

PROPAGACIÓN DEL VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

GESTIÓN POR COHERENCIA Y CONGRUENCIA

Nuestro Mundo ha cambiado, así también lo que crea valor



SINTESYS
CORPORACIÓN

**CENTRO DE ESTUDIOS EN TEORIA RELACIONAL
Y SISTEMAS DE CONOCIMIENTO**

MARCO

El Mundo ha cambiado y las responsabilidades de los Gerentes Generales apuntan con mayor énfasis a entender la Efectividad de la Organización, su Eficiencia, Sostenibilidad y Sustentabilidad dentro de escenarios altamente complejos. Todas estas responsabilidades requieren de metas y objetivos compartidos y redes de coordinación de trabajo. Poder mapear el grado en que las metas y objetivos se comparten, así como la capacidad de las redes para coordinarse, puede revelar quiebres importantes que merman Efectividad, Eficiencia, Sostenibilidad y Sustentabilidad.

EL CAMBIO Y SUS SEÑALES

En las últimas dos décadas, el mundo ha cambiado en forma cualitativa, lo que se conoce como un cambio de paradigma. En este proceso, las organizaciones se han visto obligadas a introducir nuevos conceptos organizacionales, lo que ha implicado generar estrategias de transformación de acuerdo a la complejidad y velocidad con que se han producido los cambios a nivel global. De hecho, el concepto de gestión del cambio, como motor de las nuevas economías y desarrollos organizacionales, ha sido una forma de establecer el sentir generalizado frente a la diversidad de expresiones en relación con los procesos asociados al cambio.

Podríamos afirmar entonces que, al cambiar el paradigma:

- Cambia el mundo
- Los cambios nos toman por sorpresa
- No son controlables
- Nos pueden dejar en situaciones complicadas, que nos pueden derrumbar
- Hay formas de superar lo inesperado
- Hay formas de re-inventarnos y prosperar

Para esto debemos cambiar la forma de pensar y, en consecuencia, debemos cambiar la forma de hacer.

La revolución que se está viviendo tiene expresiones muy claras, una de ellas es la velocidad y el aceleramiento en los procesos lo que nos mueve a inventar nuevas estrategias para enfrentarlas. Si observamos el diagrama a continuación veremos que el proceso en espiral asciende de manera vertiginosa.



¿EN QUÉ CONSISTE ESTA REVOLUCIÓN?

Fundamentalmente, en que si tenemos una esfera finita, como es la tierra, y aceleramos los procesos de generación y acceso a la información y comunicación, lo que obtenemos es un tipo de cambio mayor y radical que se manifiesta en tres ámbitos específicos: el económico, el cognitivo y el relacional.

EL CAMBIO ECONÓMICO, COMO TRANSICIÓN, ES UN CAMBIO DE PARADIGMA; DESDE LA MANU-FACTURA A LA MENTE-FACTURA.

La economía del siglo XXI ha sido caracterizada como la economía del conocimiento. Esta caracterización responde a la metamorfosis del valor en donde se ha evolucionado desde una concepción de Productos a Servicios (1800–1950) de Servicios a Relaciones (1950–1990) de Relaciones a Calidad de la relación (1990–2005) para finalmente pasar de la Calidad de la Relación a la Calidad de la Experiencia.

En síntesis, la generación de riqueza se ha trasladado al mundo de los intangibles; es decir, el mundo de competencias de distinta índole, incluyendo el diseño mismo.

EL CAMBIO COGNITIVO; DEL “CÓMO SÍ” AL “¿POR QUÉ NO?”

De la Planificación Estratégica a las Competencias Estratégicas

Frente a la velocidad del cambio, las organizaciones que poseen competencias estratégicas como agilidad, velocidad, integración e innovación pueden ajustarse mejor a los cambios que aquellas organizaciones que carecen de estas competencias y que tratan de anticipar el cambio.

