

ISSN  
1853-7367

MAYO 2014

# Revista de ADENAG

Nº4



# Revista de ADENAG

ISSN

**1853-7367**

Nº4

## Editor

Asociación de Docentes Nacionales de  
Administración General (ADENAG)

## Domicilio postal

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Río Cuarto  
Ruta Nacional N° 36 km.601  
5800 Río Cuarto, Córdoba

## Comisión Directiva

Presidente: Mg. Nicolás Beltramino(UNVM)

Secretario: Mg. María Natalia Urriza (UNS)

Tesorero: Esp. Marcelo Ingaramo (UNVM)

Vocales: Secretario Regional Buenos Aires Prof. Ricardo Santamaría (UNOBA);  
Secretario Regional Centro-Oeste Prof. Luis Bellini (UNRC); Secretario Regional  
Litoral Prof. Raúl Mangia(UNER); Secretaria Regional Noroeste Prof. María Enri-  
queta Martos (UNT); Secretaria Regional Sur Prof. Pedro Dobreé (UNComahue)  
Secretario Permanente: Lic. Ana Ruth Plenasio (UNRC)  
Editor Responsable: Mg.Nicolás Beltramino(UNVM)

## Consejo Editorial

Directora General: Cra. María Cecilia Conci (UNVM)

Director Editorial: Mg. Raúl F. Ortiz (UNS)

Directora Operativa: Mg. María Cristina Lagier (UNS)

## Comité Científico

### Integrantes

Dr.Héctor F. Álvarez(UNC)Argentina

Dr.Jorge Etkin(UBA)Argentina

Dra.Patricia Kent(UNPSJB)Argentina

Dr.Elio De Zuani(UNSalta)Argentina

Dra.Nélida Castellano(UNC)Argentina

Dr.Miguel A.Vicente(UBA)Argentina

Dr.Juan J. Gilli(UBA-UNLP)Argentina

Dr.Enrique Herrscher(UBA)Argentina

Dr.Mauro Kreuz (FACCAMP/SP)Brasil

## Editorial

Estimados lectores:

Hemos llegado al cuarto número de nuestra publicación y en esta oportunidad estamos duplicando el desafío asumido, ya que ya tenemos abierta la convocatoria para la próxima edición, ya que tal como estaba previsto originariamente, es nuestro anhelo, que ésta sea una publicación semestral.

En esa nueva edición serán publicadas además las ponencias elegidas por el comité evaluador del 30° Congreso Anual de ADENAG, que se desarrollará en la ciudad de La Plata, entre los días 22 y 23 de mayo del corriente año.

Además de la publicación del trabajo ganador del Premio Kazilari, resultante de las postulaciones de trabajos de alumnos de los últimos años de las carreras de Administración de las distintas Universidades Nacionales.

Es Nuestra intención seguir trabajando para el engrandecimiento de esta publicación, lograr transformarla en un referente en la materia de la disciplina de la Administración.

En este número encontrarán tres trabajos seleccionados, un artículo científico y dos de síntesis que esperamos sea del agrado de todos, y quiero agradecer también a los autores por haber confiado sus trabajos a nuestra publicación.

Buena lectura!! Y los esperamos en el próximo número.

## Índice

Editorial	3
Artículos de síntesis	5
Aplicaciones de diagnóstico organizacional a través de la metodología del corpric. Organizational diagnostic applications through the methodology Corpric	6
Sociedad del riesgo y organizaciones de alta confiabilidad	24
Artículo Científico	31
Análisis comparativo de los modelos de gestión en los centros de investigación	32

## Artículos de síntesis

## **Aplicaciones de diagnóstico organizacional a través de la metodología del Corpric**

## **Organizational diagnostic applications through the methodology Corpric**

Blazquez, Miguel  
blazquezuni@gmail.com  
Web: www.blazquezmiguel.com.ar

Mondino, Alfredo  
ajmondino@yahoo.com

Ortiz Figueroa, Ana Maria  
anamatavip@gmail.com

### **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 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 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.

**PALABRAS CLAVES:** Análisis Organizacional, Contexto, Recursos, Procesos, Resultados

### **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.

**KEY WORD:** Organizational Analysis, Context, Resources, Processes, Outcomes

## 1. 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 como 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 heterogenidad. 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.

## **2. Desarrollo: aplicaciones de casos**

### **2.1. Etapa Contexto en el CORPRIC**

#### **2.1.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:



## Cuadro 1. Componentes y Dimensiones del CORPRIC

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>

## 2.1.b. Contexto en la carpintería

**Mercado:** Esta referido a la comercialización de muebles para el hogar a medida en especial todos aquellos 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 esta 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.

## 2.1.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 financian con capital propio; lo que explica las elevadas inversiones en activos fijos para apro-

vechar 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).

## **2.2. Etapa Organización en el CORPRIC**

### **2.2.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 contenidos 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).

## 2.2.b. Organización en la carpintería

**Agrupamiento PESO; 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 PESO; 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 PESO; 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 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 PESO; 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 en-

cuentra 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.

### 2.2.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 resistidos 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 facilitó a los dueños a implementar pautas para el uso obligatorio de los instrumentos de higiene y seguridad

## **2.3. Etapa Organización en el CORPRIC**

### **2.3.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 encuen-

tran 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.

### 2.3.a. 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 críticos 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.

### 2.3.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 por que 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 Bañón Rubio, 2005, pp. 36), entonces se verifica que la experiencia y aprendizaje de su dirigencia 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 suce-

sión. Este recurso se identifica como intangible en relación a los conocimientos y capacidades.

**Según su relevancia:** La aplicación del marco teórico (Blázquez y Mondino, 2009) del agrupamiento relevancia optimizo 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 tiene un alto grado de sustitución y acceso y el grupo quedo 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 periodo prudencial de aprendizaje, estimado en tres años, se procederá a integrarlo al grupo de recursos tradicionales

## 2.4. Etapa Proceso en el CORPRIC

### 2.4.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 cuadro 1 muchas de las cuales son similares a las res-

tantes etapas del CORPRIC, facilitando la trazabilidad de los análisis.

### 2.4.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 tiemposocios. 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, entérminos 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.

#### 2.4.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 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

### 2.5.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).

### 2.5.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 a 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 Secarecía de información. Es así como los procesos de funcionamiento de los distintos equipos carecían de su "historia clínica" de reparaciones y mantenimiento.

### 2.5.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 expues-

ta 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 desarro-

llo 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 a los intangibles cabe mencionar como suceso las redes de contacto del propietario junto al know how en relación a 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.

### 3. 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 Contexto<sup>1</sup> 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 le 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 le-

tras 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 al-

tamente 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.

### **3.3 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 secuencialmen-

te 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 meta-proceso 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](http://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](http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm)

Blázquez, M. y Buraschi, M. (2012). Administrando intangibles: revisión y propuesta taxonómica para una adecuada gestión. *XXVIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas* Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Blázquez, My 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 Ge-*

renciales –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, Ricardo 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, Achilles, 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, jult/dez.*

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. Autor 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*. N° 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 gobernancia, estrategias y tácticas asociadas*. Estudio de casos múltiple. [www.agro.uba.ar/.../Ronald\\_AFP\\_EPG.pdf](http://www.agro.uba.ar/.../Ronald_AFP_EPG.pdf)

Yacuzzi, Enrique (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, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. Pp. 13.

