

# V Congreso Internacional Red Pilares

Santiago de Chile 2018  
(26-29 de Septiembre)

---

PP21-05  
Resumen extendido

## Mesa Libre: Visión integrada organizacional, mediante la operacionalización de metaprocesos, para el control de gestión

Centro Regional Universitario Córdoba IUA  
UNDEF  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Córdoba - Argentina

### Autores:

Blázquez, Miguel Ángel<sup>1</sup>  
[mblazquez@iua.edu.ar](mailto:mblazquez@iua.edu.ar)

Razzi, Ana Carolina<sup>2</sup>  
[crazzi@iua.edu.ar](mailto:crazzi@iua.edu.ar)

---

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

<sup>2</sup> Master Business Administration UES21. Docente universitaria (Instituto Universitario Aeronáutico, Universidad Blas Pascal, Universidad Siglo 21, Córdoba-Argentina) e investigadora (IUA-Fac. Cs. De la Administración – UES21, Córdoba-Argentina). Consultora y asesora de empresas. Autora de material instruccional de estudio. Capacitadora independiente en organizaciones del medio.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo aplicar la metodología de metaprocesos (procesos de procesos), para el control de gestión organizacional, de modo de complementar las herramientas existentes, como necesidad de poder ofrecer una respuesta más integrada y sustentable a las organizaciones, más aún en organizaciones del contexto latinoamericano, caracterizadas por sus limitaciones en entornos cada vez más complejos, dinámicos y competitivos.

Como herramienta instrumental, se desarrolla una matriz, que combinará el metaproceso de la gestión organizacional DICCDAN (Datos, Información, Conocimiento - Capacidad, Decisión, Acción y Nuevos Datos), a nivel de columna, con el metaproceso de diagnóstico organizacional CORPRIC (contexto1, organización, recursos, procesos, resultados, impacto, contexto2) a nivel de fila. Las interacciones de los componentes de ambos metaprocesos, generarán una serie de cuadrantes, a nivel de indicadores de gestión el análisis métrico-comparativo y cualitativo, en la finalidad de diseñar un nuevo modelo de gestión.

En esta etapa preliminar, se aplica la herramienta a dos organizaciones localizadas en Argentina y en Brasil respectivamente. Las conclusiones arribadas, sentarán las bases para la aplicación sistematizada de esta nueva metodología.

**Palabras claves:** metaprocesos, DICCDAN, CORPRIC, gestión integral.

## 1. INTRODUCCION

Se estudia el metaproceso como una nueva metodología, desde la concepción de procesos de procesos, con el sentido de abordar la realidad organizacional de manera ampliada, dónde cada fragmento de esa realidad pueda comprenderse desde uno o varios metaproceso/s. En este sentido, el enfoque por metaproceso facilita la trazabilidad conceptual alrededor de macro temas, como puede ser desde los enfoques desarrollados, el estudio del diagnóstico y/o de la dinámica organizacional para optimizar su evaluación y control. Un metaproceso, se constituye desde el análisis de una realidad específica, en forma dinámica a través de la identificación de un conjunto de núcleos altamente integrados mediante nexos conectores, con identidad propia. (Blázquez, Razzi y Franco, 2014).

Los procesos se muestran insuficientes para comprender a las organizaciones desde una perspectiva holística. Por este motivo es que la estrategia de operacionalización es la generación de metaprocesos, que permitan comprender su funcionamiento en este caso referido al control de la gestión organizacional, y a la adaptabilidad del entorno, contrarrestando los efectos de un entorno VICA -volátil, incierto, complejo, ambiguo- (Levy y Baravalle, 2012).

