

ESTRATEGIAS COGNITIVAS PARA EL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



BUSINESS INTELLIGENCE &
BUSINESS INFORMATION

ESTRATEGIAS COGNITIVAS PARA EL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO



A MODO DE PRESENTACION.....	4
BREVE INTRODUCCION AL PROBLEMA	5
ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES	7
EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DESDE LA ÓPTICA DE LAS RELACIONES.....	7
EL CONCEPTO DE VIABILIDAD ORGANIZACIONAL, LA RELACIÓN ENTRE LO SOSTENIBLE Y LO SUSTENTABLE	7
LOS CONCEPTOS DE COHERENCIA Y CONGRUENCIA COMO INDICADORES DE ESTADO DE LA VIABILIDAD	8
EL CONCEPTO DE COHERENCIA ORGANIZACIONAL.....	9
EL CONCEPTO DE CONGRUENCIA ORGANIZACIONAL.....	9
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	12
METODO DIAGNOSTICO (NEUS METHOD)	12
ETAPA INICIACION.....	15
AMPLIFICACION	16
TECNICA	17
METODO DEL SISTEMA DE CONTROL DE DIFERENCIAS Y MONITOREO: METAREDES	19
SISTEMA DE CONFIABILIDAD DE UNA RED	19
SISTEMA DE DISPONIBILIDAD DE UNA RED	21
SISTEMA DE VELOCIDAD DECISIONAL DE UNA RED	23
PLAN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA COGNITIVA.....	24

A MODO DE PRESENTACION

BI2 es una unidad estratégica de negocio asociada al Centro de Estudios en Teoría Relacional y Sistemas de Conocimiento (Corporación SINTESYS). Conformada por una red de profesionales de distintas áreas, otorga servicios de conocimiento en el ámbito de la inteligencia estratégica dentro de los procesos de negocios. A través de una nueva teoría denominada “TEORÍA DE LOS SISTEMAS VIABLES RELACIONALES”, fruto de 25 años de investigación, garantiza el incremento en la efectividad y rentabilidad de las organizaciones.

El documento que presentamos a continuación es el fruto de los procesos de experimentación aplicados a Sistemas Organizacionales Complejos. La metodología ha sido empleada en diferentes ámbitos, tanto públicos como privados, así como nacionales e internacionales. Específicamente, en el área minera, fue utilizada en la Gerencia de Innovación Corporativa de Codelco y en La Compañía Minera el Tesoro del grupo AMSA. Sumado a lo anterior, fue pilar fundamental en el proyecto **KAWAX KEA-62** denominado “DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CLUSTERS BASADA EN REDES DE VALOR Y CAPITAL INTELECTUAL” de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología.

Esta nueva manera de abordar la gestión organizacional se basa en: entender la organización como red relacional, modelando su dinámica de interacciones con sus competencias, recursos y procesos de manera de configurar la complejidad cotidiana de la toma de decisiones para generar una comunicación, coordinación, conducción y cohesión efectiva.



BREVE INTRODUCCION AL PROBLEMA

Bajo los actuales estilos y formas de pensamiento la experiencia nos ha demostrado que los procesos tradicionales de Planificación Estratégica, en cualquiera de sus más de once vertientes existentes a la fecha, no se cumplen. De esta manera, los planes escritos quedan obsoletos al momento de aprobarse y terminan convertidos en buenas intenciones que finalmente no logran conducir el proceso decisional deseado. Peter Senge y Henry Mintzberg, cifran en un 90% los procesos de planificación que fracasan en su implementación, (Mintzberg, 1994).

Adicionalmente, Mintzberg indica que las falacias de la planificación estratégica son:

- **Predicción:** según ella, el mundo queda paralizado mientras se desarrolla el plan, y luego se mantiene en el curso previsto mientras se implanta. La evidencia apunta a lo contrario: aunque hay patrones que podrían repetirse, dándonos la sensación de predicción, las discontinuidades (como la innovación) no lo son.
- **Separación:** supuestamente, la estrategia debe estar separada de las operaciones (o tácticas), la formulación de la implantación, los pensadores de los hacedores, y los estrategias de sus objetos. La experiencia nos indica que los verdaderos estrategas deben comprometerse; en lugar de abstraerse de los detalles operativos, deben sumergirse en ellos para extraer de allí la narrativa de lo estratégico.
- **Formalización:** según esta, los sistemas formales (mecánicos, inteligencia artificial, sistemas expertos) harían un mejor trabajo que el ser humano. En realidad, han sido un fracaso: pueden procesar más datos, pero no logran internalizarlos, comprenderlos o sintetizarlos. Nunca han podido predecir discontinuidades o idear estrategias novedosas. (Mintzberg, 1994)

En este mismo sentido opinan los autores Kim y Mauborgne (“Estrategias de los Océanos azules”):

“Pensemos en un plan estratégico típico. Comienza con una descripción larga de las condiciones presentes de la industria y la situación de la competencia. Después viene un análisis de cómo aumentar la participación en el mercado, capturar segmentos nuevos o recortar costos, seguido de una larga lista de metas e iniciativas. Casi nunca falta un presupuesto completo acompañado de una profusión de gráficas y todo un surtido de hojas de cálculo. El proceso por lo general culmina con la elaboración de un documento voluminoso construido a partir de una maraña de datos proporcionados por el personal de las distintas partes de la organización cuyos planes por lo general son contradictorios y entre las cuales no hay comunicación. En este proceso, los gerentes pasan la mayor parte del tiempo asignado a la estrategia llenando casillas y haciendo cálculos en lugar de pensar en ideas novedosas y desarrollar un esquema claro para escapar de la competencia.”

Esto nos lleva al segundo principio de la estrategia del océano azul: enfocarse en la perspectiva global y no en las cifras. Este principio es fundamental para mitigar el riesgo de la planeación, consistente en invertir mucho tiempo y esfuerzo para lograr sólo unos movimientos tácticos en medio del océano rojo.” (Mauborgne, 2004)

Desde nuestra experiencia, no solo debemos tomar en cuenta lo anterior sino que además debemos agregar a lo menos tres condiciones que hoy son constitutivas de la cultura organizacional chilena:

1. La aceleración de los procesos decisionales, generada por las tecnologías de la comunicación y la información, la cual no es posible de ser subsumida o internalizada por las estructuras organizacionales actuales, dado que estas se sustentan en una tipología jerárquica lo que las hace poco flexibles para este tipo de impacto.
2. Dada la velocidad con la que se producen los cambios a nivel mundial, lo que llamamos Diseño Organizacional ha comenzado a distorsionar las condiciones de certeza y determinación. Esta desagregación, en el diseño organizativo, ha ido tan lejos que las epistemologías tradicionales ya no pueden explicar cómo el cambio se propaga a través de redes.
3. En un estudio de la OCDE sobre confiabilidad entre connacionales Chile aparece en último lugar.