Zanotti, Gabriel J. (2003). *Filosofía para filósofos*. Downloadable from

<http://www.economia.ufm.edu.gt/Profesores-Invitados/>

Zanotti/Filosof%C3%ACa%20pa%20ra%20filosofos.html

## Sociedad del riesgo y organizaciones de alta confiabilidad

Natalia L. Gonzalez  
Investigador docente – Universidad Nacional de  
General Sarmiento – ngonzale@ungs.edu.ar

### Resumen

La *sociedad del riesgo* no es sólo una preocupación de las sociedades frecuentemente concebidas como desarrolladas, también forma parte de la agenda pública de las sociedades en vías de desarrollo (e.g. sociedades latinoamericanas). En tanto el riesgo comienza a ser discutido en las ciencias sociales, desde de la teoría de la organización se desarrollan dos grandes corrientes, la Teoría de los Accidentes Normales (TAN) (Perrow, 1984) y la Teoría de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (TOAC) (High Reliability Organizations – HRO) (La Porte, 2001) que invitan a estudiar y reflexionar sobre las características de este tipo organizacional y su relevancia en el estudio de fenómenos de riesgo y accidentales.

PALABRAS CLAVE: sociedad del riesgo – modernidad – organizaciones de alta confiabilidad.

### Introducción

A partir de la década del 70, se asiste al comienzo de una crisis (Linhart, 1997; Neffa, 1998) signada por la confluencia de varios procesos: la crisis del petróleo, el advenimiento de nuevas potencias mundiales, la crisis de los Estados de Bienestar, el surgimiento de nuevas economías de bajos costos en los países asiáticos, aumento de los índices de desempleo en forma persistente y la aparición de nuevas formas de organización del trabajo.

Esta fase citada por Beck (2006) como *sociedad del riesgo* es catastrófica. En ella, la produc-

ción social de la riqueza va acompañada sistemáticamente por la generación de riesgos donde el estado de excepción amenaza con convertirse en el estado de normalidad y se radicalizan los principios de la modernidad (Giddens, 1993, 1997).

Pero la *sociedad del riesgo* no es sólo una preocupación de las sociedades frecuentemente concebidas como desarrolladas, también forma parte de la agenda pública de las sociedades en vías de desarrollo (e.g. sociedades latinoamericanas), espacios en los que la modernización realiza un reparto constante de los riesgos.

En tanto el riesgo comienza a ser discutido en las ciencias sociales, la teoría de la organización realiza aportes a un objeto de estudio. Se desarrollan dos grandes corrientes, la Teoría de los Accidentes Normales (TAN) (Perrow, 1984) y la Teoría de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (TOAC) (High Reliability Organizations – HRO) (La Porte, 2001).

Estos aportes ponen en discusión los desafíos de la gestión y de la teoría de la organización para hacer frente a procesos productivos y organizaciones más complejas y más riesgosas.

### De la modernidad a la posmodernidad

La crisis de los '70 marca la transición de la modernidad a la posmodernidad, de las sociedades industriales a las postindustriales o sociedades de riesgo y del paradigma fordista al posfordista.

El posfordismo, como nuevo paradigma, intenta dar respuesta a las transformaciones que interpelan en diversos planos a las relaciones sociales y las identidades tradicionales. Como señalan Hardt y Negri (2005) las luchas de la época estaban destruyendo un régimen de producción y de acumulación de capital pero también de producción de subjetividad. Al mismo tiempo, estaban inventando otro. Toda una serie de eventos como la guerra de Vietnam, las sublevaciones obreras y estudiantiles y la emergencia de movimientos sociales obligaron al capital a transformar el paradigma de producción, de otra manera el capital inerte permanecería bajo la misma lógica de funcionamiento.

La nueva modernidad es definida por el carácter bifronte y la multidimensionalidad. Una im-



plica el desarrollo de oportunidades y la otra la multiplicidad de riesgos; la multidimensionalidad exige tener en cuenta los cambios institucionales que afectan al individuo, la producción de conocimiento como el elemento cultural constitutivo del modo en que se organizan las prácticas, la radicalización de la universalización, el funcionamiento del mundo como sistema y los diversos sucesos contingentes que afectan la vida social.

La modernidad reflexiva (Giddens, 1997), anclada en la separación de tiempo y espacio, en el despegue de los sistemas sociales y en la reflexividad, posee sistemas normativos colectivos que son insuficientes para dar cuenta de los procesos individuales. En consecuencia, los individuos son compelidos a la individualización. Cada individuo es responsable único de su propio comportamiento, de la construcción de su propia historia, sin tener en cuenta códigos, estándares o pautas regulares de comportamientos (Fitoussi y Rosanvallon, 1996). Por ende, la *seguridad ontológica* (Giddens, 1997) propia de la sociedad industrial y alcanzada a través de los soportes que otorgaba el Estado de Bienestar y el trabajo asalariado en un marco de identidades sociales más amplias, se diluye y comienza a ser problematizada.

Desde una perspectiva "optimista" Beck (2006) destaca el proceso de *individualización* como una fuente de autonomía y construcción existencial de los trabajadores. En las antípodas, Castel (1999) sostiene que en las sociedades actuales es posible constatar este proceso de *individualización* pero en forma *negativa* ya que la sociedad en su conjunto exige que los individuos se conduzcan como ciudadanos capacitados, autónomos y responsables pero no se proveen las condiciones mínimas para que funcionen de esa manera ubicándolos aún más en los sectores desprotegidos y vulnerables.

De esta manera, prevalecen actores de las sociedades tradicionales que constituían su identidad en torno al significado del trabajo, del sindicalismo, y las posibilidades de ascenso social y paralelamente surgen actores en la búsqueda de una identidad que represente las nuevas características. Independientemente de la perspectiva adoptada respecto de la individualización, los actores conviven en el escenario del mundo del trabajo.

## Teorías de la modernización y riesgo en Latinoamérica

La *sociedad del riesgo* no es sólo una preocupación de las sociedades frecuentemente concebidas como desarrolladas, también forma parte de la agenda pública de las sociedades en vías de desarrollo (e.g. sociedades latinoamericanas), espacios en los que la modernización realiza un reparto constante de los riesgos.

¿Pero qué tanto del paradigma posfordista o de las teorías de la sociedad postindustrial opera en nuestra localización específica?

Si bien Beck (2002) se refiere explícitamente a la sociedad global, su análisis descriptivo cuenta con mayor precisión los rasgos de una sociedad nacional antes que global.

Suponer que las teorías de la sociedad postindustrial se replican en las sociedades latinoamericanas desconociendo transferencias y adaptaciones sería restrictivo y estaríamos dejando de lado algunas especificidades relativas a la localización.

Por eso, nos interesa incorporar nuevos estudios que cuestionan el axioma de la existencia de una teoría de la modernización con nacimiento en las sociedades centro-europeas y norteamericanas y su evolución hacia sociedades posmodernas o sociedades del riesgo. Algunas contribuciones (Eisenstadt, 2000; Costa, 2006; Spohn, 2006, Domingues, 2009) señalan que existen varios modelos de modernidad de los cuales es necesario dar cuenta así como también de las discusiones que se vienen desarrollando para comprender a las sociedades contemporáneas. De otra manera, sociedades no europeas, terminan siendo llamadas neo-modernas.

Nos referimos específicamente a las *modernidades múltiples* (Eisenstadt, 2000) y las contribuciones poscoloniales (Costa, 2006) en las que se discute la postura hegemónica de la ubicación de la teoría de la modernidad como originaria de Europa. Costa (2006) desarrolla que es necesario deconstruir la historia de la modernidad y poner en evidencia las relaciones materiales y simbólicas entre occidente y el resto del mundo. Si no, como bien señala Chacrabarty (2000) siempre estamos en la búsqueda, siempre hay un déficit y lo que existe no lo podemos ver.

