



GESTIÓN POR COHERENCIA

¿COMO RENTABILIZAR LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO?

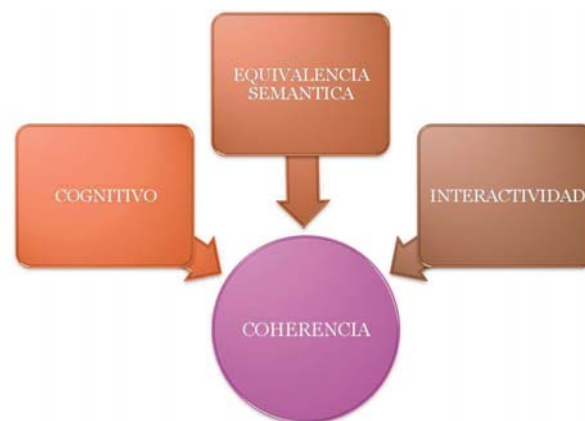
Leída como área estratégica, por la Corporación SINTESYS, Bi2 es un equipo de profesionales interdisciplinarios dirigidos por el Dr. Leonardo Lavanderos cuyo objetivo es entregar servicios en lo que se ha definido como el ámbito de la Toma de decisiones en la Alta Gerencia, éste incluye al menos la Planificación Estratégica, Alineación Estratégica y Configuración de Equipos para la toma de decisiones.

Lo que diferencia al equipo BI2 es el tipo de aproximación para evaluar y mejorar la gestión en las organizaciones. SINTESYS con más de 10 años de investigación en sistemas relacionales ha transferido a Bi2 los resultados de su conocimiento y su tecnología en lo que se ha definido como Evaluación de la Coherencia y Congruencia de Organizaciones.

La evaluación del estado de la red, que compone al Alta Gerencia, según su Coherencia y Congruencia permite corregir las brechas entre el plano del lenguaje y el de la acción de manera de estabilizar la producción de conocimiento aumentando el valor tanto al interior de la empresa como en las transacciones con otras organizaciones.

En el contexto actual, el proceso de generación de valor radica en entender el papel estratégico de los intangibles, especialmente cuando se habla de conocimiento. Esta afirmación implica obligatoriamente un cambio radical en la visión del negocio y del papel de la I+I (Innovación e Investigación) lo que impactaría directamente en el arte de las estrategias de innovación. Tomando como base lo anterior, los esfuerzos de diseño, asociados al I+I, deben orientarse desde la relación entre las estrategias de innovación y la forma de conocimiento asociada a su desarrollo ya que ésta explicaría en mayor grado la generación de valor dentro del ámbito de la nueva economía.

Una de las características que constituyen esta relación se expresa en lo que hemos denominado nivel de co-



herencia o la diferencia que se produce entre el plano argumental y el plano de la toma de decisiones o acción. Bajo este esquema, la gestión se plantea de forma tal que sus resultados cambian, desde una visión de certeza a una de confianza. Este alejamiento de la certidumbre responde a que las organizaciones deben entenderse como redes en comunicación donde las transacciones son organizadas y dirigidas desde la relación cultura-lenguaje, por lo que toda operación-acción siempre es una interpretación.

Esta condición de incertidumbre, en la interpretación, nos permite aventurar que el centro de atención no es, entonces, el cumplimiento, sino la coherencia (entre objetivos y metas, entre acciones y programas, la alineación en función de). Por lo mismo, es la coherencia la que podría explicar, en mayor grado, la generación de valor dentro del ámbito de la economía del conocimiento. Gestionar la coherencia implica diseñar una estrategia para disminuir la diferencia entre la narrativa y las acciones que componen la toma de decisiones de manera que, a menor diferencia entre éstas, mayor será el grado de coherencia de la organización.

El valor surgirá en cada paso de las relaciones del en-





samble de proceso de producción en la medida que se controle la diferencia entre el plano del hacer y del decir. Pero, ¿dónde se localiza esta diferencia? ¿Qué es lo que determina la divergencia entre el plano argumental y el plano de la acción? Al afirmarse que el capital intelectual o conocimiento (que genera valor para un proceso organizacional en particular) emerge de la coherencia entre la estructura de la organización y el proceso decisional de la misma; entonces, la divergencia entre ambos puede localizarse en dos procesos paralelos: el intercambio de significados (eficacia en la reproducción del mando) y la interactividad de la red (proceso conductual de acercamiento o rechazo entre actores, en el momento de llevar a cabo un proceso decisional). En otras palabras, la red posee una forma de pensar y hacer, fruto de su historia de decisiones, la cual es conservativa a través de operaciones de blindaje o clausura para agentes externos a ella. Esto significa que una persona que se integra a trabajar por primera vez no entenderá los códigos con los que la red funciona aunque en palabras sean las mismas que él maneja.