Frente al cambio, nos tenemos que adaptar, pero la lógica del gran diseño nos falla frente a situaciones complejas. El “cómo sí” es una lógica **apta** para mejorar el existente pero nos falla frente a lo desconocido. Tenemos que entender “por qué no”, podemos enfrentar situaciones novedosas para luego eliminar los “por qué no”, una lógica, más de grupos **que** de individuos “brillantes”.

EL CAMBIO RELACIONAL; DE ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS A REDES DE RELACIONES Y COMPROMISOS ENTRE PERSONAS CON NOMBRE Y APELLIDO.

Uno de los cambios fundamentales consiste en mutar desde una concepción rígida, basada en funciones y jerarquías, a una plástica como es la red. Esta permite establecer que el valor es mutuo, entre la organización y sus stakeholders, toda vez que se mira la organización como redes de relaciones que se sincronizan al entender, en su práctica, el negocio como un proceso.

En un mundo que acelera, el modelo de relaciones entre personas con nombre y apellido que piden, ofrecen y se comprometen, se basa en competencias clave, a nivel organización y a nivel individual.

El mundo mecánico que heredamos es un mundo de actividades y tareas que se supone son aditivas. El mundo complejo en que vivimos hoy requiere que personas con nombre y apellido se comuniquen directamente entre sí, que hagan promesas en el tiempo y las cumplan, interactuando continuamente entre sí, no haciendo cosas sino resolviendo problemas y eliminando preocupaciones mutuas. La eliminación de preocupaciones mutuas reduce “variabilidad” y “desperdicio”, lo que repercute directamente en el aumento de las utilidades ya que los desperdicios de cualquier tipo acaban siendo gastos. Lo que más impacta en la utilidad neta son gastos invisibles a la contabilidad. Pero hay más; se reduce de este modo un factor que hoy es considerado una epidemia por la Organización Mundial de la salud. ¿Qué es lo que se reduce?: El stress laboral.

La capacidad de interactuar entre sí en una relación de ayuda mutua dirigida a resolver problemas comunes, produce sostenibilidad, lo cual ayuda, a lo largo, a hacer la organización sustentable.

Ahora bien, dado que los procesos de negocios son las redes de colaboración como clave de acción y apoyo mutuo para cumplir con el modelo de negocio y el plan estratégico, podemos visualizar un proceso de negocio como una relación dinámica entre personas con nombre y apellido comprometidas a cumplir con una meta y re-

configurar su relación de acuerdo a las exigencias producidas por cambios, previstos e imprevistos.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA VIABLE RELACIONAL RENTABLE

Los cambios mencionados anteriormente nos obligan a pensar nuevas maneras de abordar a las organizaciones como sistemas. Si hemos pasado de formas rígidas, como las jerarquías, a formas plásticas, como las redes de colaboración, entonces debemos imaginarnos que estas últimas responden a estrategias de información y comunicación diferentes. De esta forma, si entendemos una empresa como un conjunto de personas que se relacionan y que gestionan procesos para la producción de bienes y servicios, entonces la rentabilidad de lo que producen está en función de la calidad de sus relaciones ya que cada falla de coordinación y compromiso tiene un costo, visible o invisible, que merma las utilidades de la organización.

Si definimos una organización como una red organizada de relaciones, su viabilidad y rentabilidad dependerán de dos ejes estratégicos:

- El eje de sostenibilidad: es decir la calidad de las relaciones que se traducen en decisiones acertadas o rentables.
- El eje de sustentabilidad: es decir la calidad (manejo eficiente de los recursos) con que se gestionan los procesos al interior y al exterior de la empresa a lo largo del tiempo.

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

Entenderemos **Modelo de Negocios** 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. Desde una óptica de sustentabilidad, el modelo de negocio puede ser entendido como una **plataforma que conecta a los recursos, los procesos y la prestación de un servicio**, que se traduce en beneficios a largo plazo.