Es así que el enfoque de metaprocesos se convierte en una herramienta necesaria para la gestión actual de las organizaciones, donde la complejidad aparece asociada a la propia disciplina desde una perspectiva intradisciplinaria (Blázquez, 2012). Desde un plano de control de gestión, se fundamenta la implementación de la metodología de metaprocesos, considerando las profundas modificaciones que se suscitan en el mundo, relacionadas en la necesidad de replantear si los indicadores tradicionales de gestión en el seguimiento de las organizaciones, debieran actualizarse desde una perspectiva incrementalista (mayor intensidad de las variables), o si por el contrario no estamos en presencia de una situación

cualitativa diferente que exige un nuevo enfoque en la mirada organizacional (integrado a través de metaprocesos).

Para ello se diagrama una matriz, que combinará el metaproceso de la gestión organizacional DICCDAN a nivel de fila, con el metaproceso del diagnóstico organizacional CORPRIC a nivel de columnas, de modo de generar una serie de cuadrantes. Cada celda integrará a nivel de indicadores de gestión una encuesta semiestructurada, que facilite su análisis métrico comparativo, y por el otro un relevamiento de preguntas abiertas a referentes claves que faciliten el análisis de tipo cualitativo, en la finalidad de diseñar un nuevo modelo de gestión aplicado a la realidad organizacional, independiente de sus características.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Concepto y tipos de metaproceso**

Un metaproceso es una entidad que se compone por un conjunto de núcleos centrales dentro de una perspectiva procesual, que facilita el análisis de la trazabilidad en la gestión organizacional. Los núcleos constitutivos son variables definidas en tiempo y espacio, que se van gestando a raíz de necesidades, oportunidades, o manifestación de hechos que se alejen de los objetivos organizacionales, y/o procedentes del entorno en la que éstas se desarrollan. Estos núcleos que integran los metaprocesos asumen distintas características, en función al tiempo y espacio en el cuál han sido definidos.

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

Los conceptos que integra el CORPRIC son: Contexto 1, Organización, Recursos, Procesos, Resultados, Impacto y Contexto 2. Este esquema considera que la gestión organizacional comprende un conjunto de etapas en la dimensión del tiempo y del espacio. El tiempo es el período que transcurre desde el contexto inicial y el contexto final, denominados Contexto 1 y 2 respectivamente. Las etapas intermedias se refieren a un espacio determinado en el que opera la Organización, donde intervienen Recursos, Procesos y Resultados. Estos resultados junto con el Impacto se relacionan con el Contexto 2.

El DICCDAN se consolida a través de la integración de siete núcleos: D (Dato), I (Información), C (Conocimiento), C (Capacidad), D (Decisión), A (Acción), N (Nuevo Dato). El nexos que integra cada una de estas etapas está dado por la Comunicación y Tecnología. (Blázquez, 2016).

Dato y Nuevo dato son dos aspectos claves que representan la dimensión temporal como factor crítico de la adecuada gestión. Mientras las restantes dimensiones se identifican en un espacio determinado, estos dos conceptos se los asocia al factor tiempo de la gestión organizacional. La información es clave y convive como proceso con la gestión de los datos.

Abunda la información pero contradictoriamente se carece de ella al momento de la decisión, al no estar presente en forma adecuada (ordenada según tipo de análisis). Conocimiento y capacidad dos núcleos íntimamente vinculados. El conocimiento se corresponde con los saberes adquiridos, que hacen al sujeto, mientras que la capacidad es la interacción que se hace de estos conocimientos tanto en lo personal como en lo colectivo. La capacidad es el conocimiento institucionalizado que permite aproximarse a la mejor decisión, a través de una sola persona o grupo.

La Decisión es la que pone en movimiento las etapas que la preceden y debe ser analizada desde una perspectiva amplia e integrada. La Acción en diversas ocasiones, no se corresponde con las decisiones impartidas porque ha prevalecido el sentido común, que no es otra cosa que conocimientos tácitos de quienes asumen la acción

## **2.2. Matriz de metaprocesos de organizacionales entre DICCAN y CORPRIC**

Desde el marco teórico de los metaprocesos se desarrolla una matriz entre el diagnóstico del CORPRIC y el proceso de DICCAN, para que desde la perspectiva del moderno concepto de control de gestión, se puedan validar su contenido, y operacionalizar su aplicación como una primera etapa del proyecto de investigación. En la Figura 1 pueden apreciarse las interacciones.