En síntesis, en el hoy cualquier proceso de consultoría no puede obviar el hacer explícito desde dónde se abordará el problema, esto es, cuál es el marco que fundamenta su mirar y cuáles son los alcances de su metodología.

BIZ-SINTESYS basa su trabajo de consultoría en la visión relacional de las organizaciones que es un desarrollo propio fruto de las investigaciones desarrolladas por los Doctores Leonardo Lavanderos, Alejandro Malpartida y otros que, desde 1995 a la fecha han dedicado sus esfuerzos a elaborar esta nueva perspectiva.

En síntesis, podríamos decir que la configuración del estado de las redes organizacionales es lo central en este enfoque. Esto implica que lo relevante no es el objeto o sujeto por sí solo, sino en la relación que establece con otros, con los recursos, competencias y tareas al constituirse como parte de una red.

Entre los documentos de trabajo de referencia publicados sobre esta materia se destacan:

From Manufacture to Mindfacture: A Relational Viable Systems Theory IGI Global (Disseminator of Knowledge since 1988) International Publisher of Progressive Academic Research (En prensa)

Production of Capital Cognitive as measurements of intellectual capital. In V. y. Rodriguez, Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives Cap VI (p. 440). New York: Business Science. 2010.

ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES

EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DESDE LA ÓPTICA DE LAS RELACIONES

Una organización puede ser definida como “una estructura relacional constituida, desde su cultura, a partir de configuraciones de narrativa (formas y estilos de lenguaje) y de esquemas de acción incorporados a éstas, que se expresan en el proceso de toma de decisiones para un contexto de significado dado”. De lo anterior, si consideramos a las organizaciones como sistemas complejos (ya que sus operaciones son fundamentalmente procesos organizados en el lenguaje, lo que introduce la condición de incertidumbre e indeterminismo), no resulta extraño observar en la práctica la baja correspondencia entre programas estratégicos y su consecución. Este alejamiento de la certeza responde al hecho de que las organizaciones deben ser entendidas como redes en comunicación, donde las transacciones son organizadas y dirigidas desde la relación cultura-lenguaje, luego, cualquier decisión-acción siempre es una interpretación cuyas posibilidades de expresión dependen del contexto y de la cultura para ese contexto. Esto nos lleva a reconsiderar el proceso de gestión, transitando desde una creencia de certeza hacia una sensación de confianza dentro de la incertidumbre y la complejidad.

El centro de atención no es, entonces, el cumplimiento, sino lograr una alta correspondencia (entre objetivos y metas, entre acciones y programas, la alineación en función de). Por lo mismo, el punto de partida es la generación de escenarios de comunicación estratégicos y, a consecuencia de ello, el cómo lograr alinear las estrategias con las acciones operativas que les dan forma. En otras palabras, es el arte para lograr el calce entre la estructura relacional de la organización y el proceso decisional de la misma mediante estrategias de comunicación.

EL CONCEPTO DE VIABILIDAD ORGANIZACIONAL, LA RELACIÓN ENTRE LO SOSTENIBLE Y LO SUSTENTABLE

Si entendemos la organización como un sistema de redes relaciones, entre personas, su viabilidad será definida como el conjunto de soluciones que se generan a partir de la estrategia de acoplamiento entre el eje de sostenibilidad y el eje de sustentabilidad.

- El eje de sostenibilidad: definido como la calidad configurativa de las relaciones que se traduce en el acoplamiento entre las decisiones estratégicas, y las relaciones que crean valor.
- El eje de sustentabilidad: definido como la calidad de la plataforma que conecta a los recursos, los procesos y los patrones o pautas.

Así, una organización viable es aquella que ha logrado un modelo de procesos que ha podido resolver su sostenibilidad y, por ende, su sustentabilidad.

Entenderemos Modelo de Procesos como la estrategia de acoplamiento entre las decisiones estratégicas, que hacen posible el manejo de los procesos, y las relaciones que crean valor en los niveles operativos, tácticos y estratégicos en la organización.

Entonces, y sobre lo anteriormente expuesto podemos decir que uno de los objetivos estratégicos, para una gestión exitosa, es establecer tempranamente la presencia o ausencia de cualquier elemento que genere pérdida de velocidad, integración, innovación, y flexibilidad en él o los procesos que definen la identidad organizacional y por ende su viabilidad.

La concepción actual de las organizaciones se sustenta en la relación función proceso lo que ha generado una mirada desagregada y reduccionista en relación con el proceso o procesos que la constituyen. Un efecto de lo señalado es la generación de intersticios comunicacionales entre las unidades operativas que constituyen su quehacer. Uno puede observar a diario que las personas que trabajan en un sector de la organización saben poco o no les importa mayormente lo que ocurre en otro sector mientras “cumplan” con el objetivo para el cual fueron contratados. En pocas palabras, el proceso general se ve afectado de principio a fin generando alta variabilidad para lograr llevarlo a cabo. La variabilidad desde esta perspectiva, es definida como procesos de comunicación dentro de cadenas cortas ignorando tanto la optimización del todo (subutilización de las partes) como también la variabilidad que existe en los procesos de toma de decisiones en toda la estructura organizacional

La viabilidad está en la base de la estructura relacional de los sistemas culturales, por ello, es necesario evaluar la robustez de esta estructura en relación con el estilo y forma de lenguaje que genera el sistema para conservarse frente a una propuesta mejora, optimización o de cambio.

Por otra parte, empoderar a la organización implica que el mando, como generador de posibilidades y acciones, gana control cuando enfrenta los problemas de manera conjunta, mediante la generación de conocimiento y voluntad. El ejercicio del poder no necesariamente reduce el poder del otro; sino más bien implica cambios en la estructura relacional, reflejada en un proceso decisional cuyas características son la legitimidad, la certeza, y la credibilidad.

Frente a esto, para empoderarse y hacerse viable dentro de una propuesta de cambio, la organización necesita realizar un proceso de acoplamiento efectivo entre su estructura relacional y el proceso decisional que se origina desde su cultura.

LOS CONCEPTOS DE COHERENCIA Y CONGRUENCIA COMO INDICADORES DE ESTADO DE LA VIABILIDAD

Como lo señaláramos en los párrafos anteriores, la robustez de la viabilidad es resultado del grado y calidad de encaje entre lo sostenible y lo sustentable, por lo mismo, es el modelo de procesos el ámbito indicado para evaluarlo ya que éste nos devela la estrategia de acoplamiento. Esta última se evalúa partir de dos procesos estratégicos generados por las interacciones entre personas.