A la vez, las personas que conforman la red no necesariamente entienden lo que el jefe pretende en la toma de decisiones, lo que generará incertidumbre y acciones alejadas de lo deseado. Así mismo, al interior se dan buenas y malas relaciones que pueden ser momentáneas o permanentes. Estos procesos son los que generan diferencias entre el decir y el hacer y son los responsables de la pérdida de eficacia y eficiencia frente a las operativas estratégicas.

Al proceso de evaluación, corrección y seguimiento de las desviaciones entre ambos planos lo hemos denominado Gestión por Coherencia y a su método asociado: NEUS (Network Execution for Unbalanced Systems) el que está orientado a eli-

Al proceso de evaluación, corrección y seguimiento de las desviaciones entre ambos planos lo hemos denominado Gestión por Coherencia y a su método asociado: NEUS (Network Execution for Unbalanced Systems) el que está orientado a eliminar las incoherencias a través de la co-actividad (participación) en el modelamiento decisional y trasladando interacciones de tipo repulsivo (conflictivas) a zonas que no signifiquen daño estructural de la red que podría afectar el éxito del proceso productivo.

minar las incoherencias a través de la co-actividad (participación) en el modelamiento decisional y trasladando interacciones de tipo repulsivo (conflictivas) a zonas que no signifiquen daño estructural de la red que podría afectar el éxito del proceso

productivo. De esta manera, podemos mejorar la coherencia gestionando la certidumbre decisional del discurso y reconfigurando la interactividad (conducta).

La **Gestión Por Coherencia** evalúa las configuraciones decisión-acción que puede tomar la red, según sean las flexiones y tensiones a partir de la tríada conocimiento-entendimiento-afecto. Estas configuraciones son el Capital Intelectual de la organización ya que no sólo han sido legibles para la propia red sino también para redes externas a la organización, las cuales han decidido establecer o cortar relaciones.

La **Gestión Por Coherencia** pertenece al ámbito de la Inteligencia de Negocios ya que facilita la toma de decisiones a través de la comprensión del funcionamiento actual y la anticipación de acciones generando una dirección consistente frente a escenarios complejos.

Dentro del mundo de los negocios y, de las organizaciones en general, la Inteligencia de Negocios es un concepto respaldado por una nueva manera de hacer las cosas, posible, gracias a los avances en las Ciencias Cognitivas. El grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales y la creciente influencia de los avances tecnológicos, son algunas de las causas por las que se hace imprescindible desarrollar la "habilidad" de configurar los sistemas de relaciones, en ambientes complejos, para la toma de decisiones. Es por esto que Leonardo Lavanderos ha creado una nueva visión en la manera de optimizar los negocios llamada Gestión por Coherencia.

En general se puede afirmar que, dentro del proceso de gestión, un factor crítico de éxito lo constituye la correspondencia entre los programas estratégicos y las acciones de cumplimiento de éstos. Como punto de partida, su logro implica diseñar una estrategia de alineamiento de las





Alta Gerencia | Estrategia de Crecimiento

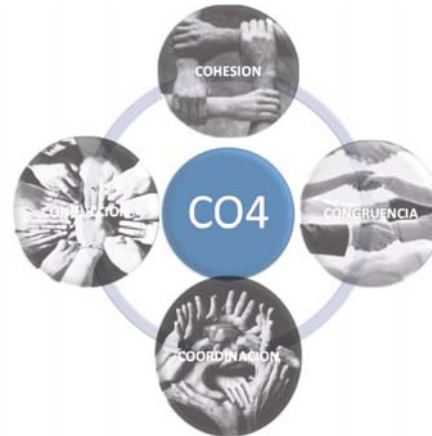
operaciones con la toma de decisiones lo que en definitiva se transforma, como lo señalamos anteriormente, en un arte para lograr el calce entre la estructura relacional de la organización y el proceso de toma de decisiones de la misma, lo que implica la reconfiguración de las relaciones que las constituyen y que generan la brecha entre la narrativa de la toma de decisiones y las acciones propiamente tales.