## **3. DESARROLLO**

La operacionalización de la matriz se traduce en la lógica aplicada de cada uno de los cuadrantes con la identificación de indicadores de gestión, desde la interacción de los núcleos de los metaprocesos integrados.

Es así que se describen desde esta perspectiva, los indicadores que surgieron de esta experiencia preliminar para el nivel de DATO (núcleo inicial del metaproceso DICCAN), con cada uno de los núcleos del metaproceso CORPRIC.

Los indicadores del núcleo dato que se pueden obtener a través de su interacción con el CORPRIC, están identificados mediante los cuadrantes **1A a 1G**, y se visualizan en Figuras 2, y 3.

### **Dato - Contexto 2**

El factor tiempo de la gestión organizacional genera nuevos datos. No existe información sin dato, de igual manera conocimiento sin información y así sucesivamente para la capacidad, decisión, acción y nuevo dato. En un contexto 2, el dato toma relevancia, desde cómo se constituyó el flujo interactivo de los núcleos de los metaprocesos, y en el sentido de cómo ha sido la registración de la información para generar los nuevos datos.

### **Información - CORPRIC**

Respecto al núcleo Información (DICCAN), se corresponde a los datos procesados, previamente enunciados, para los cuadrantes **2A a 2G**. La teoría de combinaciones permite un número próximo a infinito, que infiere una multiplicidad de indicadores de gestión en

virtud al punto anterior, cuya cantidad y calidad variará en virtud de la capacidad de la organización y sus gestores.

### **Conocimiento - Capacidad - CORPRIC**

El conocimiento y la capacidad (**cuadrantes 3A a 3G – 4 A a 4 G**), pueden ser observados a través de los núcleos del CORPRIC, según los indicadores de Figura 4.

### **Decisión – CORPRIC**

El proceso decisional es transversal al proceso administrativo, y a cada uno de los núcleos del CORPRIC. A tal fin, en cualquiera de los cuadrantes que emergen de la matriz se toman decisiones. En ese sentido se especifican una serie de indicadores diseñados de modo general en Figura 4.

### **Acciones – CORPRIC**

Existen acciones que se desarrollan subsiguando las decisiones tomadas, otras que se ejecutan de manera exógena siendo no fundadas en decisiones específicas. Por otra parte pueden originarse desvíos entre las decisiones tomadas y su consecución. Asimismo los sujetos tomadores de decisiones pueden ser los mismos que las ejecutan, o pueden ser otros quienes las lleven a la práctica. Desde estas realidades se diseñan indicadores para su seguimiento (Figura 4).

### **Nuevo Dato – Contexto 2**

La secuencia lógica de causa y efecto de tipo lineal y relativamente mecanicista deja de autogestionarse como un círculo cerrado, para asumir una forma espiralada con la presencia de los nuevos datos en un nuevo contexto (2), representados en el rango de cuadrantes **7 A - 7 G**.

## **4. EXPERIENCIA DE LA INVESTIGACION APLICADA**

### **4.1. CARACTERIZACION DE LAS ORGANIZACIONES**

Sorocabana es una organización de servicio gastronómico, de una trayectoria de 60 años y valor histórico significativo, de prestigio en el ambiente político y social en el casco céntrico de la Ciudad de Córdoba, Argentina. Se focaliza en un segmento de mercado cuya edad de las personas es superior a los cuarenta años. Se diferencia por su atención de 24 horas, su café, medialunas y desayunos tradicionales producidos en la entidad, y servicio de delivery. Cuenta con una dotación promedio de 20 colaboradores.