Estos dos procesos son los siguientes:

- Uno interno, definido como Coherencia
- Uno externo, definido como Congruencia

EL CONCEPTO DE COHERENCIA ORGANIZACIONAL

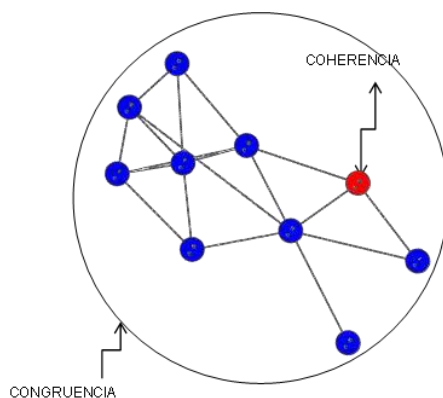
Definimos Coherencia como la correspondencia entre las decisiones tomadas y las acciones propiamente realizadas. La Coherencia Organizacional unifica las declaraciones del líder en relación a las estrategias, metas, objetivos y prioridades a perseguir y la forma en que estas declaraciones son entendidas y asimiladas por sus subordinados y en toda la cadena de mando. La Coherencia Organizacional, cuando es débil o inexistente, es uno de los principales factores en la falla de implementación del Plan Estratégico y la ejecución efectiva del modelo de negocio.

La falta de Coherencia Organizacional es la mayor fuente de gastos invisibles, los desperdicios que impactan directamente la efectividad organizacional, mermando tanto la eficacia como la eficiencia de la organización.

EL CONCEPTO DE CONGRUENCIA ORGANIZACIONAL

Definimos Congruencia como la calidad de trabajo conjunto y efectividad del intercambio entre redes/equipos de trabajo, dentro y fuera de la organización.

La Congruencia Organizacional, comprende tres factores estructurales relacionados entre sí. Estos son: Confiabilidad, Disponibilidad y Velocidad decisional, lo que da cuenta de la calidad cohesiva, de coordinación, de conducción y de comunicación. La capacidad de distinguir los tres elementos, mejorarlos e integrarlos tiene una contribución enorme a la mejora del trabajo en red y en los procesos estratégicos de la organización. La figura a continuación muestra los ámbitos de Coherencia y Congruencia de una red. El esquema a continuación resume para una red los puntos de medida de Coherencia y Congruencia.



ESQUEMA N° 1

MODELO DE RED DONDE SE MUESTRA LOS PUNTOS DE MEDIDA PARA COHERENCIA (ROJO) QUE CORRESPONDE AL LIDER Y LA RED TOTAL (AZUL) PARA CONGRUENCIA

Tanto para la Coherencia como para la Congruencia se miden las siguientes variables:

- ✓ **ENTENDIMIENTO:** Evaluado como la cercanía e n t r e lo que se declara y las acciones esperadas en relación a la declaración.
- ✓ **CONOCIMIENTO:** Evaluado como la cercanía (similitud) en la l ó g i c a utilizada frente a la solución de problemas.
- ✓ **CONFIANZA:** Estilo de la interactividad existente al interior de la red detectando niveles de confianza/desconfianza

Por lo tanto, una vez finalizado el Diagnóstico se dispondrá de una evaluación del grado congruencia y coherencia estratégica existente al interior del Equipo Ejecutivo del Instituto que permitirá determinar dónde están las principales brechas de entendimiento, conocimiento y confianza que limitan la implementación de la estrategia declarada.

Los tipos de resultados se pueden graficar, a modo de ejemplo, de la siguiente manera:

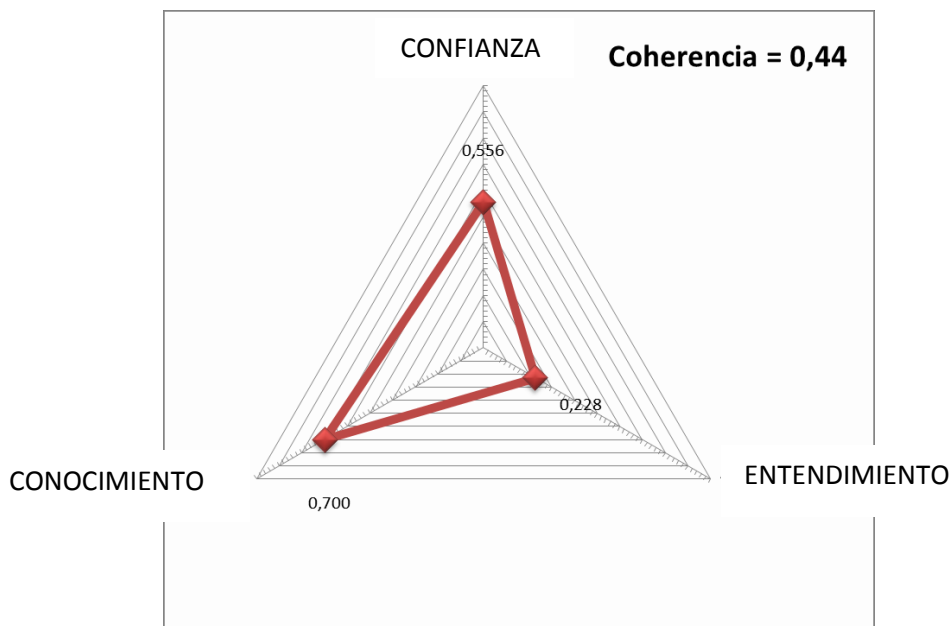


FIGURA N° 1: EJEMPLO DE INDICADOR DE COHERENCIA DE UNA RED.

El valor 0,44 indica baja coherencia debido a la variable Entendimiento, esto indica que está fallando la alineación estratégica en relación a la propuesta del Líder. Si miramos la Figura N° 2, esta falla se repite lo que nos está informando que la red no está reproduciendo el proceso de toma de decisiones deseado. Finalmente se muestra otra dimensión del proceso como es el mapa de confianza desde y hacia el ejecutivo máximo de cada uno de los integrantes del Equipo ejecutivo, lo que da origen a gráficos como el que se muestra en la Figura N° 3.