El concepto de *modernidades múltiples* presupone que la mejor forma de comprender el mundo contemporáneo es como una historia continua de constitución y reconstitución de una multiplicidad de programas de cultura. Así, la construcción de diversos caminos para arribar a la modernidad contribuye a ampliar las perspectivas. Se propone también el concepto de *modernidades entrelazadas* (Spohn, 2006) que concibe que la modernidad tiene centros

diversos de origen que se encuentran interrelacionados y donde se involucran las relaciones de poder entre las regiones del mundo. Por ende, pensar en la existencia de otros modelos de sociedad nos posibilita complejizar el marco de interpretación donde el riesgo no sólo responde a las características de la modernidad avanzada sino también a las relaciones de poder imperantes en el mundo.

Walter y Pucci (2007) señalan que en las sociedades latinoamericanas el riesgo se ha hecho evidente: con el crecimiento de eventos catastróficos tales como el de Lapa, el incendio de Asunción y la disco Cromagnon. No obstante ello, resulta dificultoso atribuir la proliferación de riesgos a un estadio del desarrollo social. Las actividades que producen daños ecológicos y la proliferación de procesos industriales creadores de riesgos laborales, al menos en nuestro contexto nacional, no tienen estrecha relación con el avance de la tecnología. Mientras las transformaciones de los procesos de trabajo han sido de mayor envergadura en las sociedades europeas y norteamericana, en las cuales también se han modificado los componentes básicos de la modernidad (Beck, 2006; Giddens, 1997), en Latinoamérica y en nuestro país, los cambios en los procesos productivos asumieron características específicas que los apartan de los modelos implementados en los países desarrollados (Pucci, 2004).

Las particularidades podemos entenderlas en dos niveles: un nivel que hace referencia a la situación geopolítica de nuestro país, la historia y los hechos económico-sociales, el desarrollo económico, la escasez de recursos económicos y tecnológicos y la perdurabilidad de las características de la sociedad industrial. Un segundo nivel más específico en el que incluimos los estilos de gestión organizacional, en particular el modelo taylorista que no ha sido reemplazado totalmente

y convive en el hacer con nuevos estilos de administración, características culturales e idiosincráticas de las organizaciones en Argentina.<sup>1</sup>

En este sentido, resulta interesante el análisis de los riesgos, sin perder de vista las particularidades de nuestro país donde los riesgos no sólo se encuentran vinculados al desarrollo de las sociedades y a la evolución de la tecnología.

## El riesgo en la teoría de la organización

Las definiciones de riesgo e incertidumbre del economista Frank Knight siguen teniendo mucha influencia en la conformación de definiciones de riesgo que se realizan en diversos ámbitos. En esta perspectiva, el riesgo se refiere a una situación en la que la probabilidad de resultados futuros es medible. En oposición, la incertidumbre, se refiere a la imposibilidad de medir resultados (Knight, 1921). Por su parte, Luhmann (1992) advierte la distinción entre riesgo y peligro. El primero se refiere al caso en el que el daño es consecuencia de una decisión mientras que el segundo hace referencia al daño provocado externamente, por el medioambiente. En este sentido, el riesgo remite a la idea de que el individuo puede evitar dicho daño o peligro al realizar elecciones frente a situaciones contingentes.

Gilhou y Lagadec (2002) se preguntan si no estamos a punto de ser barridos por lo que dimos a luz. Desde los '60 el mundo evoluciona y se ingresa en la lógica del cambio. Los cambios acontecidos traían aparejados ciertos fenómenos que se globalizan a lo largo de la década del noventa del siglo XX. Las amenazas no se circunscriben a un entorno específico sino que proliferan desde contornos ideológicos, tecnológicos e institucionales diversos. En el plano de la seguridad industrial los autores señalan, a partir del accidente de Seveso<sup>2</sup>, la necesidad de redimensionar la noción

<sup>1</sup> En nuestro país tanto el modelo taylorista como los nuevos estilos de gestión se adoptaron con posterioridad a los países denominados centrales. Por otro parte, esto no significa que países como Argentina tengan el monopolio del modelo taylorista ya que en los países desarrollados el mismo paradigma tiene plena vigencia.

<sup>2</sup> El accidente de SEVESO (Italia) en una planta química fue el disparador años más tarde de las medidas de seguridad desarrolladas para las plantas industriales

de riesgo. De esta manera, proponen el concepto de *riesgo tecnológico mayor* para hacer referencia a aquellos riesgos que salen del recinto industrial y que pueden afectar a toda una población.

En tanto el riesgo comienza a ser discutido en las ciencias sociales, desde de la teoría de la organización se desarrollan dos grandes corrientes, la Teoría de los Accidentes Normales (TAN) (Perrow, 1984) y la Teoría de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (High Reliability Organizations – HRO) (La Porte, 2001).

La teoría formulada por Charles Perrow se aplica en organizaciones cuyas características ontológicas acarrea inevitablemente *accidentes normales*. Estos sistemas tienen dos características principales: la complejidad interactiva, que se relaciona con la forma que interaccionan los fallos en los componentes. Es decir, ocurren secuencias inesperadas o fuera de la producción normal de interacciones entre los componentes. Y la integración fuerte (*tight coupling*) que implica la velocidad de los procesos que son mutuamente dependientes. La integración se refiere a que no existe laxitud ni flexibilidad entre dos elementos. Lo que ocurre en un elemento afecta directamente al otro (Perrow, 1984).

Por otro lado, la teoría HRO se pregunta acerca de las causas de la confiabilidad de los sistemas organizacionales complejos. Su objeto de estudio consiste en comprender a aquellas organizaciones que trabajan de manera segura y confiable en contextos cada vez más complejos (Cantero, 2007:82-83). Corre su unidad de análisis incorporando una nueva perspectiva que se centra principalmente en la confiabilidad del sistema. Las organizaciones confiables son sensibles y se adaptan a pequeñas señales del sistema que se resuelven mediante modificaciones y ajustes (Barton y Sutcliffe, 2009).

La confiabilidad de una organización es principalmente el resultado de una correcta adaptación entre las demandas externas y la estructura de las unidades de la organización. Las HRO intentan compatibilizar los objetivos de seguridad con los económicos a través de procesos organizacionales internos: las estructuras formales e informales de la organización, los rituales de socialización, la planificación de las operaciones, procesos de

decisión pero finalmente y esencialmente la confiabilidad responde a la capacidad y al ingenio de los actores (Bourrier, 2001).

Esta línea advierte de una serie de características o procesos cognitivos en estos sistemas (Weick y Roberts, 1993) como la preocupación por el fracaso, la renuencia a realizar interpretaciones simples, el seguimiento pormenorizado de todas las operaciones, el compromiso con la resiliencia y el bajo nivel de especificación de la estructura organizacional. Estas características conforman un proceso de conciencia activa (*mindfulness*) de atención y capacidad para desarrollar y manejar eventos inesperados.

Desde la psicología cognitiva ergonómica, en consonancia con la perspectiva de Weick y Roberts, Amalberti (2009) estudia la dinámica por la cual los mecanismos cognitivos garantizan al operador seguridad, desempeño y minimización de consecuencias fisiológicas y mentales. El autor considera que se ha dado demasiada importancia a los mecanismos de error para explicar los fallos del operador que explica mucho menos de lo que parece. Por eso, propone un modelo cognitivo que permita comprender la inteligencia y la fragilidad de los compromisos cognitivos de los operadores en situaciones de trabajo habituales y dinámicas para garantizar la seguridad y el desempeño. Y concretamente analizar las causas de ruptura del compromiso en sistemas de alta tecnología cuyos rasgos principales son: 1) *gestión de procesos dinámicos*, 2) *están controlados por individuos* –control humano-, 3) *conllevan riesgos* – de accidentes y de equivocación-, 4) *las unidades son interdependientes y conforman un gran sistema técnico*.

