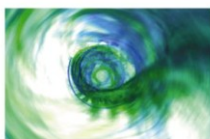


CENTRO DE ESTUDIOS EN TEORÍA RELACIONAL Y SISTEMAS  
DE CONOCIMIENTO



SINTESYS  
CORPORACIÓN

# EMPODERAMIENTO Y SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONALES

---

GESTIÓN POR COHERENCIA Y  
CONGRUENCIA



AV. HOLANDA #3607  
ÑUÑO A, SANTIAGO  
[WWW.SINTESYS.CL](http://WWW.SINTESYS.CL)  
FONO 562 2236531

# EMPODERAMIENTO Y SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONALES

## REDES COHERENTES Y CONGRUENTES

### ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES

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), no resulta extraño observar en la práctica la baja correspondencia entre programas estratégicos y su consecución. Este alejamiento de la certeza responde al hecho que las organizaciones deben ser entendidas como redes en comunicación, donde las transacciones son organizadas y dirigidas desde la relación cultura-lenguaje, luego, cualquier operación-acción siempre es una interpretación. 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 a nivel empresarial es la generación de escenarios estratégicos y, a consecuencia de ello, 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.

### SUSTENTABILIDAD Y EMPODERAMIENTO

Hoy, muchos autores se refieren al concepto de sustentabilidad como ambiguo y sujeto a discusión o controversia; no obstante, hay consenso que, en general, sustentabilidad se refiere a la habilidad o capacidad de perdurar. La sustentabilidad 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. Sustentabilidad, desde esta perspectiva, es la estrategia de conservación de la organización, como sistema relacional, a partir de cambios

estructurales o configuracionales en las relaciones, determinados desde la cultura de la organización misma.

Por otra parte, empoderar a la organización implica que el mando (gerencia), 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 que una empresa pueda empoderarse y hacerse sostenible, necesita realizar un proceso de acoplamiento efectivo entre su estructura relacional y el proceso decisional que se origina desde su cultura.

Relacionado con lo anterior, hemos definido que la sustentabilidad y el empoderamiento de una organización se revelan en las estrategias de preservación y control de las relaciones que generan dicha organización. Ambas dependen de dos procesos:

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

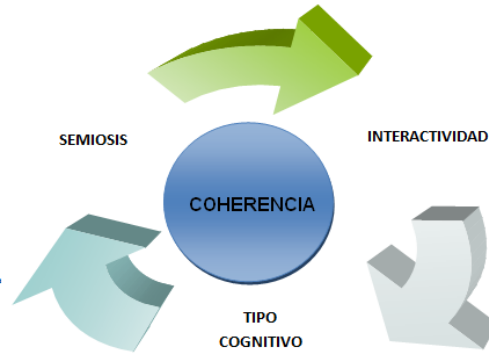
## ¿QUÉ ES COHERENCIA?

Un aspecto que constituye el calce mencionado anteriormente se expresa en el **grado de coherencia**, que es la correspondencia entre la narrativa de la toma de decisiones y las acciones propiamente realizadas. Por lo tanto, una alta correspondencia lleva a un alto grado de coherencia organizacional.

El valor surge en cada eslabón de la cadena del proceso productivo, según el control de la diferencia; de esta manera, el proceso de conocimiento asociado a la riqueza emerge del proceso recursivo de las diferencias extraídas, intercambiadas entre los actores culturalmente constituidos como una red. El conocimiento resulta ser un proceso de configuración constante de la red relacional, que se expresa en su propio estilo decisional.

La Coherencia Organizacional es una característica emergente de la relación entre lo dicho por el líder y lo entendido por sus colaboradores directos.

Desde el punto de vista del valor, tenemos que el Valor de Uso es una función de la Coherencia Organizacional; donde su generación depende directamente del tipo cognitivo, calidad semiótica, y confianza o interactividad, como se muestra en el siguiente esquema.

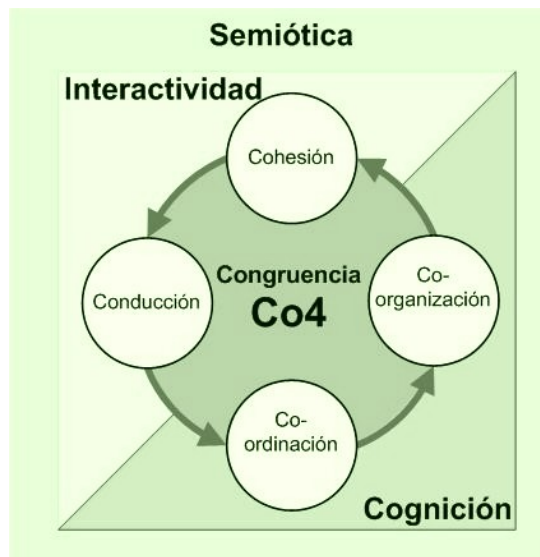


## ¿QUÉ ES CONGRUENCIA?

De manera equivalente, la **Congruencia Organizacional** es un aspecto emergente de la relación entre el equipo de mando y otras redes dentro y fuera de la organización.