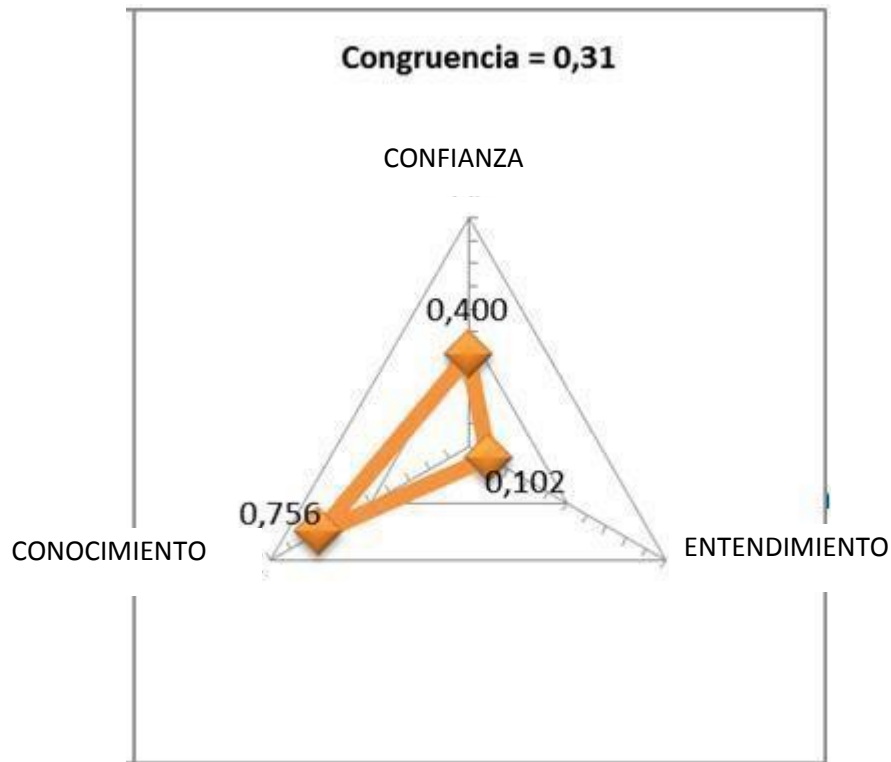


FIGURA N°2: EJEMPLO DE INDICADOR DE CONGRUENCIA EN UNA RED.

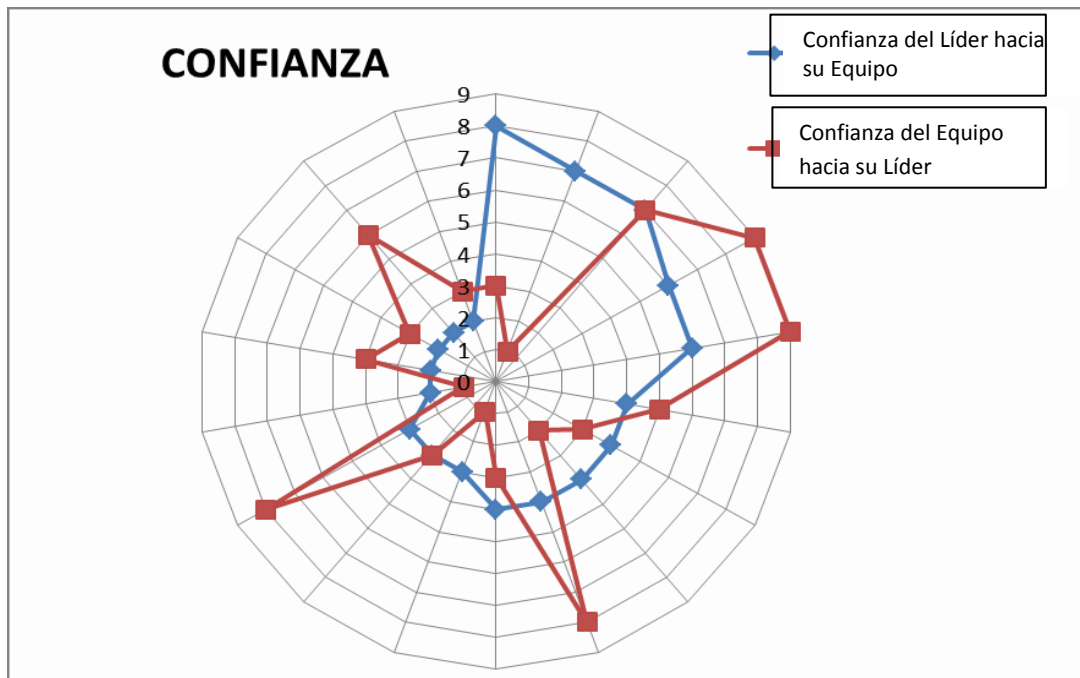


FIGURA N° 3: EJEMPLO DE INTERACTIVIDAD O CONFIANZA EN UNA RED

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

El conjunto de métodos a emplear se denomina Estrategia Cognitiva, éste consiste en obtener la configuración de una red de relaciones sobre la base de su sostenibilidad para un estado inicial t_0 . Este ordenamiento o forma es función de su coherencia y congruencia. Una vez obtenida la configuración, es posible localizar las relaciones que generan pérdida de valor de manera de poder intervenir de manera efectiva. A partir del o de los objetivos estratégicos programados por el mando, se interviene la red rediseñando sus relaciones mediante un proceso de transformada (warping) de manera de obtener un alto grado de sostenibilidad (alineación). El warping se obtiene a partir de propagar la visión política de la red de mando (modelo de propagación) a través de conexiones de bajo impedimento o relaciones entre personas que permiten fluidez en la información a propagar. Estas conexiones se asocian a competencias, recursos y personas de manera de obtener los indicadores de confiabilidad, disponibilidad y velocidad decisional. Estos indicadores permiten monitorear el proceso de propagación y medir su efectividad. La tabla N° 1 a continuación resume los métodos que componen la Estrategia Cognitiva.

METODOLOGIA	ETAPAS	METODO	TECNICA
ESTRATEGIA COGNITIVA	DIAGNOSTICO	NEUS METHOD. (NETWORK EXECUTION FOR UNBALANCED SYSTEMS)	MAPEO COGNITIVO, ANÁLISIS JERÁRQUICO DE PROCESOS
	ALINEACION Y COMUNICACION	WARPING NETWORK DESIGN	MAPEO COGNITIVO, ANÁLISIS JERÁRQUICO DE PROCESOS
	CONTROL DE DIFERENCIAS Y MONITOREO	METARED	METAMATRICES

TABLA N° 1 RESUMEN DE LA METODOLOGIA QUE COMPONE LA ESTRATEGIA COGNITIVA

METODO DIAGNOSTICO (NEUS METHOD)

El método NEUS (NETWORK EXECUTION FOR UNBALANCED SYSTEMS) está orientado a relacionar el conocimiento, como configuración de distinciones (ordenamiento de ideas expresado en diversos estilos de lenguaje), con la estructura relacional. 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 su cohesión 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 propiamente tal de una organización, a partir de conectar comunicacionalmente áreas estructurales vitales.