Al conjunto de acciones para reducir esta brecha, a través de la reorganización de la narrativa asociada a las decisiones y de la neutralización de interacciones, o conductas de disociación, entre las personas, se le ha definido como Gestión por Coherencia.

Una organización puede definirse como “la estructura relacional constituida, desde su cultura, a partir de configuraciones de narrativas y conductas para la toma de decisiones en contextos de significados determinados”, entonces el concepto de coherencia se vincula estrechamente con las nociones de códigos y significado como operación de base. Esto nos lleva al replanteamiento de la gestión, transitando desde una creencia de certeza a una sensación de confianza dentro de la incertidumbre o complejidad. A partir de lo anterior, si consideramos a las organizaciones como sistemas complejos, dado que sus operativas son fundamentalmente procesos organizados en el lenguaje, lo que introduce indiscutiblemente la condición de incertidumbre, no resulta extraño observar en la práctica la baja correspondencia entre los programas estratégicos y las acciones de cumplimiento de éstos.

A diferencia del concepto de Red, la Rel o sistema relacional, permite establecer los problemas organizacionales en las relaciones que emergen de su dinámica cotidiana, lo anterior implica que los métodos relacionales evalúan a las personas como entes en relación a otros. No hay competencias al menos que éstas emerjan en las interacciones cotidianas. Si tomamos en cuenta lo anterior, la baja correspondencia se explicaría como un estado específico de la estructura relacional asociada a la toma de decisiones.

El estado de la Rel organizacional se establece a partir de cuatro procesos concomitantes: Cohesión, Conducción, Coordinación, Y Congruencia, a los cuales los hemos denominado estructura relacional CO4. A su vez, el CO4 es definido en función de tres condiciones generativas; el tipo de conocimiento o tipo cognitivo, el proceso de semiosis o narrativa y la interactividad o confianza. En base a lo anterior, si en una organización, dada su forma de conocimiento, no se están verbalizando los conceptos claves del negocio y a la par existe desconfianza entre los actores, el resultado posible es una baja coherencia entre los programas estratégicos y las acciones de cumplimiento de éstos. La expresión de lo anterior, en el



Una organización cualquiera puede definirse de acuerdo al estado de su estructura relacional o sistema CO4.

sistema CO4, será una baja cohesión, mala coordinación, alta centralización en la conducción y poca eficacia en el intercambio con las redes externas.

EL PROCESO NETOUT

El arte o proceso de corrección o reconfiguración del CO4, con el propósito de disminuir la brecha entre la narrativa de la toma de decisiones y las acciones propiamente tales (coherencia), consiste en reproducir las condiciones bajo las cuales se genera el CO4 lo que implica hacer emerger las redes generativas del negocio y despejar aquellas que no contribuyen con él. Al proceso anterior se le ha definido como Netout. Dependiendo de su localización, implica gestionar la coherencia (interior de la red) y la congruencia (relaciones con otras redes). El proceso consiste en encontrar la red que genera el conocimiento del negocio consolidándola a través de la generación de semiosis, o lenguaje específico, coordinada con líneas acción y cambio en los tipos de interactividad de repulsión o conductas disociativas. Como resultado de lo anterior, el grado de alineamiento estratégico, emerge del proceso de generación de lenguaje y su difusión armónica al interior de la red.

¿CÓMO SE GESTIONA LA COHERENCIA?

Diseñando e implementando dispositivos que controlen el campo de la narrativa propia de las directrices y el entorno de las relaciones que las sustentan de manera de alinear estratégicamente a la red directiva de toma de decisiones. Esta alineación se traduce en mejorar la cohe-





sión, descentralizar la conducción y aumentar la coordinación en el sistema relacional a través de canales de comunicación integrados y configurados de manera que sean sustentables y por medio de los cuales se refuercen los lineamientos estratégicos en el quehacer de una organización.

¿CÓMO SE EVALÚA LA COHERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN?

Con un conjunto de técnicas que permiten valorar la calidad del proceso decisional desde la forma de pensar (cognitiva), el grado de entendimiento de las directrices (calidad semiótica) y el entorno o clima donde se desarrolla el proceso (interactividad). Esta valoración se establece, por una parte, desde las distinciones estratégicas del mando en relación a las de sus colaboradores (mapas cognitivos, modelos de toma de decisiones programables) y por otra, del estado de la interactividad al interior del equipo. Al método utilizado se le denominó NEUS.