Desde el punto de vista del valor, tenemos que el Valor de Cambio es una función de la Congruencia Organizacional, que comprende cuatro factores relacionales estructurales (Co4 = Co-organización, Cohesión, Conducción, Coordinación) legitimado en una relación de intercambio entre dos o más sistemas de redes.

El modelo puede ser visto en el siguiente esquema:



Donde:

- **Co-organización.** Producción de código para mantener la organización.
- **Cohesión.** Robustez de la estructura que resulta de las relaciones recíprocas determinadas por esquemas de acción de acercamiento o lejanía entre personas (interactividad) y lenguaje (semiosis). De esta manera, cuanto más conexiones recíprocas, más cohesión de red.
- **Conducción.** Es la forma de dirigir asociada al mando, que va de sistemas centralizados (jerarquías) a descentralizados (heterarquías).
- **Coordinación.** Calidad de propagación (alcance) entre miembros de la red en respuesta a un evento.

## ¿CÓMO SE EVALÚAN EL GRADO DE SOSTENIBILIDAD Y EL EMPODERAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN?

A través de valorar las configuraciones de sustentabilidad decisión–acción que la red utiliza, en la medida que ocurren flexiones y tensiones en la tríada cognición-semiótica-interactividad (conocimiento, lenguaje y confianza). Estas configuraciones son la **Coherencia** y **Congruencia** de la organización, ya que son legibles no sólo para la red misma sino también a las externas, con las cuales han decidido establecer, mantener o cortar relaciones.

La valoración es plasmada en lo que hemos definido como Índice de Sustentabilidad Relacional Organizacional –ORSI– (el sistema relacional completo, interno y externo).

Basado en lo anterior, si en una organización, considerando su forma de conocimiento, no expresan con palabras los conceptos clave del negocio (sustentabilidad) y, al mismo tiempo, hay sospecha entre actores; el resultado posible es una baja coherencia entre programas estratégicos y sus acciones de cumplimiento. La expresión de esto será un bajo valor de ORSI (baja efectividad cuando haga intercambio con redes externas), baja cohesión, baja coordinación, y alta centralización (en la conducción). Esto tiene tres consecuencias:

- Baja Responsabilidad Social.
- Alto Nivel de Gastos.
- Alto Riesgo Financiero.

Lo anterior debido a una baja congruencia y coherencia, y también porque los conceptos de sustentabilidad y empoderamiento no están internalizados en el proceso de toma de decisiones.

En otras palabras, la red tiene un modo de pensar y hacer, fruto de su historia de decisiones, que es conservativo a través de operaciones de clausura o autoprotección frente a agentes externos. Esto significa que una persona que se une a una red para trabajar por primera vez no entenderá los códigos de trabajo de la red, aunque las palabras sean las mismas que él/ella maneja.

Simultáneamente, quienes componen la red no necesariamente entienden lo que el jefe pretende en su toma de decisiones, lo que creará incertidumbre y las acciones estarán lejos de lo esperado. Esto genera diferencias entre el decir y el hacer y es responsable de la pérdida de efectividad y eficiencia frente a operaciones estratégicas como sustentabilidad y empoderamiento.

## ¿CÓMO SE INCREMENTAN LA SOSTENIBILIDAD Y EL EMPODERAMIENTO?

El incremento de la sustentabilidad y empoderamiento organizacional se logra corrigiendo los estados de Coherencia y Congruencia. Para esto, se reconfigura el sistema Co<sub>4</sub> de manera de elegir, entre las estructuras relacionales posibles, aquella que viabilice de mejor manera el proceso de toma de decisiones. El resultado es un aumento en Cohesión, Co-organización, y mejoramiento de la Coordinación y la Conducción en la estructura de mando. Al proceso de incremento lo hemos denominado Gestión por Coherencia y Congruencia, el cual explicamos a continuación.

## LA GESTIÓN POR COHERENCIA Y CONGRUENCIA

La Gestión por Coherencia y Congruencia es un proceso de Ingeniería Cognitiva, dentro del ámbito de la Inteligencia de Negocios, que actúa sobre la estructura relacional estratégica de la empresa, configurándola para una toma de decisiones exitosa. Su gestión permite medir y corregir el estado de la organización en tres niveles:

- Estructura Organizacional
- Alineación Estratégica
- Rentabilidad

### **Estructura Organizacional**

Las organizaciones pueden entenderse desde su actividad cotidiana a partir de su estructura relacional. La Gestión por Coherencia revela esta estructura como configuración de redes informales a partir de dos tipos generativos: subredes de Alta Conectividad y subredes de Alta Difusión, es decir, los conjuntos de actores claves que generan conectividad y los que difunden, dinamizan o transmiten nuevas ideas al interior de la organización.