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.

La narrativa se compone del Tipo Cognitivo que la genera (forma de pensar) y el significado posible dentro del proceso de intercambio (grado de entendimiento) denominados Afinidad Cognitiva y Afinidad Semiótica 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 y comunicación (Figura N° 4)

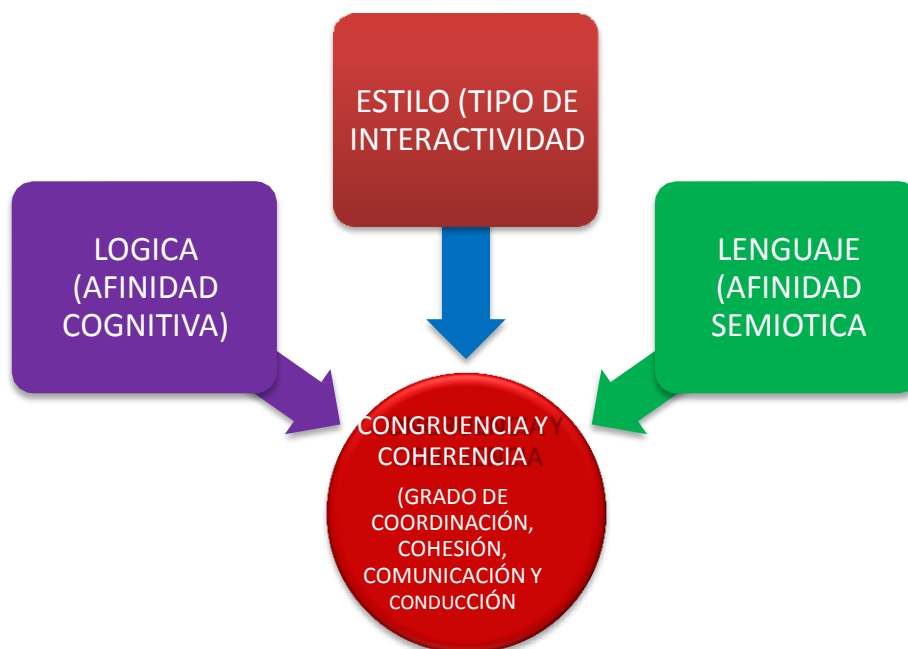


FIGURA N° 4. RELACION ENTRE LA COHERENCIA Y LA CONGRUENCIA CON LOS PROCESOS ESTRUCTURALES

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 las relaciones 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 1 y 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”.

TECNICA

Se basa en el uso de Mapas Cognitivos (Figura N° 5), que grafican la línea argumental del observador como distinciones y conexiones, donde los rectángulos representan las distinciones que hace el entrevistado en torno a la Pregunta P₁, que pauta el contexto, las distinciones asociadas a la P₁ se representan en los rectángulos como S_i y los distintos tipos de asociaciones como formas y dirección de conectores.

A partir de esta estructura única del entrevistado, es posible llevar a cabo diferentes análisis, tales como atractores de discurso, elementos terminales, elementos iniciadores, centralidad de conceptos. El mapa cognitivo revela el paradigma desde donde el observador construye su observación. Esto permite estructurar, analizar y generar significado para diferentes tipos de problema. El mapeo cognitivo permite que el observador vaya construyendo y argumentando, en la medida que el problema emerge. El atractor es un concepto que orienta y centraliza construcción de vías de explicación o argumentación; se obtiene del cálculo de centralidad de los elementos que componen el mapa cognitivo.

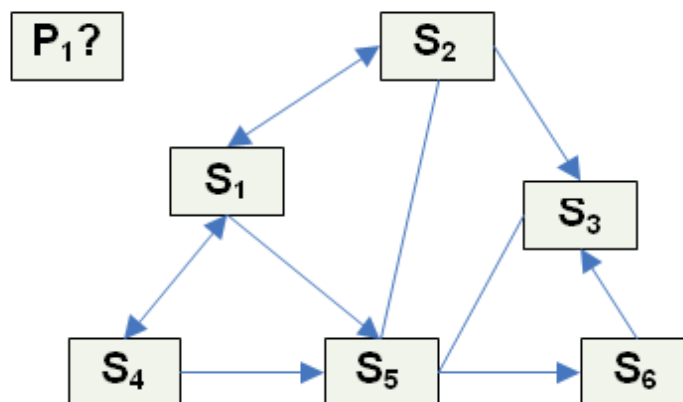


FIGURA N° 5: EJEMPLO DE UN MAPA COGNITIVO, LOS RECTANGULOS SON FRASES O IDEAS Y LAS FLECHAS COMO SE CONECTAN ENTRE ELLAS.

De las distinciones centrales del discurso y sus consecuencias sumadas a la evaluación de la confianza se logra medir el nivel de alineamiento del equipo con el discurso, la calidad de la toma de decisiones y la confianza que reina dentro de la red.

Estas mediciones permitirán conocer el grado de alienación existente al interior del equipo ejecutivo y cuáles son las brechas existentes en dicho alineamiento y que deberán ser consideradas en la fase de intervención.

METODO DE LA ALINEACION Y COMUNICACIÓN: WARPING NETWORK DESIGN (WND)

El WND es un método que permite desarrollar un proceso de transformación de la red a través de la propagación de un modelo de gestión el cual al reproducirse elimina una serie de constreñidores (elementos o relaciones que retardan la toma de decisiones) que generan pérdidas en la coordinación, cohesión y conducción de la estructura de mando o gerencia. Este efecto se hace visible a partir de:

- Aumento de interacciones positivas entre gerencias y subgerencias,
- Disminución de tiempos de respuesta en decisiones estratégicas
- Estabilidad y mejora del Clima Organizacional.
- Mejora la reproducción de los objetivos estratégicos por la red.
- Disminuye la desagregación relacional.
- Disminuye la incoherencia y relaciones negativas para la toma de decisiones en los ámbitos discursivos y de interacción entre personas.

Dada la forma espiral de proceso de warping se utilizan dos indicadores de proceso: Cada vuelta en la espiral representa una fase del proceso. No hay fases fijas, cada vuelta en la espiral determina las actividades a realizar.

La dimensión radial representa el % de reducción de brechas por fase.

La dimensión angular representa el progreso hecho en completar cada ciclo de la espiral. Este se explicita a partir del indicador de conectividad C.

