica de organizaciones” .Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Martínez Chavez (1999), Victor Manuel "diagnostico Administrativo: procedimientos, proceso y reingeniería" Ed Trillas.
- Marín Idarraga, Diego (2005) “La enseñanza de las teorías de la administración: Limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas” Revista Innovar Journal año/Vol 15,Nro. 26 Universidad Nacional de Colombia
- Morín, E. (2007) La cabeza bien puesta: repensar la reforma o reformar el pensamiento, Editorial Nueva Visión.

III Congreso Internacional Red Pilares

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano Porto Alegre y São Leopoldo (Brasil) - 26 a 29 de agosto de 2014

- Norton R y Kaplan D (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Ed. Gestión 2000.
- O'Connor Joseph, McDermott Ian (1998). Introducción al pensamiento Sistémico, España, Urano.
- Pérez Fernández Velasco, José Antonio (2010). Gestión por procesos. ESIC. Madrid. 4ª Edic.
- Pfeefer, Jeffrey – Sutton, Robert (2010) “La brecha entre el saber y el hacer” Ed-Granica. Buenos Aires
- Robbins & Coulter (2005). Administración. Editorial Pearson. 8va. Edic.
- Rodríguez Ruíz, Ó. (2003) Indicadores de Capital Intelectual: Concepto y Elaboración, I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles, (2003, p. 213-225). España.
- Sandoval Luque, José Luis “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor” Estudio Gerenciales Colombia Mayo 2014.
- Simon Herbert, (1988) “El comportamiento administrativo” – 3ra Ed. Aguilar. Argentina.