### **Alineación Estratégica**

En una organización, es común observar que los equipos no necesariamente tienen la misma forma de pensar, no confían de la misma forma unos respecto de otros y no poseen un lenguaje común a la hora de decidir. Lo anterior, permite afirmar que los equipos no necesariamente reproducen lo que la dirección o el mando pretende o transmite. La Gestión por Coherencia permite medir y corregir la brecha resultante de las afirmaciones anteriores.

### **Rentabilidad**

En el ámbito de los intangibles, la Gestión por Coherencia reduce la capacidad ociosa de la empresa, aumentando la productividad del equipo de toma de decisiones. Esto es como resultado de reconfigurar la red generadora del negocio, a partir de alinear los ámbitos de conocimiento, lenguaje y confianza, lo que se refleja en el mejoramiento ostensible del proceso de toma de decisiones y la concreción de los planes. Dos ejemplos de ello son: un menor costo por reproceso (se entiende antes y mejor lo que hay que hacer) y un menor costo de rotación de personal (despido, contratación y adaptación), pues la red es más estable en el tiempo.

### El sistema Rel y los estados Co<sub>4</sub>

A diferencia de la noción prevaleciente de Redes, el Rel o **Sistema Relacional**, permite identificar los problemas organizacionales en las relaciones, tal como emergen de su dinámica cotidiana. Lo anterior, implica que nuestros métodos evalúan a las personas como unidades en relación con, dentro del contexto de la organización. Las competencias personales emergen en el proceso relacional y están subordinadas al contexto de significado que la organización genera.

El estado de Rel organizacional se establece a partir de la calidad del Sistema Co<sub>4</sub> definido como un cuarteto virtuoso: Cohesión, Conducción, Coordinación y Co-organización, los cuales conforman una estructura relacional, que es definida en función de su Coherencia y Congruencia. Ambas se evalúan en función de tres condiciones generativas: el tipo de conocimiento, el proceso de lenguaje y la interactividad o confianza. Todas las variaciones negativas de esta trilogía se reflejarán en una baja coherencia entre la verbalización de los conceptos clave del negocio y la relación de confianza entre los actores o la incapacidad de incumplimiento, entre otros males posibles.

El arte de corregir o reconfigurar las condiciones bajo las cuales se desarrolla el Co<sub>4</sub> es definido como **Netout**. Básicamente implica gestionar la coherencia y la congruencia para lograr encontrar el Rel que genera conocimiento del negocio, consolidándolo a través de la generación de lenguaje específico, coordinado con líneas de acción y cambios en los tipos de conductas conflictivas, emergiendo como resultado un nivel superior de alineamiento estratégico de la organización que se expresa en disminución de gastos, mejoramiento del clima laboral, reducción de tiempo de respuesta en la producción de decisiones y aumento de la legitimidad del mando.

Para implementar la Gestión por Coherencia, se diseñan dispositivos de feedback que alertan y controlan diferencias en el campo de la narrativa, propia del entorno relacional, alineando estratégicamente a la red con la directiva de la toma de decisiones, descentralizando la conducción y elevando la coordinación en el sistema relacional a través del aumento del número de actores conectores y dinamizadores, a los cuales se les asigna la propiedad de alinear estratégicamente la Organización.



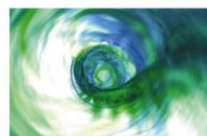
## CENTRO DE ESTUDIOS EN TEORÍA RELACIONAL Y SISTEMAS DE CONOCIMIENTO

La Corporación, fue creada por Decreto Supremo Nº 408 del 5 de Mayo de 1995; es una Corporación de Derecho Privado que tiene por objetivo la investigación y desarrollo de los fundamentos de la Teoría Relacional del Conocimiento. Nuestra organización enmarca sus actividades dentro de los ámbitos de las ciencias-artes cognitivas y la cognición en general.

La Corporación cuenta, para este tipo de asesorías con un equipo de investigadores y profesionales, nacionales y extranjeros, responsables de la administración y operación del programa de asesorías, tanto en el ámbito nacional como internacional, integrado por PhD en Ciencias Cognitivas, Psicoanalistas, Psicólogos, Antropólogos e Ingenieros.

Nuestra investigación se ha desarrollado en el arte del diseño y desarrollo de tecnología de análisis y simulación de procesos de toma de decisiones (Mapeo Cognitivo, Autómatas Celulares, Algoritmos Genéticos). Nuestros servicios están orientados principalmente a las áreas de gobierno y privada, ligadas a prácticas de planificación estratégica, manejo de crisis, alineación estratégica, gestión y comunicación estratégica y modelos de negociación.

Actualmente está desarrollando, junto al Instituto de Paleocología y Evolución Humana IPHES, el marco teórico evolutivo de las organizaciones humanas y las metodologías para la evaluación de redes socioculturales, con el objetivo de medir el Capital Intelectual y alineación estratégica de organizaciones.



**SINTESYS**  
CORPORACIÓN

AV. HOLANDA #3607  
ÑUÑO A, SANTIAGO  
[WWW.SINTESYS.CL](http://WWW.SINTESYS.CL)  
FONO 562 2236531