Paladare es una empresa que actúa en el sector de alimentación industrial, además de servicios de hotelería para asistir a las personas que trabajan en plataformas petroleras y

gasoductos terrestres. Localiza logísticamente sondas para proveer su servicio en condiciones de higiene y seguridad. Está presente en seis estados brasileiros: Bahia, Espírito Santo, Maranhão, Sergipe, Alagoas e Rio Grande do Norte. Actualmente cuenta con 27 colaboradores, coordinados por un director general, dueño de la empresa.

#### **4.2. RESULTADOS PRELIMINARES**

Las empresas bajo estudio encuentran puntos críticos desde el análisis de los indicadores integrados, que antes no habían sido observados, por lo que vislumbran la virtud de la herramienta. Los primeros resultados de los indicadores aplicados, describen aspectos valorables de análisis, de los cuáles cabe destacar los siguientes puntos en común, y específicos para cada una de las organizaciones estudiadas.

En ambas organizaciones, algunos de los datos de los núcleos se medían de manera inconsciente e informal, sobre todo los vinculados a resultados e impactos, y en los que concierne al núcleo organización a aquellos relacionados al capital humano.

Con relación a datos del entorno, la empresa Argentina posee un exhaustivo detalle de datos relacionados al tipo de cambio y a la inflación por periodo mensual, de modo que luego correlaciona éstos para tomar decisiones en relación a los precios de los productos que ofrece. Al ser líder en el mercado, los datos vinculados a la competencia, no son relevantes al momento de tomar decisiones sobre los mismos, pero sí posee constantemente datos sobre los productos y precios de sus cuatro principales competidores, como referencia de manera sistemática al igual que de sus proveedores.

En el caso de la empresa brasilera, que posee solo un competidor, de manera no recurrente consulta los precios para garantizar su competitividad, a la vez que sistematiza la lista de proveedores, calidad, y precio de sus materias primas e insumos. Los datos provenientes de los organismos fiscalizadores, son una constante fuente de información, que limitan sus decisiones y accionar.

Los sistemas de información que poseen en la actualidad no son suficientes para considerar la integración de los datos que integran cada eslabón del CORPRIC. El control de gestión se focaliza en variables básicamente contables-financieras y vinculadas al proceso de compras. En el caso de Sorocabana, complementa el sistema PIXO con planillas de Excel para gestionar el negocio, de modo que además de las variables esenciales del sistema de información contable, registra ventas por producto, cantidad por hora y franja horaria, cantidad de productos expedido por mozos y delivery. También registra condiciones macroeconómicas que afectan al negocio por rubro de su estructura de costos de manera mensual.

Los objetivos y planes se definen de manera informal a nivel estratégico y táctico, y no se lleva a cabo una revisión periódica de los mismos ni se registran.

Las decisiones en general son de tipo programadas en ambas organizaciones, las cuales tienen correspondencia con las acciones que se desarrollan consecuentemente. En ambas empresas se descentraliza la toma de decisiones que compete a funciones específicas de gerencias a nivel táctico. Las decisiones que no se delegan son las de índole financiera en ambas entidades, a la vez que las de mayor envergadura que atañe responsabilidad corporativa y a largo plazo. Se consensuan acciones a seguir, las cuáles responden a decisiones tomadas en equipo, dando así participación a los subordinados. Hay acciones cuyo sujeto condice con el

tomador de decisiones, en el caso de las de tipo estratégica, no así con las de tipo táctico y operativo, en el que difieren. Situación manifiesta en ambas empresas.

Se observa además, que no se registran las novedades en ambas organizaciones, las que se originan de la rutina, como ser el reclamo de un cliente por un café quemado, o el empleo excesivo de insumos por encima del estándar para un proceso productivo diario. Situación que se resuelve de manera concurrente pero que no encamina acciones proactivas para desestimar su ocurrencia. En este sentido el uso de la herramienta, posibilita la trazabilidad de las problemáticas que puedan suscitarse en cada una de ellas.