$C = [d(d+f)]f$ Donde *d* es el valor de congruencia y *f* es el valor de coherencia

Las etapas contempladas para este proceso son las siguientes:

ETAPA INICIACION

Esta etapa tiene como objetivo consolidar una red de base o propagador con el modelo de Gerencia y la neutralización de las unidades que generan ruido en la comunicación para la toma de decisiones. Está constituida por dos fases:

RECONFIGURACION RELACIONAL SUPERVISADA (Diseño de plataforma de transformación a partir de terapia configurativa)

Esta fase tiene dos objetivos, por una parte, el tratamiento de las relaciones que generan conflicto permanente y que escapan a las herramientas regulares para el manejo de recursos humanos. Por otra parte, construir la semiosis de cambio la cual permite desplazar las tautologías de conservación que actualmente están dominando la toma de decisiones de la red. A partir del modelo de configuración relacional de organizaciones (Figura N°1), se establece un procedimiento de alineación que se organiza desde las insinuaciones o deseos de cambio. En la práctica, el grupo construye su semiótica, ésta cambia según los desafíos y acuerdos generados durante las sesiones hasta llegar a la fase decisional, la cual establece las estrategias multicriterios multi-decisional para llevar lo establecido a la acción.

ACTIVACION (Prueba de Viabilidad)

La fase de activación es la primera intervención de transferencia del modelo de gerencia (Modelo Político), se privilegian las relaciones de mayor cercanía y la posición de mando en relación a la Gerencia General. Se trata de consolidar un núcleo de propagación base; las personas más cercanas al estilo y lógica de la gerencia. se aplica el prototipo logrado a la práctica diaria del grupo como “Doctrina de la Autonomía y Heterarquía”.

ETAPA PROPAGACION O DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

Tal como lo dice su nombre esta etapa tiene como objetivo la propagación tanto intensiva como extensiva del modelo de gestión en toda la red de mando. El proceso de propagación debe entenderse como la reproducción total o parcial del modelo de gestión del gerente general. Esta etapa tiene dos fases:

INDUCCION

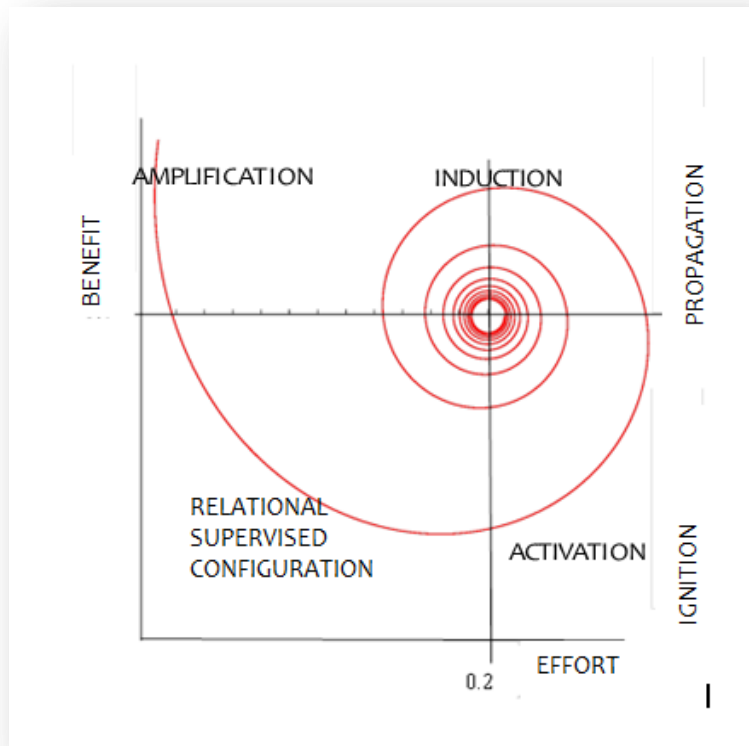
La fase de inducción genera pequeños núcleos constituidos por unidades de mando superior a los cuales se les ha transferido el modelo de gestión. Estos núcleos serán los responsables de la propagación generalizada. Una vez superada la fase de viabilidad se implementan un modelo decisional que reproduzca el prototipo en sus entornos específicos. Estos modelos son evaluados y mejorados, según el grado de coherencia que resulta en relación a la Prueba de Viabilidad.

AMPLIFICACION

Esta fase final, tiene como objetivo que los núcleos generados por inducción co-reproduzcan con sus subredes el modelo de gestión.

El siguiente esquema grafica el modelo WND

MODELO ESPIRAL DE PROPAGACION

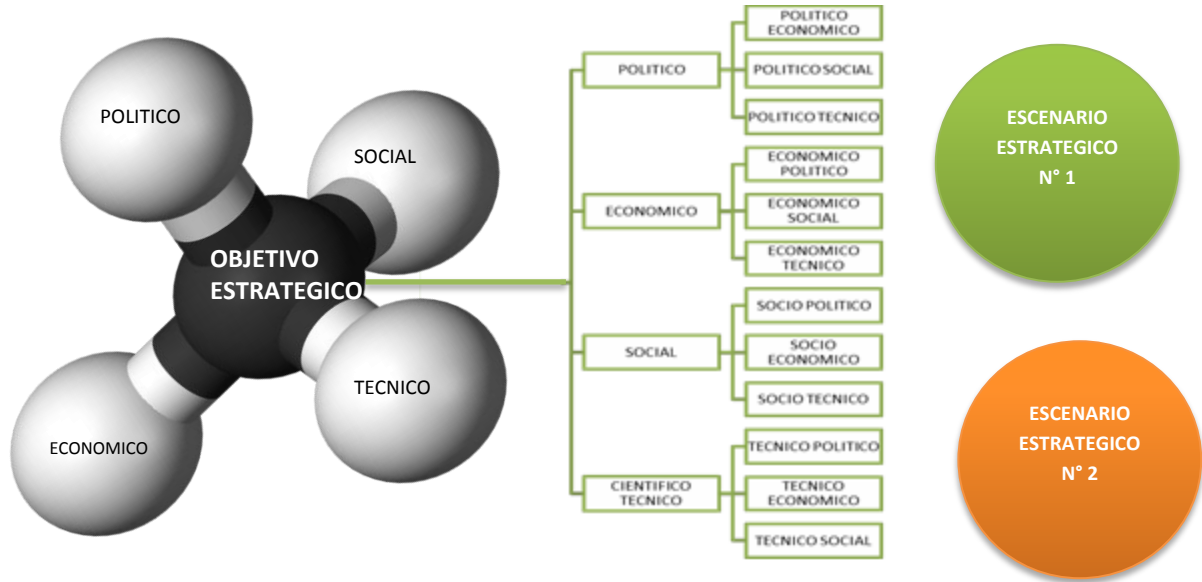


La espiral de propagación fue calculada con los valores de coherencia y congruencia del diagnóstico, el centro de ésta representa el objetivo estratégico que es aumentar el beneficio para un 0,2 de esfuerzo, esto significa lograr una eficiencia del 80%. En principio las fases 1 y 2 deberían eliminar el 81% del desperdicio de la gestión ya que son que son las responsables de neutralizar los constreñidores y consolidar los propagadores.