Relacionado con lo anterior, para evaluar el grado de viabilidad y rentabilidad de una organización debemos evaluar la estrategia de acoplamiento a partir de dos procesos estratégicos generados por las interacciones entre personas.

Estos dos procesos son los siguientes:

Uno interno, definido como Coherencia

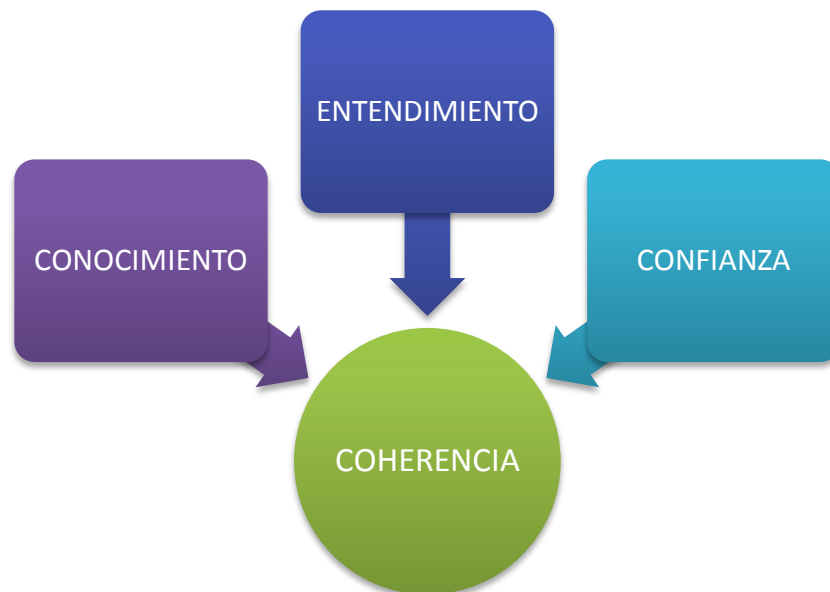
Uno externo, definido como Congruencia

¿QUÉ ES COHERENCIA?

Definimos Coherencia como la correspondencia entre las decisiones tomadas y las acciones propiamente realizadas. Los factores que determinan la coherencia se muestran en el siguiente diagrama. Por lo tanto, una alta correspondencia lleva a un alto grado de coherencia organizacional reflejada en trabajo en equipo, colaboración intra e inter-funcional y coordinación de procesos de negocio y de apoyo.

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 utilidad neta del negocio, mermando tanto la efectividad como la eficiencia de la empresa.



¿QUÉ ES CONGRUENCIA?

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 cuatro factores estructurales (Co4 = Co-organización, Cohesión, Conducción, Coordinación) relacionados entre sí. La capacidad

de distinguir los cuatro elementos, mejorarlos e integrarlos tiene una contribución enorme a la mejora del trabajo en equipo y en los procesos productivos y de apoyo, aumentando la eficiencia de los procesos y su efectividad.