En ambas organizaciones, los órganos contralores de índole fiscal y sanitaria, son actores discrecionales en el desarrollo de las funciones de ambas entidades, por lo que son los estándares y normativas externas las que introducen al sistema organizacional, información sobre requisitos y funcionamiento que conllevan a una rigurosa toma de decisiones, y posterior accionar por parte de los responsables.

Ambas organizaciones cuentan con manuales de funciones y procesos. Los mismos se cumplen de manera exhaustiva en Paladare, por formalizarse sus servicios en contratos específicos que son controlados de manera rigurosa. En el caso de Sorocabana, esta situación es arbitraria de modo que, su capital humano en promedio tiene 25 años de antigüedad, lo que hace que sus acciones se representen más por el hecho de costumbres arraigadas, que por el mero cumplimiento de lo especificado en los documentos formales. En ambas organizaciones la rotación del personal es baja, lo que promueve el aprendizaje corporativo. La desventaja de Paladare, es que al tratarse de una base logística de provisión de alimentos y alojamiento, ésta debe responder de manera específica a condiciones socioculturales de los lugares donde se asienta, acompañando la labor madre por la cual se la contrata oportunamente.

Por lo expuesto, se infiere que la herramienta relativiza la incertidumbre, de modo que el proceso analítico combinatorio entre componentes de los metaprocesos, de manera implícita, contribuye a disminuir los efectos del dinamismo y la complejidad.

La efectividad del instrumento depende de la capacidad de asimilar e interrelacionar las variables por parte del sujeto o equipo que la gestione. Es decir que el modelo se limita por las condiciones específicas del sujeto, como así también de los vínculos que emergen con los demás sujetos.

El uso de la herramienta minimiza el conocimiento implícito para transformarlo en explícito. Se enfatiza la cultura del dato, a la vez que la de la gestión del conocimiento. A través del contacto con la herramienta, se operacionaliza de manera concreta, lo que se crea en la mente del gestor, y se reconoce la importancia de las variables del negocio, su sistematización y seguimiento para optimizar el funcionamiento del mismo.

La aplicación se perfecciona de manera gradual, a medida que el o los sujeto/s, es/son conscientes de la diversidad de variables, la dinámica de las mismas en tiempo y espacio, y posteriormente con el seguimiento de la gestión, desestimando un modelo estático de la misma en un contexto con cada vez más desafíos y obstáculos.

## **5. CONCLUSIONES**

La realidad de las organizaciones sumergidas en un entorno complejo, requiere nuevas miradas de la gestión integrada, y es por ello que el control de gestión ya no puede operacionalizarse con las mismas herramientas tradicionales con que viene funcionando.

El enfoque de metaproceso para el diagnóstico y la gestión organizacional, facilita estos análisis de modo que prioriza los flujos, velocidad y diversidad, por sobre las estructuras,

normativas y responsabilidades. De esta manera la matriz de ambos metaprosos se presenta como un instrumento idóneo para un nuevo control de gestión, sabiendo que su finalidad es gestionar la sustentabilidad organizacional para trascender al mero cumplimiento de los objetivos formales y tangibles.

De esta manera se puede afirmar el instrumento desarrollado, para abordar esta nueva realidad, y brindar la continuidad de las investigaciones futuras. Desde estas experiencias se podrá comprobar si la herramienta es suficiente, o requiere modificaciones en lo sucesivo bajo el supuesto básico del constante dinamismo manifiesto e implícito con el que conviven las organizaciones.