TECNICA

Las técnicas son el Mapeo Cognitivo y el Análisis Jerárquico de procesos, pero a diferencia de la etapa diagnóstica estas técnicas permiten construir el modelo de propagación el cual es la base de la plataforma que tiene como objeto reforzar desde la narrativa estratégica, entiendo esta última de manera multidimensional, aquel conjunto de acciones que privilegian el sentido del quehacer de la organización.

MODELO DE PROPAGACION PARA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA



El modelo permite determinar la Estrategia Comunicacional sobre lo siguiente:

¿Qué Comunicar?

Basada en Competencias Técnicas, Independencia Político/Técnica y Validación Regional, Nacional e Internacional.

¿Cuándo Comunicar?

Especificaciones de voceros, canales y oportunidad de iniciativas comunicacionales: Programa de interacciones.

¿Dónde Comunicar?

Especificaciones de las localizaciones apropiadas para desarrollar las iniciativas comunicacionales.

¿Cómo Comunicar?

Especificación de las narrativas asociadas a cada iniciativa.

METODO DEL SISTEMA DE CONTROL DE DIFERENCIAS Y MONITOREO: METAREDES

El método de construcción de metaredes consiste en generar estructuras de redes complejas a partir de conectar diferentes tipos de nodos de manera de evaluar la complejidad de conexiones. A partir de ésta se construye un Sistema de Monitoreo y Control basado en distinciones relacionales existentes entre personas, interacciones, tareas, recursos y competencias asociadas.

A partir de estas se definen tres tipos de indicadores claves de la Meta red:

- La Confiabilidad: capacidad de la meta red de conseguir lo que se desea con ella.
- La Disponibilidad capacidad de respuesta frente a un requerimiento estratégico.
- La Velocidad Decisional capacidad de responder oportuna y efectivamente ante cambios en el proceso de toma de decisiones.

SISTEMA DE CONFIABILIDAD DE UNA RED

La malla de confiabilidad es aquella que asegura, mediante la relación conocimiento experto - competencias relacionales, que los procesos estratégicos se reproduzcan. Esta red es fundamentalmente predictiva y preventiva. Forman parte de ella todas las instancias de la organización que componen la subred de mando y control y la subred de datos.

Compuestos por indicadores de:

1. Compatibilidad entre las personas integrantes de la red: densidad de la meta-red como un todo y sus caracterización como:
 - Líderes: persona con alto grado de autonomía para el desarrollo de sus tareas.
 - Propagadores: Personas que envían información a su red.
 - Centralizadores: Personas que reciben información de su red.
 - Estratégicos: Personas con alto nivel de conocimiento de lo que sucede y se necesita dentro de la red
2. Accountability' entre las personas y los recursos críticos asignados: respaldo de recursos críticos; fracción de recursos que son gestionados al menos por dos personas en la red; debilidades de las personas en la gestión de recursos.
3. Confianza en la asignación de personas a la iniciativa estratégica: respaldo de competencias críticas; fracción de competencias que son conocidas al menos por dos personas en la red; debilidades de las personas en el desarrollo de iniciativas y competencias.

El tipo de indicadores específicos asociados a la Confiabilidad de una meta red se muestra en la siguiente tabla:

TIPO	NOMBRE	MEDIDA
ASOCIADOS A LA RED.	COMPLEJIDAD	DENSIDAD DE LA META-RED.
	AUTONOMÍA	PROMEDIO DE AUTONOMÍA DE CADA AGENTE.
	RESPALDO DE RECURSOS	FRACCIÓN DE RECURSOS QUE SON CONOCIDOS AL MENOS POR DOS PERSONAS.
	RESPALDO DE COMPETENCIAS	FRACCIÓN DE COMPETENCIAS QUE DISPONEN AL MENOS DOS PERSONAS.
ASOCIADOS A NODOS.	LÍDERES	% DE PERSONAS CON ALTO USO DE SUS CAPACIDADES COGNITIVAS EN LA RED.
	PROPAGADORES	NÚMERO DE PERSONAS TOP QUE PROPAGAN.
	CENTRALIZADORES	NÚMERO DE PERSONAS TOP QUE CENTRALIZAN.
	CENTRALIZADORES ESTRATÉGICOS	NÚMERO DE PERSONAS CON ALTO CONOCIMIENTO DE LA RED.
	OPERADORES DE RECURSOS CRÍTICOS	PERSONAS QUE OPERAN RECURSOS CON POCOS EJECUTORES EN LA RED.
	OPERADORES EXCLUSIVOS DE RECURSOS CRÍTICOS	ÚNICA PERSONA QUE OPERA RECURSOS EN LA RED.
	OPERADORES DE INICIATIVAS CRÍTICAS	PERSONAS QUE PARTICIPAN EN INICIATIVAS CON POCOS EJECUTORES EN LA RED.
	OPERADORES EXCLUSIVOS DE	ÚNICA PERSONA ESPECIALIZADA EN UNA

TABLA 1: DETALLE DE INDICADORES DE CONFIABILIDAD DE UNA META RED

SISTEMA DE DISPONIBILIDAD DE UNA RED

La malla de disponibilidad es aquella que asegura, mediante la relación recursos - conocimiento experto - competencias relacionales, que el elemento asignado para una tarea o misión esté disponible en la forma y en el momento que se precise.

Conformado por indicadores asociados a:

1. Disponibilidad asociada a los recursos críticos para las iniciativas: porcentaje de presencia de recursos críticos en la red.
2. Disponibilidad de las competencias para gestionar los recursos críticos: porcentaje de presencia de competencias críticas en la red.
3. Disponibilidad de las competencias necesarias para las iniciativas estratégicas: porcentaje de presencia de competencias respecto cada iniciativa.
4. Disponibilidad basada en carga de trabajo de las personas según recursos y competencias: se refiere a las competencias y los recursos que una persona utiliza para llevar a cabo las iniciativas que se le encomiendan. Las personas u organizaciones que tienen una alta carga de trabajo, son los que están haciendo las tareas más complejas y tienen los recursos y las competencias o la experiencia para hacer esas iniciativas. Las iniciativas son más complejas si se requieren más conocimientos técnicos y/o más recursos.