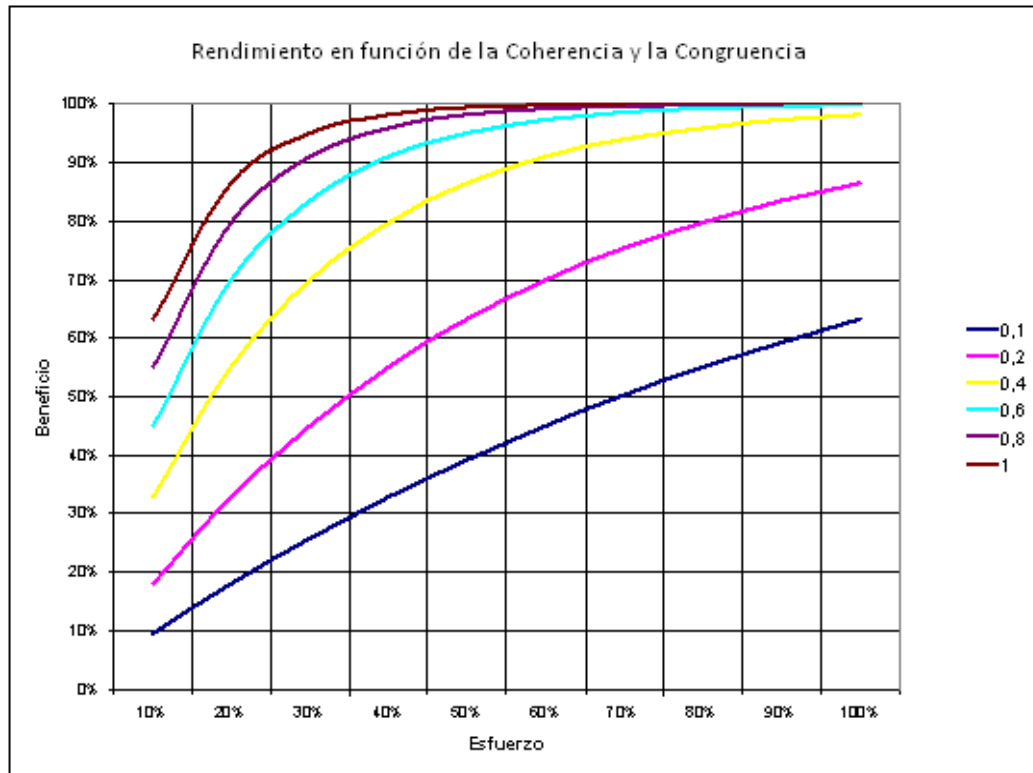
El modelo puede ser visto en el siguiente esquema:



Donde:

- **Co-organización.** Producción de acuerdos y sentidos compartidos para alinear y robustecer la organización.
- **Cohesión.** Colaboración entre áreas impactada por esquemas de acción de acercamiento o lejanía entre personas. De esta manera, cuanto más interacción entre individuos y equipos, más cohesión de red.
- **Conducción.** Es el estilo del mando, que varía desde sistemas centralizados (jerarquías) hasta descentralizados (heterarquías).
- **Coordinación.** Es el alcance y profundidad de sintonización y trabajo en conjunto entre miembros de la red en respuesta a un evento.

Cuando las decisiones son acertadas y rápidas, estamos –en nuestros términos– observando un fenómeno de coherencia. Cuando el manejo de los recursos es eficiente, estamos observando un fenómeno de Congruencia. Y nuevamente, coherencia y congruencia aceleran los procesos y reducen el stress logrando el 80 20, como muestra el gráfico (esa noche los gerentes duermen tranquilos).



EVENTOS DISRUPTIVOS E INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DE PROCESOS DE NEGOCIO

Eventos disruptivos o desacoplamientos (singularidades) son quiebres o intersticios, **entre las decisiones estratégicas y las relaciones que crean valor**, que se traducen en la presencia o ausencia de elementos que pueden mermar la velocidad, integración innovación y flexibilidad en los procesos de negocios. Dada la definición anterior, la Inteligencia Estratégica de los Procesos de Negocio (IEPN) apunta a localizarlos y posteriormente a anticiparlos dentro del proceso global. Por lo tanto, la IEPN tiene como objetivo establecer, mediante simulaciones de escenarios, el dónde y cuándo se pueden producir este tipo de eventos, de manera de aplicar prácticas correctivas en las redes de colaboración. La corrección, anticipación y eliminación de eventos disruptivos permite que el valor se propague en la red organizacional.

Una cosa es lo dicho y otra lo escuchado. Hay que llevar a la red a un leguaje compartido.

EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN DEL ESTADO DE VIABILIDAD ORGANIZACIONAL. GESTIÓN POR COHERENCIA Y CONGRUENCIA (GCC)

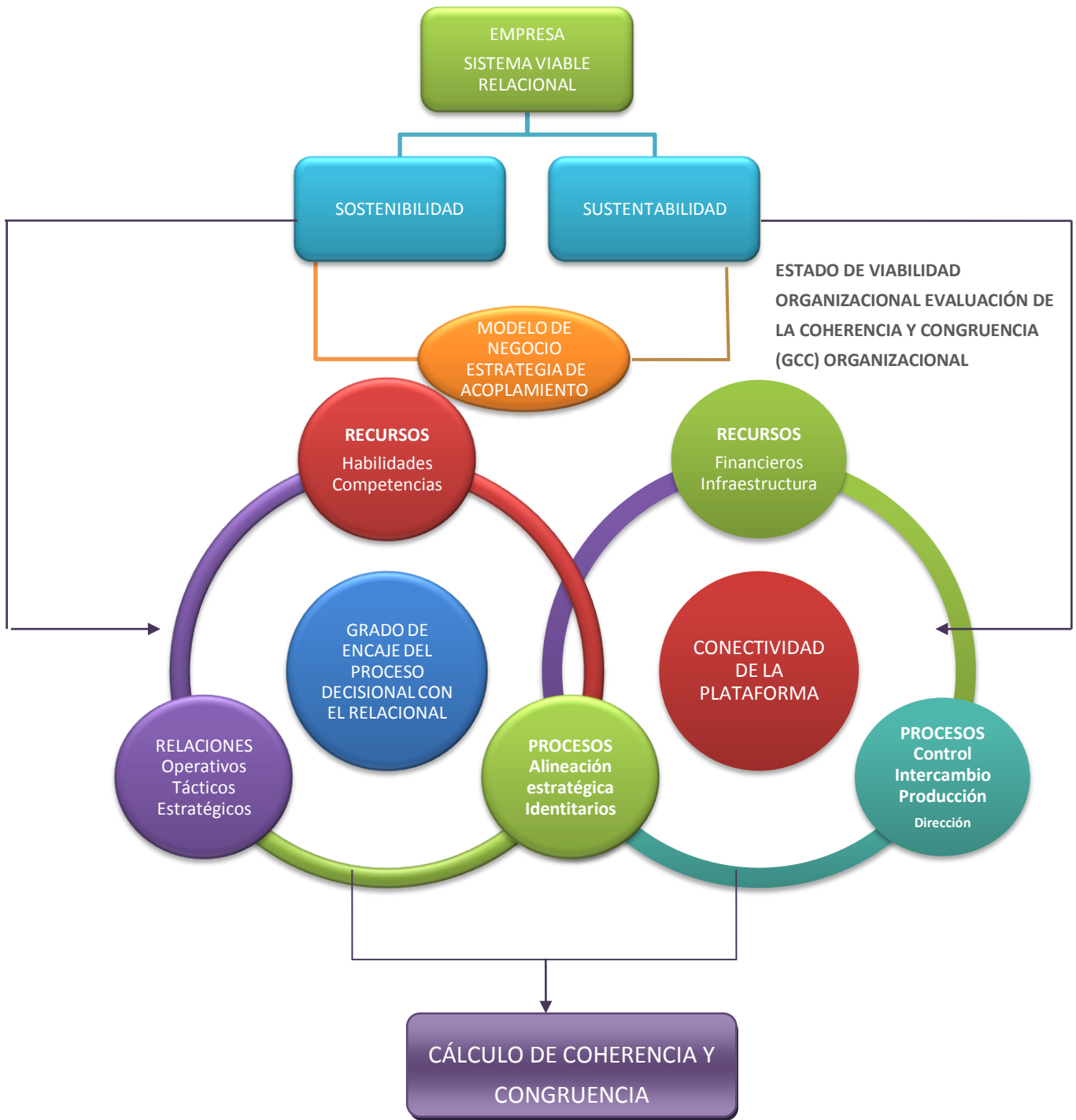
Cambiar el estado de Viabilidad Organizacional, implica desarrollar un proceso de Ingeniería que hemos denominado Gestión por Coherencia y Congruencia (GCC). Este opera sobre el grado de acoplamiento logrado, por el Modelo de Negocios, entre los procesos de sostenibilidad y sustentabilidad.