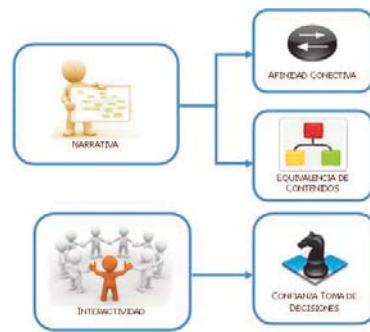
EL METODO NEUS PARA EVALUAR COHERENCIA Y CONGRUENCIA

El método NEUS (Network Execution for Unbalanced Systems), está orientado a relacionar el conocimiento como configuración de distinciones (ordenamiento de ideas expresado en diversos tipos de lenguaje), con la estructura relacional (Figura N° 3). Al afirmar que la conducta decisión-acción emerge de la coherencia del proceso relacional, entre la estructura de la organización y el proceso decisional de la misma, entonces la evaluación de la coherencia puede sustentarse en dos procesos concurrentes: la calidad del significado o nivel de certidumbre en la interpretación de la instrucción, orden o acción, y la cohesión de la red a partir de la confianza en el mando (clima de aceptación o rechazo frente a una propuesta del mando)

NEUS está orientado a explicar y evaluar el estado de coherencia de la red midiendo ambos procesos lo que permite determinar: el estilo del mando, la calidad en la coordinación al interior de la red y la unidad de la red frente a la posibilidad de cambio. A la vez, juega un papel fundamental en el diseño de una estrategia de gestión de la coherencia ya que permite simular configuraciones de redes que disminuyan la diferencia entre la narrativa para hacer y el hacer de una organización a partir de conectar comunicacionalmente áreas estructurales vitales.

EVALUACIÓN y CORRECCION DE COHERENCIA DE REL (SISTEMA RELACIONAL) PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ALTA GERENCIA

Los procesos de evaluación y corrección consisten, respectivamente, en establecer el estado de la red generativa de toma de decisiones sobre la base del intercambio de narrativas decisionales y los esquemas de acción o interactividad (conductas) que tienen significado para ese contexto de red.



METODO NEUS

La narrativa se compone del Tipo Cognitivo que la genera (afinidad en el tipo conectivo) y el significado posible dentro del proceso de intercambio (equivalencia de contenidos) denominados Equivalencia Es-



TABLA N° 2. TIPOS COGNITIVOS, RECURSIVOS Y EL GRADO DE CERCANÍA AL CENTRALIZADOR.

tructural y Equivalencia Sintagmática respectivamente.

Por otra parte, la interactividad está relacionada con la dinámica conductual de la organización, la cual se entiende como el proceso de acercamiento o rechazo entre actores, en el momento de llevar a cabo un proceso decisional (confianza en la toma de decisiones).

Tanto la narrativa como la interactividad se expresan en la calidad de la estructura relacional la que es definida a partir de su cohesión, conducción y coordinación. A lo anterior lo hemos denominado diagnóstico del sistema Co3 (interior rel). Así mismo, al proceso de Alineación Estratégica, para mejorar la coherencia y congruencia del negocio lo hemos denominado configuración del sistema Co4 (interior y exterior del sistema relacional).

Determinar el estado de coherencia, permite fijar el conjunto de relaciones que constituyen la doctrina (Cultura organizacional) o base relacional generativa. Lo anterior, nos lleva a determinar las configuraciones de escenarios posibles que se asocian al cambio deseado, lo que permite extraer aquel conjunto de rela-

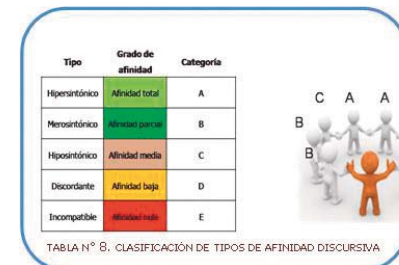


TABLA N° 8. CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE AFINIDAD DISCURSIVA