El tipo de indicadores específicos asociados a la Disponibilidad de una meta red se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 2: DETALLE DE INDICADORES DE DISPONIBILIDAD DE UNA META RED.

TIPO	NOMBRE	MEDIDA
ASOCIADOS A LA RED.	BRECHA DE COMPETENCIAS.	GRADO DE ENCAJE ENTRE LO QUE EXISTE COMO CONOCIMIENTO Y LO NECESARIO Y SUFICIENTE.
	BRECHA DE RECURSOS.	GRADO DE ENCAJE ENTRE LO QUE EXISTE COMO RECURSO Y LO NECESARIO Y SUFICIENTE.
	DISPONIBILIDAD DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS.	ES UNA MEDIDA DEL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LA RED.
	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.	ES UNA MEDIDA DEL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA RED.
	DISPONIBILIDAD DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.	ES UNA MEDIDA DEL GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LAS INICIATIVAS EN LA RED.
	CARGA DE TRABAJO PARA RECURSOS.	CARGA DE TRABAJO EN LA RED, SEGÚN USO DE LOS RECURSOS.
	CARGA DE TRABAJO PARA COMPETENCIAS.	CARGA DE TRABAJO EN LA RED, SEGÚN USO DE LAS COMPETENCIAS.
ASOCIADOS A NODOS.	DESCONEXIÓN	INDICA NODOS CON BAJA CONECTIVIDAD, POR LO TANTO GENERADOR DE DESPERDICIO.
	OPERADORES DE RECURSOS CRÍTICOS QUE GENERAN RIESGO.	PERSONAS CON BAJA CARGA DE TRABAJO SEGÚN RECURSOS.
	CENTRALIZADORES ESTRATÉGICOS CRÍTICOS.	PERSONAS CON BAJA CONECTIVIDAD EN LA RED, SIENDO ESTRATÉGICOS.
	DISPONIBILIDAD DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS.	PERSONAS CON USO DÉBIL DE COMPETENCIAS.
	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS	PERSONAS CON USO DÉBIL DE RECURSOS.
	DISPONIBILIDAD DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS.	PERSONAS CON BAJA PARTICIPACIÓN EN LAS INICIATIVAS.

SISTEMA DE VELOCIDAD DECISIONAL DE UNA RED

La malla de velocidad decisional es definida por la relación de calidad conectiva - competencias relacionales, para asegurar tiempos adecuados de propagación y de respuesta.

Integrado por indicadores relativos a:

1. Cobertura de la red: qué porcentaje de nodos de la red es cubierto por los principales participantes.
2. Nivel de autonomía de las personas en la red: promedio de autonomía de cada agente.
3. Caracterización de personas como propagadores o centralizadores en la red:
 - Propagadores: personas que envían información en la red.
 - Centralizadores: personas que reciben información en la red.
 - Estratégicos: personas con alto nivel de conciencia de la red.

El tipo de indicadores específicos asociados a la Disponibilidad de una meta red se muestra en la siguiente tabla:

TIPO	NOMBRE	MEDIDA
ASOCIADOS A LA RED.	LÍMITE DE COBERTURA POR PRINCIPALES AGENTES DE LA RED.	% DE COBERTURA DE LAS PERSONAS PRINCIPALES EN RELACIÓN A LA RED TOTAL.
	FRAGMENTACIÓN.	PROMEDIO DE LA AUTONOMÍA DE CADA PERSONA.
ASOCIADOS A NODOS.	PROPAGADORES.	NÚMERO DE PERSONAS TOP EN PROPAGACIÓN.
	CENTRALIZADORES.	NÚMERO DE PERSONAS TOP EN CENTRALIZACIÓN.
	CENTRALIZADORES ESTRATÉGICOS.	NÚMERO DE PERSONAS CON ALTO CONOCIMIENTO DE LA RED.

TABLA 3: DETALLE DE INDICADORES DE VELOCIDAD DECISIONAL DE UNA META RED

PLAN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA COGNITIVA

ACTIVIDAD	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLES	ENTREGABLE
COORDINACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO Y REVISIÓN DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	UNA SEMANA	COORDINADOR CONTRAPARTE JEFE DE PROYECTO EQUIPO B12 MATERIAL DE TRABAJO	JEFE DEL PROYECTO B12 COORDINADOR CONTRAPARTE	
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	TRES SEMANAS	MANDO EQUIPO EJECUTIVO JEFE DE PROYECTO EQUIPO B12	<i>JEFE DEL PROYECTO B12</i> COORDINADOR CONTRAPARTE	MAPA DE RED DEL MANDO, ZONAS DE CONFLICTO, OPERADORES ESTRATEGICOS, ESTRUCTURADORES, AREAS DE DESCONFIANZA
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	TRES SEMANAS	MANDO EQUIPO EJECUTIVO JEFE DE PROYECTO EQUIPO B12	JEFE DEL PROYECTO B12 COORDINADOR CONTRAPARTE.	MODELO DE VISION POLITICA PARA PROPAGACION, ESCENARIOS ESTRATEGICOS, CONFIGURACION DE PERSONAS PARA PROPAGAR
FORMULACIÓN DEL PLAN COMUNICACIONAL	DOS SEMANAS	MANDO EQUIPO EJECUTIVO	JEFE DEL PROYECTO B12 COORDINADOR CONTRAPARTE.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, RECURSOS, TIPIFICACION DEL MENSAJE, REDES DE COMUNICACION
PROPAGACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	TRES SEMANAS	MANDO EQUIPO EJECUTIVO	JEFE DEL PROYECTO B12 COORDINADOR CONTRAPARTE.	METAREDES INDICADORES DE CONFIABILIDAD, DISPONIBILIDAD Y VELOCIDAD

BIBLIOGRAFÍA

Mintzberg, Henry. "The Fall and Rise of Strategic Planning." *Harvard Business Review* (1994): n. pag. *PBWorks*. Web. 24 Sept. 2014.

Lavanderos, L. and K.Massey. *From Manufacture to Mindfacture: A Relational Viable Systems Theory* IGI Global (Disseminator of Knowledge since 1988) International Publisher of Progressive Academic Research (En prensa)

Lavanderos, L. and E.Fiol Production of Capital Cognitive as measurements of intellectual capital. In V. y. Rodriguez, *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives* Cap VI (p. 440). New York: Business Science. 2010

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renee (2004). "Blue Ocean Strategy". *Harvard Business Review*: 76–85..