La GCC optimiza o corrige, si es el caso, el encaje entre las decisiones estratégicas y las relaciones que crean valor con la plataforma que conecta a los recursos, los procesos y la prestación de un servicio. Esta corrección se desarrolla a partir del diagnóstico de la Coherencia y Congruencia de la red organizacional, actuando sobre los procesos críticos que constituyen el proceso general del negocio.

El proceso de evaluación o diagnóstico se desarrolla en dos ámbitos:

- Sostenibilidad: en este ámbito, el objetivo es establecer el estado de alineación estratégica de la red de colaboración.
- Sustentabilidad: en este ámbito, el objetivo es localizar los eventos disruptivos del proceso productivo y su entorno, para asegurar el mediano y largo plazo.

Ambos se muestran en el siguiente esquema:



Una vez que se ha evaluado el estado de la viabilidad organizacional (Sostenibilidad y Sustentabilidad) se diseña el proceso correctivo a partir del siguiente esquema:



La base de este proceso es utilizar el conocimiento de la red para mejorar la calidad de las relaciones de manera de impactar el proceso o los procesos de negocio que están generando singularidades o quiebres de estrategia de acoplamiento.

Las prácticas correctivas generan un discurso acerca de la organización que devela sus proyecciones, expectativas y modos de operación, de manera de mejorar sustancialmente el proceso de acoplamiento entre decisiones estratégicas, relaciones que crean valor con la plataforma que conecta a los recursos y los procesos.

Todos los factores antedichos configuran una estructura relacional. Una red humana que antes no ha existido en esta misma red. Así como una persona busca su persona. Una red a partir de este trabajo va en busca de una red implícita o potencial que yace en la red y espera ser descubierta.

¿EN QUÉ SE TRADUCEN LOS CAMBIOS?

SOSTENIBILIDAD	INCREMENTO
Mejoramiento en la comunicación	Alineación estratégica
Mayor coordinación	Velocidad de cambio
Mayor Cohesión	Integración del equipo y en el grado de pertenencia.
Descentralización	Distribución de carga decisional
Sub optimización de los procesos productivos de cadena corta	Optimización del Proceso General de Negocio como un todo
Eliminación de los desperdicios	Utilización máxima de capacidad ociosa en procesos de negocio

SUSTENTABILIDAD	INCREMENTO
Integración de Procesos	Productividad
Optimización de recursos	Rentabilidad
Conectividad proceso-recurso	Cadena de Valor

A MODO DE CONCLUSIÓN

Debido a la velocidad del cambio, estamos entrando en un mundo de una calidad diferente, que apenas conseguimos entender y asimilar. Estamos presenciando el nacimiento de la “sociedad red” (estructuras planas, transversales y dinámicas) muy distintas de la tradicional “sociedad pirámide”. Sus características: velocidad, flexibilidad, maleabilidad y creatividad.

Así mismo, la nueva forma de crear valor será la puesta en práctica de conocimientos complejos y la capacidad de compartir conocimiento lo que reforzará e impulsará a las personas a una cultura empresarial sólida y corresponsable.

Flexibilidad y eficiencia marcarán los pasos a seguir de las empresas, del siglo XXI, capaces de reinventarse.

Las empresas que sean capaces de interiorizar y gestionar los mecanismos de viabilidad, serán las que lideren el cambio de modelo productivo en búsqueda de una nueva economía. Esas empresas de estructuras planas, organizadas por procesos y relaciones, con alta coherencia y congruencia, definirán y conformarán el paradigma de la empresa del siglo XXI.



**CENTRO DE ESTUDIOS EN TEORIA RELACIONAL
Y SISTEMAS DE CONOCIMIENTO**