En este enfoque se considera que el error se produce por la pérdida de control del *compromiso cognitivo* al tener que enfrentarse a riesgos constantes. Este modelo tiene dos niveles: el de la comprensión/acción y el de control. El primero consiste en construir una representación de la situación anticipadamente y reactualizarla correctamente al contexto disponible mientras que el segundo incluye los diversos mecanismos de defensa existentes - conocimientos, experiencia y confianza- que permiten aceptar los riesgos. El autor ejemplifica el modelo a través del caso del Airbus de Toulouse cuando una tripulación invirtió 11 minutos en advertir que el tren de aterrizaje

---

que utilizan elementos peligrosos, adoptadas por la Comunidad Europea.

no se levantaba. Los indicadores eran claros, el avión era inestable y no aumentaba su velocidad. Sin embargo, un contexto inicial propiciado por conocer respecto de las dificultades del copiloto desde el comienzo de su formación en el manejo de ese avión obstaculizaba la comprensión. De esta forma la construcción de la representación de la situación o la no reactualización en forma correcta impedía pasar al nivel de control de la situación.

## A modo de síntesis

Las organizaciones de alta confiabilidad se constituyen en un interesante objeto de estudio para Latinoamérica y particularmente para nuestro país. Si bien existen estudios anglosajones que se han dedicado extensa, teórica y empíricamente al estudio de las características de este tipo de organizaciones, en Argentina este es incipiente.

Los acontecimientos riesgosos se han hecho evidentes en nuestro país: Cromagnon, Lapa y los últimos accidentes ferroviarios en las líneas metropolitanas dan cuenta de la necesidad de responder a estos sucesos desde la teoría de la organización con estudios que nos permitan comprender y formular propuestas a una fenómeno relevante y de elevado y renovado interés para la opinión pública.

La TAN y la teoría HRO traen aportes para avanzar en la caracterización de diversas organizaciones como sistemas de alto riesgo y las particularidades que podrían advertirse en nuestra localización específica. Asimismo de que manera estas características se constituyen en vulnerabilidades organizacionales y de que manera son o podrían ser sorteadas por las capacidades individuales, grupales y organizacionales.

Indagar en profundidad respecto de la construcción de la confiabilidad en las organizaciones riesgosas en Argentina constituye una invitación a investigadores y un desafío a enfrentar en trabajos futuros.

## Bibliografía

AMALBERTI R. (2009) *La acción humana en los sistemas de alto riesgo*, España: Editorial Modus Laborandi.

BARTON M. y SUTCLIFFE k. (2009) "Overcoming dysfunctional momentum: organizational safety as a social achievement", *Human Relations*, 62 (9): 1327-1356.

BECK, U. (2002) *La sociedad del riesgo global*, Madrid: Siglo XXI.

BECK, U. (2006) *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.

BECK, U. y BECK-GERNSHEIM, E. (2002) *Individualization. Institutionalized individualism and its social and political consequences*, London: Sage Publications.

BOURRIER M. (2001) "La fiabilité est une question d'organisation" en Bourrier M. (dir.) *Organiser la fiabilité*, Paris : L'Harmattan.

CANTERO, J. (2007) "La gestión del riesgo industrial bajo la óptica de la teoría de los accidentes normales en el caso de una plataforma química" en WALTER J. y PUCCI F. (comp.) (2007) *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones*, Buenos Aires: El Ateneo.

CASTEL, R. (1999) *Empleo, desocupación y exclusiones*, Documento de Trabajo editado por el PIETTE, Buenos Aires: PIETTE – CONICET.

COSTA S. (2006) "Desprovincializando a sociología: a contribuicao pós-colonial", *Revista Brasileira de Ciências Sociais* 21(60): 117-134.

DOMINGUES J. (2009) "Global modernization, coloniality, and critical sociology for contemporary Latin America", *Theory, culture & Society* 206 (1):112-133.

EISENSTADT, S. (2000) Multiple Modernities, *Daedalus* 129 (2000):1-29.

FITOUSSI, J.P. y ROSSANVALLON, P. (1996) *La nueva era de las desigualdades*, Buenos Aires: Manantial.

- GIDDENS, A. (1993) *Consecuencias de la modernidad*, Madrid: Alianza.
- GILHOU X. y LAGADEC P. (2002) *El fin del riesgo cero*, Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- HARDT M. y NEGRI A. (2005) *Imperio*, Buenos Aires: Editorial Paidós.
- KNIGHT F. (1921) *Risk, uncertainty and profit*, Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co, disponible en <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP6.html>, consultado en octubre 2011
- LA PORTE T. (2001) "Fiabilité et légitimité soutenable" en BOURRIER M. (dir.) *Organiser la fiabilité*, París : L'Harmattan.
- LINHART D. (1997) *La modernización de las empresas*, Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad, PIETTE del CONICET.
- LUHMAN N. (1992) *Sociología del riesgo*, México: Universidad Iberoamericana/Universidad de Guadalajara.
- NEFFA J. (1998) *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*, Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- PERROW C. (1984) *Normal Accidents. Living with high-risk technologies* Nueva York: Basic-books.
- PUCCI F. (2004) *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*, Montevideo: Cinterfor/OIT.
- SPOHN W. (2006) "Multiple, entangled, fragments and other modernities. Reflections on contemporary sociological research on Europe, North and Latin America" en COSTA et al (ed.) *The plurality of modernity: decentring sociology*, Mering: Hampp.
- WALTER J. y PUCCI F. (2007) *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones*, Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- WEICK K. & SUTCLIFFE K. (2007) *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*, San Francisco CA: Jossey Bass.
- WEICK K. (1995) *Sensemaking in organizations*, California: Sage Publications.
- WEICK K. y ROBERTS K. (1993) Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- WEICK K., SUTCLIFFE K., OBSTFELD D. (1999) "Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness", *Research in Organizational Behavior*, 21: 81-123.



## Artículo Científico

## **Análisis comparativo de los modelos de gestión en los centros de investigación**

Góngora Norberto  
gongora1@infovia.com.ar

Alconada Manuela  
manuela.alconada@econo.unlp.edu.ar

Instituto de Investigaciones Administrativas,  
Facultad de Ciencias Económicas de la  
Universidad Nacional de La Plata

### **Resumen**

El presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en dos Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata en el marco del proyecto acreditado en el Programa de Incentivos a docentes Investigadores “*Aproximación a la cultura y clima organizacional en Centros de Investigación de la UNLP*”, desarrollado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

El objetivo de este trabajo es tomar como base el estudio titulado “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP” y describir y comparar con mayor profundidad la cultura existente y la cultura ideal en los Centros de Investigación bajo análisis.

Entre las conclusiones más importantes se demuestra que los dos Centros de Investigación tienen una gran hibridez cultural. Donde predominan los rasgos Integrativos pero donde en algunos aspectos de su gestión los otros tipos culturales de organización se hacen presentes en varias de las dimensiones. Incluso puede señalarse que los integrantes de ambos centros de investigación desearían que en el futuro sus instituciones tuvieran una mayor cantidad de rasgos Integrativos.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional existente, cultura organizacional ideal, modelos de gestión, estudio comparativo, Institutos de Investigación.

### **1. Propósito del Estudio**

El proyecto se orientó a los siguientes objetivos generales: i) Realizar un diagnóstico del clima y la cultura organizacional en los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata; ii) Correlacionar las dimensiones de cultura y clima organizacional en los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata, realizando un análisis comparativo entre los mismos.

El objetivo de este trabajo es tomar como base el estudio titulado “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP” y describir y comparar con mayor profundidad la cultura existente y la cultura ideal en los Centros de Investigación bajo análisis.

### **2. Metodología**

Para llevar adelante la investigación se optó por el estudio de casos. Siguiendo a Stake se trata de un “*estudio instrumental de casos*”, el cual permite comprender de manera general la problemática planteada y presenta como ventaja la posibilidad de obtener información más profunda de la realidad social, especialmente, de las relaciones sociales implicadas.