## 6. REFERENCIAS

- Blázquez, M. y Buraschi, M. (2012) “Reflexión sobre taxonomías en los intangibles” XVIII Jornadas de Epistemología en Ciencias Económicas – Univ. Buenos Aires.
- Blázquez, M. y Mondino, A. (2012) “Recursos Organizacionales: Concepto. Clasificación e Indicadores”. Revista Científica Técnica Administrativa. Vol.:11, Nro.:01. Buenos Aires, Argentina.
- Blázquez M. Razzi, C. (2013) Organizaciones que aprenden de su gestión. XXIX Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Sur. Argentina
- Blázquez M. Razzi, C. ,Franco, L. (2014) Gestión y análisis de las organizaciones mediante la perspectiva metodológica de metaproceso. III Congreso Internacional Red Pilares. Porto Alegre. Brasil.
- Blázquez, Miguel (2016) .”El interaccionismo simbólico desde un enfoque del Metaproceso DICDDAN” 32 Congreso Nacional de Adenag. Lujan Argentina.
- Etkin, J., Schvarstein, L. (1992). “Identidad de las organizaciones- Invariancia y cambio”, Editorial Paidós .Buenos Aires
- Etkin, Jorge (2005) Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto e inesperado. Ed. Granica – Buenos Aires
- Levy, Alberto; BARAVALLE, Carolina. (2012). Mayonesa: estrategia, cognición y poder competitivo -3ra Versión. Buenos Aires: Granica.
- Norton y Kaplan (2000). “Balanced Scorecard: Cuadro de Mando Integral” Argentina Grupo Planeta.

## APENDICE

**Figura 1: Matriz de metaprocesos organizacionales entre DICCAN y CORPRIC**

		<b>D</b>		<b>I</b>		<b>C</b>		<b>C</b>		<b>D</b>		<b>A</b>		<b>N</b>
<b>C</b>	<b>1</b>	Dato Contexto 1	<b>2</b>	Información Contexto 1	<b>3</b>	Conocimiento Contexto 1	<b>4</b>	Capacidad Contexto 1	<b>5</b>	Decisión Contexto 1	<b>6</b>	Acción Contexto 1	<b>7</b>	Nuevo Dato Contexto 1
<b>O</b>	<b>1</b>	Dato Organización	<b>2</b>	Información Organización	<b>3</b>	Conocimiento Organización	<b>4</b>	Capacidad Organización	<b>5</b>	Decisión Organización	<b>6</b>	Acción Organización	<b>7</b>	Nuevo Dato Organización
<b>R</b>	<b>1</b>	Dato Recursos	<b>2</b>	Información Recursos	<b>3</b>	Conocimiento Recursos	<b>4</b>	Capacidad Recursos	<b>5</b>	Decisión Recursos	<b>6</b>	Acción Recursos	<b>7</b>	Nuevo Dato Recursos
<b>P</b>	<b>1</b>	Dato Procesos	<b>2</b>	Información Procesos	<b>3</b>	Conocimiento Procesos	<b>4</b>	Capacidad Procesos	<b>5</b>	Decisión Procesos	<b>6</b>	Acción Procesos	<b>7</b>	Nuevo Dato Procesos
<b>R</b>	<b>1</b>	Dato Resultados	<b>2</b>	Información Resultados	<b>3</b>	Conocimiento Resultados	<b>4</b>	Capacidad Resultados	<b>5</b>	Decisión Resultados	<b>6</b>	Acción Resultados	<b>7</b>	Nuevo Dato Resultados
<b>I</b>	<b>1</b>	Dato Impacto	<b>2</b>	Información Impacto	<b>3</b>	Conocimiento Impacto	<b>4</b>	Capacidad Impacto	<b>5</b>	Decisión Impacto	<b>6</b>	Acción Impacto	<b>7</b>	Nuevo Dato Impacto
<b>C</b>	<b>2</b>	Dato Contexto 2	<b>2</b>	Información Contexto 2	<b>3</b>	Conocimiento Contexto 2	<b>4</b>	Capacidad Contexto 2	<b>5</b>	Decisión Contexto 2	<b>6</b>	Acción Contexto 2	<b>7</b>	Nuevo Dato Contexto 2

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2: Indicadores de Gestión Dato – Contexto 1 \ Organización**