Alta Gerencia | Estrategia de Crecimiento

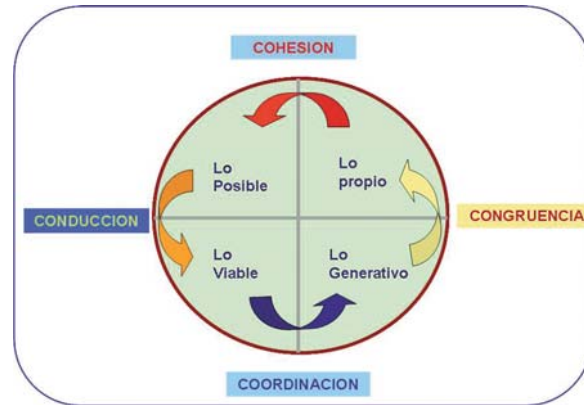
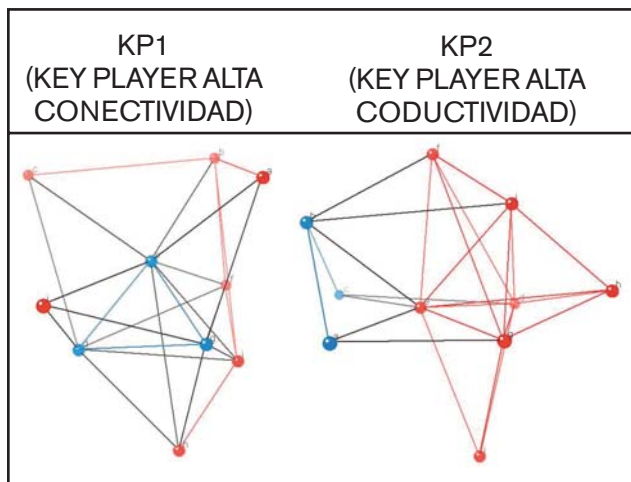
Otro de los resultados estratégicos que se obtienen a partir de la interactividad y de la narrativa es la estructura conectiva de la red, a partir de ésta es posible localizar los actores claves los cuales se clasifican en tipos 1y 2 (conectivos y de dinamización respectivamente)

ciones que son viables como mecanismos generadores de la doctrina o fundamentos culturales de la organización.

Otro de los resultados estratégicos que se obtienen a partir de la interactividad y de la narrativa es la estructura conectiva de la red, a partir de ésta es posible localizar los actores claves los cuales se clasifican en tipos 1y 2 (conectivos y de dinamización respectivamente). Por ejemplo, dentro de una red si queremos aumentar la cohesión debemos generar varios actores de tipo 1 de manera de lograr alta conectividad al interior de la red.

Así mismo, si queremos introducir una idea y queremos que se difunda ampliamente dentro de la red necesitamos recurrir a los de tipo 2 que son los que juegan el papel de "transmisión" o de "dinamización de ideas".

A partir de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica es posible establecer una estrategia para la corrección de la coherencia y la congruencia de la gerencia de-



nominada Configuración del sistema Co4. Este proceso tiene una duración aproximada de cinco meses y tiene como objetivo elaborar narrativa a partir la construcción de un escenario estratégico (E2). El E2 se construye a partir de configurar cuatro criterios generales; Político, Económico, Social y Técnico y doce subcriterios como resultado de la combinación de éstos. Cada criterio y subcriterio genera un contexto de significado que permite comparar un conjunto de alternativas de solución para el negocio. El proceso de construcción transita desde la cohesión hasta la congruencia organizando al equipo de manera de constituirlo en una unidad de alta calidad vincular tanto en narrativa como en interactividad.

Los cambios en el sistema CO4 se explicitan mediante los indicadores cognitivos, semióticos y de interactividad. A partir de éstos se obtiene una medida cuantificada de capital intelectual, denominada KI (del alemán Kapital Intellektuell).

Es importante enfatizar que el valor de KI es orientar el estado de la coherencia de la red, esto es esencial en cuanto se aleja de la idea de "cosificación" u objetualización de este intangible.

Como idea final podemos decir que la rentabilidad es un proceso que se localiza en la calidad del significado y del contenido de lo que el sistema relacional entiende como valor de uso del negocio, lo que se refleja en la coherencia de la decisión-acción. Así mismo, el valor de cambio o ámbito de congruencia del negocio está en estricta dependencia de la calidad el significado y del contenido en la producción de equivalencias dentro de un proceso de transacciones con una red externa. Son en definitiva estas equivalencias las que permiten establecer el precio. De esta manera, un negocio no se reduce a un conjunto de transacciones sino en la sostenibilidad de la REL, como productora de conocimiento, la que se reconfigura constantemente o de otra lectura se hace rentable. ●

© Trend Management