Particularmente se trabajará sobre dos Centros de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata, que denominaremos Centro A y Centro B. En el apartado siguiente se realizará una descripción de cada uno.

Para el relevamiento se utilizó una *encuesta*. Se considera que el empleo de esta técnica que incluye preguntas cerradas con otras de control facilita la tarea de operacionalización de conceptos y la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosos contingentes de personas, el ser generalizable al



universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison. Además, incorpora un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin.

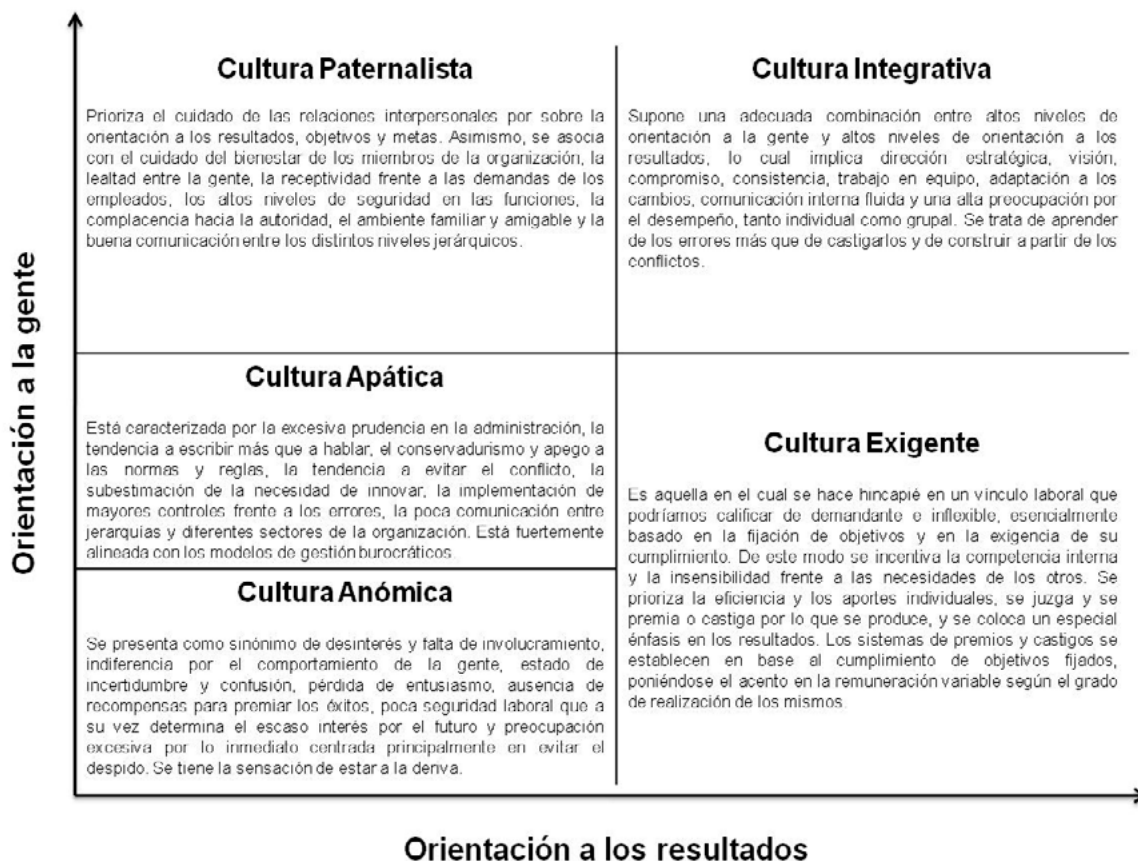
La metodología se basa en identificar la cultura de los Centros de acuerdo a cinco tipos: *Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa*, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la *orientación a las personas*, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la *orientación a los resultados*, re-

ferida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver gráfico adjunto.

### Cuadro 1: Tipos culturales

La determinación de la cultura organizacional de cada Centro de Investigación, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

- I. Planeamiento: se analiza la forma en que se planifica las tareas dentro de una organización, pudiendo no planificar, planificar según normas y procedimientos, existir grupos de trabajo, fijarse objetivos, o seguirse lo que establecen las autoridades.
- II. Dirección: busca analizar la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una Organización, es decir si los jefes tienen preponderantemente tendencias autoritarias o participativas en la toma y comunicación de las decisiones.
- III. Control: se analiza las acciones tomadas por la organización ante un error cometido. Pudiendo no sancionar, sacar provecho del



error, castigar al culpable, establecer mayores controles.

IV. Información: se analiza la forma en la cual el empleado dispone de la información organizacional. Pudiendo ser información transparente y que circula libremente, información restringida a ciertas personas, información obtenida de manera casual, información disponible solamente relacionada a objetivos, información disponible que establecen normas y procedimientos.

V. Cambio: analiza la manera en la cual las organizaciones encaran los cambios producidos en el contexto organizacional. Si tienen características reactivas, adaptándose a los cambios una vez producidos, o características proactivas o anticipatoria, proyectando cambios posibles y cursos de acción a seguir, etc. Es decir vincula el éxito y el cambio organizacional.

VII. Contenido de las tareas: se analizan el tipo de tareas que desarrollan los empleados de la organización. Las mismas varían de acuerdo a circunstancias, varían según los criterios del jefe, son rutinarias, son desafiantes y competitivas para alcanzar objetivos establecidos o son creativas e innovadoras.

VII. Criterios para recompensar: se refiere a la forma de retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta en la organización: escalafón, premios individuales, premios grupales, remuneración en base a la situación organizacional.

VIII. Horizonte temporal: se analiza el horizonte temporal que utilizan las organizaciones para planificar su accionar.

Largo plazo (3 a 5 años), lo que se hizo en el pasado, lo inmediato, el futuro cercano (este año) o no se establecen plazos.

IX. Posibilidad de éxito: se listan 15 aspectos que definen posibilidades de éxito de una organización, siendo los más importantes, prudencia en las decisiones, el compromiso de la gente que trabaja en ella, obtener buenos

resultados, tener buen capital humano y poseer una mentalidad abierta y aprendizaje permanente.

X. Criterios de éxito: la gente se siente una gran familia, las rutinas de trabajo están escritas con claridad y son respetadas. Los objetivos están claros. Hay innovación permanente trabajo en equipo y cooperación entre la gente.

Para la determinación de las variables se interroga a los respondentes sobre criterios de decisión alternativos. Cada respuesta se corresponde con un tipo ideal de cultura.

### 3. Descripción de las unidades de análisis

Los Centros de Investigación seleccionados responden a la intención de abordar la cultura en dos organizaciones que compartan ciertas características y difieran en otras, lo que contribuye a lograr un análisis comparativo más acabado. En la investigación también se relevó, además de la cultura organizacional, la justicia y el clima organizacional.

La labor desarrollada en el primer Centro, denominado Centro A, está relacionado con las Ciencias Naturales, mientras que el Centro B lo está con la informática, disciplina con una fuerte formación "profesionalista" a diferencia de la primera cuya base es la investigación.

#### 3.1. Caracterización del Centro A

El Centro A está dedicado a la investigación de las aguas continentales. Tiene una antigüedad de más de 40 años y desde su fundación perteneció a la Universidad Nacional de La Plata. Funciona hace más de 35 años dentro del sistema de institutos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), manteniendo así una doble dependencia: UNLP-CONICET.

La transferencia de los resultados está orientada a proveer bases para el mantenimiento de la calidad y la biodiversidad de los ambientes acuáticos así como también para un aprovechamiento

sustentable de los mismos. Gran parte de las actividades incluye la identificación, diagnóstico y prescripción de soluciones efectivas a problemas en los ambientes acuáticos.