Dato - Contexto1:	Dato – Organización:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de clientes reales</li> <li>- Nº de clientes potenciales</li> <li>- Valor percibido en el mercado</li> <li>- Niveles de lealtad/retención de los clientes</li> <li>- Participación de mercado</li> <li>- Ingresos generados por los diferentes segmentos</li> <li>- Potencial del mercado/segmentos (en dinero)</li> <li>- Incremento de ingresos por nuevos productos o servicios</li> <li>- Nuevos consumidores, usuarios, clientes, mercados</li> <li>- Indicadores de niveles de satisfacción de clientes</li> <li>- Cobertura del mercado (distribución)</li> <li>- Nº de proveedores reales</li> <li>- Nº de proveedores potenciales</li> <li>- Nº de Competidores Directos</li> <li>- Nº de competidores indirectos</li> <li>- Listado de producto y precios de proveedores</li> <li>- Listado de producto y precio de competidores</li> <li>- Temperatura ambiente</li> <li>- Variación de tipo de cambio</li> <li>- Índice de inflación</li> <li>- Detalle de carga impositiva</li> <li>- Hábitos y costumbres sociales</li> <li>- Segmentación poblacional por dimensión socio-económica</li> <li>- Nivel de empleo/desempleo</li> <li>- Innovación tecnológica del sector asociada a procesos críticos</li> <li>- Participación del mercado (market share)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de la marca</li> <li>- Valor de las acciones</li> <li>- Niveles de dividendos</li> <li>- Lealtad de los accionistas</li> <li>- EVA: valor económico añadido</li> <li>- MVA: valor de mercado añadido</li> <li>- RO: retorno sobre la inversión</li> <li>- Activos líquidos</li> <li>- Ratios del capital de trabajo</li> <li>- Ratios de endeudamiento</li> <li>- Gastos variables versus gastos fijos</li> <li>- Gastos programados</li> <li>- Gastos fijos rutinarios</li> <li>- Margen de beneficios</li> <li>- Relación ingresos/gastos</li> <li>- Eficiencia del uso del capital.</li> <li>- Nro. de equipos de trabajos formalmente constituidos</li> <li>- Nro. de niveles organizativos</li> <li>- Nro. de equipos interdepartamentales</li> <li>- Nro. de tareas asignadas delegando responsabilidad/ Total de tareas</li> <li>- Ventas totales</li> <li>- Ventas por línea de producto</li> <li>- Ventas por zona geográfica</li> <li>- Ventas por vendedor</li> <li>- Ventas por tipo de cliente</li> <li>- Ventas por intermediario</li> <li>- Índices de repetición de compra</li> <li>- Costos totales</li> <li>- Costos por producto o línea de producto</li> <li>- Costos por zona geográfica</li> <li>- Costos por vendedor</li> <li>- Costos por tipo de cliente</li> <li>- Costos por segmento de mercado</li> <li>-  </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3: Indicadores de Gestión Dato – Recursos \ Procesos \ Resultados \ Impacto**