Cuenta con 20 investigadores, 16 profesionales y técnicos pertenecientes a la Carrera de Personal de Apoyo del CONICET, 18 becarios que pertenecen al CONICET, a la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires y a la Universidad Nacional de La Plata y 12 pasantes nacionales e internacionales. Tiene además 5 investigadores asociados de diferentes Universidades del Exterior.

Este Instituto ha formado un gran número de recursos humanos habiéndose defendido en él más de 40 tesis doctorales y contando con una producción científica de más de 900 trabajos de investigación publicados en revistas nacionales e internacionales con referato.

A los fines de este trabajo, se relevaron 31 encuestas, lo que representa un 57% del personal permanente del Instituto. Las características generales de los encuestados se detallan a continuación:

Sexo: 14 pertenecen al sexo masculino, 17 al femenino y 1 no contestó.

Edad: la mayoría se encuentra entre los 51 y 60 años (11 casos), luego entre 31 y 40 años (9 casos), 7 poseen 30 años o menos, 2 se encuentran en la franja de 41 a 50 años y 2 tienen 61 años o más.

26 se encuentran categorizados en el CONICET.

14 se encuentran categorizados en el Programa Nacional de Incentivos.

Se detectaron 9 áreas o líneas de investigación, a las que pertenecen 21 encuestados. De los restantes, 2 desarrollan tareas en el área Administrativa, 1 en la Biblioteca y 7 no contestaron.

### 3.2. Caracterización del Centro B

El Centro B está dedicado a la investigación y desarrollo en Informática y desde sus inicios posee una orientación clara hacia la transferencia de tecnología a la sociedad. Asimismo, establece

Acuerdos y Convenios de transferencia de tecnología con empresas y organismos públicos y privados para el Análisis, Diseño e Implementación de soluciones Informáticas.

Funciona desde hace más de 25 años en el ámbito de la UNLP, primero dependiendo de la Facultad de Ciencias Exactas y luego de la de Informática, una vez que se creó esta Unidad Académica. Ha desarrollado más de 20 proyectos de investigación, ha publicado más de 70 artículos con referato nacional e internacional, se han defendido, en su ámbito, más de 18 tesis de posgrado y posee más de 25 registros de propiedad intelectual.

Actualmente, se desempeñan en el Centro B unas 50 personas, incluyendo docentes - investigadores, becarios, tesistas y alumnos avanzados.

En el marco de este estudio, se obtuvieron respuesta de 39 investigadores, cuyas características son las siguientes:

Sexo: 30 (76.92%) pertenecen al sexo masculino y 9 al femenino.

Edad: 13 (33.33%) tienen 30 años o menos; 12 (30.77%) tienen entre 31 y 40 años; 9 (23.08%) están entre los 41 y 50 años; 4 tienen entre 51 y 60; y 1 tiene 61 o más.

En cuanto al nivel de estudios, se ve que de las 38 respuestas obtenidas, 6 (15.38%) aun no terminaron sus estudios universitarios; 15 (38.46%) tienen un nivel universitario completo; 4 (10.26%) tienen hecha una especialización; y otros 4 una maestría; 2 encuestados tienen un doctorado y 7 responden Otros, brindado ciertos datos de interés sobre su formación.

En lo que respecta a la situación laboral de los respondentes dentro del Instituto bajo análisis, 8 (20.51%) no tienen personal a cargo; 10 (25.64%) son jefes intermedios; 4 (10.26%) pertenecen a la gerencia; 2 (5.13%) forman parte de la alta dirección; 10 (25.64%) contestan otros; y 5 no contestaron.

## 4. Comparación de la gestión en los Centros de Investigación

Se toma como base el trabajo titulado “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP” (GÓNGORA N, NÓBILE C. Y REIJA L. 2013) realizado en el marco del proyecto acreditado en el Programa de Incentivos a docentes de la UNLP, “Aproximaciones a la cultura y clima organizacional en Centros de Investigación de la UNLP”, en el cual se concluye al analizar ambos Institutos que se caracterizan por poseer los rasgos culturales Integrativos. Observándose en menor medida en el Centro A rasgos de cultura Exigente y Anómica mientras que el centro B se observan rasgos de una cultura exigente y paternalista.

En este documento se analizan las variables que configuran los modelos de gestión con mayor detalle y se identifican las diferencias culturales existentes entre los Centros:

**Planeamiento:** Se observan diferencias entre los Institutos. Por un lado el Centro A en un 41,94% dice que en general no se planifica, se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando (Cultura Anómica). Por el contrario el Centro B dice seguir las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización y participar en grupos de trabajo para planificar el futuro (Cultura Paternal e Integrativa con un 30,56%).

Al preguntar sobre los sistemas alternativos de planeamiento para que una organización tenga éxito, el Centro A cree que la cultura ideal en el planeamiento es en un 48,39% la Cultura en la que se fijan los objetivos y evalúan su cumplimiento a través de resultados (Cultura Exigente), seguido de una Cultura en la que se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro 45,16% (Cultura Integrativa). Mientras que el Centro B cree que un modelo exitoso con un 44,44% sería la que se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro (Cultura Integrativa), seguido de una Cultura en la que se fijan los objetivos y evalúan su cumplimiento a través de resultados 41,67% (Cultura Exigente).

Resumidamente hay diferencias en el Planeamiento que se realiza en los dos Centros pero si bien se mantienen algunas diferencias habría más coincidencias en el futuro de Planeamiento.

**Dirección:** Se observa en el Centro A al preguntar por el estilo de jefe que poseen en un 51,72% una Cultura con un jefe más participativo que cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido el mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada (Cultura Integrativa). Mientras que en el Centro B se observa con un 47,37%, un jefe que en general consulta con sus colaboradores antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los tiene en cuenta y luego anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente en su implementación, aunque esta decisión no se corresponda con el consejo que le dieron sus colaboradores (Cultura Paternalista).

Al analizar la visión deseada se observa que ambos Centros coinciden en que la Cultura ideal es la Cultura Integrativa, con un jefe más participativo que cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido el mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada, observándose que el Centro A mantiene su preferencia actual aumentando solamente el número de personas que quieren esta situación futura, siendo el 77,42 %. Mientras que el Centro B en su visión futura cambia de una Cultura Paternalista a una Integrativa con un 68,42%.

En este aspecto en la actualidad hay también diferencias entre los dos Centros pero de acuerdo en cuanto al futuro.

**Control:** Al analizar esta variable se ve una congruencia entre los Institutos al optar tanto

en la actualidad como en la situación de éxito por la misma modalidad de control, en la cual sacan experiencia del error para no volver a comerlo (Cultura Integrativa).

El Instituto A con un 43,33% mientras el Instituto B con un 56,76%.

Al preguntar por las medidas de control a tomar para que la organización sea exitosa, se ve que los Institutos optan por la misma variables de control que vienen implementando, pero aumentando el porcentaje de encuestados que creen que sacar experiencia del error para no volver a cometerlo es la medida de control adecuada. En el Centro A 83,33% y en el Centro B un 75,68%. Nuevamente hay coincidencia.

**Información:** De los porcentajes obtenidos en la pregunta se observa que los miembros de los Institutos opinan de distintas maneras, siendo variada la forma en que creen disponer de la información.

En el Centro B la información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente 37,14% (Cultura Integrativa) mientras que el Centro A considera en proporciones iguales, con un 33,33% que por un lado la información está disponible, es de todo tipo y circula libremente y además que la información disponible es sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados (Cultura Integrativa y Cultura Exigente).

Pese a las diferencias señaladas habría más coincidencias que discrepancias en el manejo de la Información aunque pareciera que el Centro B se trata la cuestión con algo más de transparencia.

Al plantear el ideal se ve que los miembros de ambos Institutos coinciden en porcentajes mayores en que la información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente, es decir una Cultura Integrativa. El Instituto A un 77,42% y el Instituto B un 61,76%. Hay coincidencia entre ambos Centros.

**Cambio:** Ambos institutos perciben ver las cosas que cambian en la realidad y adaptarse a los cambios en forma gradual, es decir tener una Cultura Paternalista frente a los cambios. El Centro A con un 53,33%, el Centro B con un 43,24%.

Al seleccionar las alternativas acerca de cómo las organizaciones pueden encarar los cambios para ser exitosas. En el centro B el 50% dijo optar por una Cultura en la que se imaginen permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos (Cultura Integrativa). Mientras que el centro A percibe con 30% que es necesario estudiar cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro y por el otro lado ver las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual (Cultura Exigente y Cultura Paternalista).

**Contenido de las tareas:** Al analizar la situación actual se observa una congruencia entre los Centros, se observa en un 50% que las tareas varían de acuerdo a las circunstancias (Cultura Anómica).

Al plantear la situación de éxito, se observa que ambos institutos cambian su orden de preferencias, siendo la Cultura ideal una Cultura donde las tareas deberían ser creativas e innovadoras (Cultura Integrativa). En el Centro A se obtuvo un valor de 58,06% y el Instituto B un 51,35. También hay coincidencia entre ambos Centros.

**Criterios para recompensar:** Ambos institutos coinciden en tener un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en comparación a los demás (Cultura Apática). El Centro A lo percibe en un 68,97% y el Instituto B con un 75,68%.

Al consultar por los criterios para recompensar ideal, los institutos concuerdan en que el sistema que sería mejor para que su organización sea exitosa se debería optar por una Cultura en la cual además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos

(Cultura Integrativa). El Centro A obtuvo el 63,33%, el Centro B obtuvo el 60%.

**Horizonte Temporal:** Al analizar el horizonte temporal se observa que ambos Institutos obtuvieron el mayor valor en el futuro cercano (lo que hay que hacer este año), siendo en el Centro A un 50% y en el Centro B un 64,86%, lo que representa una Cultura Exigente.

Al analizar la situación ideal del horizonte temporal se observa que los Institutos ya no coinciden en el mismo horizonte temporal siendo para el Centro A una Cultura donde se trabaja en el largo plazo con un 48,28% (Cultura Integrativa) mientras que el Centro B no modifica su tipo cultural, sino que disminuye el número de encuestados que creen que trabajar en el futuro cercano (lo que hay que hacer este año) es lo ideal, con un valor de 54,05%, y aumentando el número de encuestados que creen que el ideal es trabajar en el largo plazo pasando a convertirse en la segunda variable con un 27,03%. En Centro A opta por el largo plazo mientras que el Centro B lo hace por el futuro cercano.

**Posibilidades de éxito:** Al analizar la situación actual se observa que el Centro A considera en mayor medida con un 14%, que el éxito se logra con prudencia en la toma de decisiones (Cultura Apática), mientras que en un 13%, se caracteriza por valorar el compromiso de la gente que trabaja en la organización y por tener buenos resultados (Cultura Paternal).

El centro B considera en mayor medida que el éxito se logra con el compromiso de la gente que trabaja en ella 21% (Cultura Integrativa), en segundo lugar con un 19% tener buen capital humano y en tercer lugar con un 11% la prudencia en la toma de decisiones.

Al consultar por las posibilidades de éxito se observa que ambos Centros creen que la Cultura exitosa prioriza la mentalidad abierta y aprendizaje permanente en el Centro A con un 25% y en el Centro B con un 21%.

**Criterios de Éxito:** Al consultar por los criterios de éxito se observa una gran diferencia entre los dos Institutos analizados.

El Centro A percibe tener una Cultura en la cual los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos en un 36,67% (Cultura Exigente) y que las circunstancias de la realidad deben ser favorables y eso beneficia nuestro normal funcionamiento en un 33% (Cultura Apática). Mientras que el Centro B percibe una Cultura en la que la gente siente que integra una gran familia en un 36,84% (Cultura Paternalista) y que hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente en un 31,58% (Cultura Integrativa).

Al preguntar por la situación ideal se observa que las diferencias presentes entre los Institutos desaparecen presentándose en ambos una Cultura que prioriza la innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente (Cultura Integrativa). En el centro A con un 74,19% y un 68,42% en el Centro B.

De lo expuesto se desprende que tanto el Centro A, como el Centro B coinciden en la situación actual en las variables Control, Cambio, Contenido de las Tareas, Criterios para Recompensar, Horizonte Temporal e Información, teniendo en este sentido los mismos tipo culturales.

Presentándose diferencias en el Planeamiento, la Dirección, las Posibilidades de éxito y los Criterios de éxito.

**Cuadro 2: Porcentajes agrupados por variable (página siguiente)**

# CENTRO A

## General

### Cultura presente

Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	NS/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg. 18)	6,45%	16,13%	41,94%	25,81%	9,68%	0,00%	35,48%	64,52%
2.Dirección (Preg. 12)	20,69%	13,79%	13,79%	0,00%	51,72%	0,00%	51,72%	48,28%
3.Control (Preg. 22)	20,00%	16,67%	0,00%	20,00%	43,33%	0,00%	63,33%	36,67%
4.Información (Preg. 20)	20,00%	10,00%	3,33%	33,33%	33,33%	0,00%	66,67%	33,33%
5.Cambio (Preg. 14)	53,33%	10,00%	20,00%	6,67%	10,00%	0,00%	16,67%	83,33%
6.Contenido de las tareas (Preg. 26)	10,00%	16,67%	50,00%	10,00%	13,33%	0,00%	23,33%	76,67%
7.Criterios para recompensar (Preg. 16)	6,90%	68,97%	13,79%	6,90%	3,45%	0,00%	10,34%	89,66%
8.Horizonte temporal (Preg. 24)	6,67%	13,33%	16,67%	50,00%	13,33%	0,00%	63,33%	36,67%
9. Posibilidades de éxito (Preg. 28)	24,85%	27,22%	3,55%	23,08%	21,30%	0,00%	44,38%	55,62%
10. Criterio de éxito (Preg. 30)	6,67%	0,00%	33,33%	36,67%	23,33%	0,00%	60,00%	40,00%

Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	NS/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg. 17)	3,23%	3,23%	0,00%	48,39%	45,16%	0,00%	93,55%	6,45%
2.Dirección (Preg. 11)	16,13%	6,45%	0,00%	0,00%	77,42%	0,00%	77,42%	22,58%
3.Control (Preg.21)	0,00%	3,33%	0,00%	13,33%	83,33%	0,00%	96,67%	3,33%
4.Información (Preg. 19)	3,23%	6,45%	0,00%	12,90%	77,42%	0,00%	90,32%	9,68%
5.Cambio (Preg. 13)	30,00%	13,33%	0,00%	30,00%	26,67%	0,00%	56,67%	43,33%
6. Contenido de las tareas (Preg. 25)	0,00%	0,00%	25,81%	16,13%	58,06%	0,00%	74,19%	25,81%
7.Criterios para recompensar (Preg. 15)	0,00%	23,33%	0,00%	13,33%	63,33%	0,00%	76,67%	23,33%
8.Horizonte Temporal (Preg. 23)	0,00%	6,90%	10,34%	34,48%	48,28%	0,00%	82,76%	17,24%
9.Posibilidades de éxito (Preg. 27)	19,89%	18,78%	1,10%	18,23%	41,99%	0,00%	60,22%	39,78%
10. Criterio de éxito (Pre. 29)	0,00%	0,00%	0,00%	25,81%	74,19%	0,00%	100,00%	0,00%

# CENTRO B

## General

### Cultura presente

Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	NS/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg. 18)	30,56%	2,78%	8,33%	27,78%	30,56%	0,00%	58,33%	41,67%
2.Dirección (Preg. 12)	47,37%	18,42%	2,63%	5,26%	26,32%	0,00%	31,58%	68,42%
3.Control (Preg. 22)	5,41%	8,11%	0,00%	29,73%	56,76%	0,00%	86,49%	13,51%
4.Información (Preg. 20)	31,43%	2,86%	0,00%	28,57%	37,14%	0,00%	65,71%	34,29%
5.Cambio (Preg. 14)	43,24%	21,62%	2,70%	16,22%	16,22%	0,00%	32,43%	67,57%
6.Contenido de las tareas (Preg. 26)	15,79%	0,00%	50,00%	23,68%	10,53%	0,00%	34,21%	65,79%
7.Criterios para recompensar (Preg. 16)	8,11%	75,68%	2,70%	8,11%	5,41%	0,00%	13,51%	86,49%
8.Horizonte temporal (Preg. 24)	0,00%	27,03%	0,00%	64,86%	8,11%	0,00%	72,97%	27,03%
9. Posibilidades de éxito (Preg. 28)	28,57%	18,10%	0,95%	22,86%	29,52%	0,00%	52,38%	47,62%
10. Criterio de éxito (Preg. 30)	36,84%	2,63%	5,26%	23,68%	31,58%	0,00%	55,26%	44,74%

### Cultura futura

Aspectos	Paternal	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	NS/NC	Alta resultados	Baja resultados
1.Planeamiento (Preg. 17)	2,78%	11,11%	0,00%	41,67%	44,44%	0,00%	86,11%	13,89%
2.Dirección (Preg. 11)	23,68%	7,89%	0,00%	0,00%	68,42%	0,00%	68,42%	31,58%
3.Control (Preg.21)	0,00%	8,11%	0,00%	16,22%	75,68%	0,00%	91,89%	8,11%
4.Información (Preg. 19)	11,76%	8,82%	0,00%	17,65%	61,76%	0,00%	79,41%	20,59%
5.Cambio (Preg. 13)	22,22%	2,78%	0,00%	25,00%	50,00%	0,00%	75,00%	25,00%
6. Contenido de las tareas (Preg. 25)	0,00%	0,00%	21,62%	27,03%	51,35%	0,00%	78,38%	21,62%
7.Criterios para recompensar (Preg. 15)	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%	60,00%	0,00%	80,00%	20,00%
8.Horizonte Temporal (Preg. 23)	0,00%	13,51%	5,41%	54,05%	27,03%	0,00%	81,08%	18,92%
9.Posibilidades de éxito (Preg. 27)	20,96%	11,35%	0,00%	27,51%	40,17%	0,00%	67,69%	32,31%
10. Criterio de éxito (Pre. 29)	7,89%	5,26%	0,00%	18,42%	68,42%	0,00%	86,84%	13,16%



A continuación se representan los tipos culturales predominante en cada variable por cada Centro y por la situación actual y la comparación a la situación deseada a obtener en un futuro.

Sombreadose en color aquellas variables en las cuales los centros bajo estudio difieren en los tipos culturales.

**Cuadro 3: Tipo cultural predominante por variable**

ACTUAL	CENTRO A		CENTRO B		DESEADO
	CENTRO A	CENTRO B	CENTRO A	CENTRO B	
Planeamiento	Anómica	Paternal	Planeamiento	Exigente	Integrativa
Dirección	Integrativa	Paternal	Dirección	Integrativa	Integrativa
Control	Integrativa	Integrativa	Control	Integrativa	Integrativa
Información	Integrativa	Integrativa	Información	Integrativa	Integrativa
Cambio	Paternal	Paternal	Cambio	Exigente/ Paternal	Integrativa
Contenido de las tareas	Anómica	Anómica	Contenido de las tareas	Integrativa	Integrativa
Criterios para recompensar	Apática	Apática	Criterios para recompensar	Integrativa	Integrativa
Horizonte temporal	Exigente	Exigente	Horizonte temporal	Integrativa	Exigente
Posibilidades de éxito	Apática	Integrativa	Posibilidades de éxito	Integrativa	Integrativa
Criterios de éxito	Exigente	Paternal	Criterios de éxito	Integrativa	Integrativa

## 5. Conclusiones

En este trabajo se demuestra que los dos Centros de Investigación tienen una gran hibridez cultural. Donde predominan los rasgos Integrativos pero donde en algunos aspectos de su gestión los otros tipos culturales de organización se hacen presentes en varias de las dimensiones. Incluso puede señalarse que los integrantes de ambos centros de investigación desearían que en el futuro sus instituciones tuvieran una mayor cantidad de rasgos Integrativos. Algunas de las dimensiones de su gestión las preferiría que tuvieran particularidades propias de otros tipos culturales.

Al analizar la situación actual se desprende que en las variables Control, cambio, contenido de las tareas, criterios para recompensar, hori-

zonte temporal e información los centros bajo estudio coinciden en su tipo cultural.

Siendo en la variable control un tipo Cultural Integrativo, en la variable cambio un tipo Cultural Paternal, en la variable contenido de las tareas un tipo Cultural Anómica, en la variable criterios para recompensar un tipo Cultural Apático y en el horizonte temporal un tipo Cultural Exigente.

Al hablar de la variable información se observa que ambos Centros tienen un tipo Cultural Integrativa, pero que el Centro A también presenta rasgos de una Cultura Exigente.

También puede señalarse que se desprende que en las variables Planeamiento, Dirección, Posibilidades de éxito y Criterios de éxito los Centros no coinciden en el tipo cultural.

Se observa que al plantear una situación ideal, las diferencias existentes entre los Centros disminuyen, siendo una Cultura Integrativa la ideal. Pero no concuerdan en su totalidad, ya que en las variables planeamiento, cambio y horizonte temporal difieren las opiniones de los Centros.

En el planeamiento se observa una preferencia a una Cultura Exigente en el Centro A y una Cultura Integrativa en el Centro B.

Con respecto al cambio se observa una preferencia a una Cultura Exigente en el Centro A y una Cultura Integrativa en el Centro B.

Con respecto al horizonte temporal se observa una preferencia a una Cultura Integrativa en el Centro A y una Cultura Exigente en el Centro B.

Del análisis de las variables cambio y horizonte temporal, en la situación actual y la deseada se llega a la siguiente conclusión, el Centro A visualiza mayor incertidumbre y el Centro B es más optimista.

El centro A, pasa de una mirada actual al cambio donde se ven las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual, a plantear un ideal donde además de ver las cosas que cambian en la realidad nos adaptamos a los cambios en forma gradual, también se estudia cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro.

Y con respecto al horizonte temporal se observa que en la actualidad se toma como análisis el futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”), mientras que en el ideal se mira el largo plazo (“lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años”).

El Centro B pasa de una mirada actual al cambio donde vemos las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual, a una mirada ideal donde imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos.

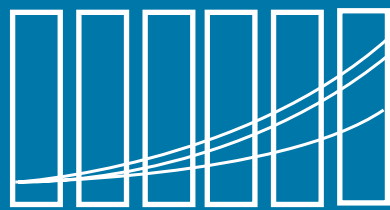
Y con respecto al horizonte temporal se observa que tanto en la situación actual como ideal se toma el futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”).

Puede concluirse que si bien los dos Centros de Investigación tienen Culturas Integrativas, hay diferencias en los modelos de gestión implementados, lo que indica que dentro del mismo tipo de Cultura Organizacional habría heterogeneidad en los modelos de gestión.

## 6- Referencias

GÓNGORA N., NÓBILE C. y REIJA L.: “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato)

MAYO 2014



adenag