<p><b>Dato - Recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nro. de Colaboradores</li> <li>- Antigüedad de colaboradores en la empresa</li> <li>- Retención de talentos</li> <li>- Duración en el puesto</li> <li>- Ausentismo laboral</li> <li>- Tiempo medido por contratación</li> <li>- Promedio de tiempo para alcanzar objetivos</li> <li>- Nro. de accidentes laborales</li> <li>- Nro. de capacitaciones</li> <li>- Tiempo promedio de tiempo de vacantes no cubiertas</li> <li>- Total de inversiones en activos tangibles</li> <li>- Total de inversiones en activos intangibles</li> <li>- Nro. de sucursales</li> <li>- Nro. de activos fijos</li> </ul>	<p><b>Dato - Procesos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices de eficiencia interna</li> <li>- Tipo de desperfectos</li> <li>- Nro. de desperfectos en producción</li> <li>- Trabajos repetidos por defectos</li> <li>- Tiempo de respuesta</li> <li>- Niveles de seguridad en el trabajo (tasas de accidentes)</li> <li>- Niveles de satisfacción con los proveedores</li> <li>- Respeto por el medio ambiente</li> </ul>
<p><b>Dato - Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidades totales</li> <li>- Utilidades por producto o línea de producto</li> <li>- Utilidades por zona geográfica</li> <li>- Utilidad por tamaño de pedido</li> <li>- Utilidades por territorio de ventas</li> <li>- Utilidades por intermediario</li> <li>- Cambio porcentual en las utilidades</li> <li>- Total de producción</li> <li>- Total de ingresos</li> <li>- Nº de personas formadas\capacitadas</li> </ul>	<p><b>Dato - Impacto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento de buenas prácticas y lecciones aprendidas</li> <li>- Ahorros derivados del aprovechamiento de conocimiento</li> <li>- % de miembros involucrados en proyectos de mejora o innovación</li> <li>- Nro. de ideas que se han implantado</li> <li>- Nro. de resultados del aprovechamiento de conocimiento experto</li> <li>- Nro. de colaboradores promocionados o transferidos por haber aumentado su nivel de conocimiento</li> <li>- Calidad percibida por los clientes</li> <li>- Nivel de satisfacción de clientes</li> <li>- Imagen de marca</li> <li>- Número de quejas y reclamos</li> <li>- Cuidado del medio ambiente</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4: Indicadores de Conocimiento- Capacidad - Decisión – Acciones \ CORPRIC**

Conocimiento - Capacidad - CORPRIC	Decisión – CORPRIC	Acciones – CORPRIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del cliente</li> <li>- Conocimiento de la competencia</li> <li>- Conocimiento de los proveedores</li> <li>- Conocimiento del marco político-económico</li> <li>- Conocimiento de variables culturales-demográficas</li> <li>- Conocimiento de la tecnología de la industria</li> <li>- Conocimiento de las barreras de entrada a la industria</li> <li>- Conocimiento de la rivalidad en la industria</li> <li>- Nros. de buenas prácticas generadas</li> <li>- Nros. de lecciones aprendidas</li> <li>- Nros. de ideas propuestas</li> <li>- % de nivel de conocimiento de capacidades de los colaboradores</li> <li>- Índices de rotación de los colaboradores</li> <li>- Outputs o productividad por colaboradores</li> <li>- Satisfacción de los colaboradores</li> <li>- Calidad de los outputs generados por los colaboradores</li> <li>- Capacidades y habilidades claves de los colaboradores</li> <li>- Crecimiento de los colaboradores</li> <li>- Capacidad de aprendizaje de la organización</li> <li>- Capacidad de innovación de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nro. de decisiones programadas</li> <li>- Nro. De decisiones no programadas</li> <li>- Nro. De decisiones proactivas</li> <li>- Nro. De decisiones reactivas</li> <li>- Nro. De decisiones sistemáticas</li> <li>- Nro. De decisiones intuitivas</li> <li>- Nro. de decisiones a corto plazo-operativas</li> <li>- Nro. De decisiones a mediano plazo-tácticas</li> <li>- Nro. De decisiones a largo plazo-estratégicas</li> <li>- Nro. de decisiones contingentes</li> <li>- Nro. de decisiones oportunas</li> <li>- Nro. De decisiones individuales</li> <li>- Nro. De decisiones en equipo</li> <li>- Nro. de decisiones de reducción, manutención, incremento, sustitución, mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. de decisiones programadas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones no programadas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones proactivas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones reactivas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones sistemáticas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones intuitivas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. de decisiones a corto plazo-operativas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones a mediano plazo-tácticas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones a largo plazo-estratégicas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. de decisiones contingentes</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. de decisiones oportunas</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones individuales</li> <li>- Acciones desarrolladas \ Nro. De decisiones en equipo</li> <li>- Acciones exógenas \ (no se correlacionan con decisiones)</li> <li>- Acciones ejecutadas por su decisor</li> <li>- Acciones no ejecutadas por su decisor</li> <li>- % de desvío decisión \ acción</li> <li>- Tiempo de variación entre que se toma la decisión y se desarrolla la acción</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia