

Aproximación epistemológica al concepto de congruencia sistema, organización y empresa

Miguel A. Bustamante U.¹, y Pablo A. Opazo B.²

RESUMEN

El presente artículo describe y analiza algunas de las explicaciones que dan sentido al concepto de congruencia aplicado a la relación sistema, organización y empresa de acuerdo con el método epistemológico. Se aplica el modelo sistémico mediante el cual se articulan los conceptos fundamentales del análisis tales como *lógica de sentido*, *adaptación*, *flexibilidad* y capacidad de *autopoiesis* de las organización respecto de su entorno, los que, combinados, explican el principio de la congruencia de las organizaciones.

Palabras clave: Complejidad, sistema, congruencia, organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Existen dos importantes razones para la elaboración de un concepto del término congruencia, el primero de ellos es que pueda ser utilizado por los administradores y el segundo es que a través de él, las organizaciones en general y sus áreas funcionales en particular se hagan cargo de la dinámica del cambio que enfrentan en su vinculación con la sociedad.

Con relación a la primera razón, es evidente que el ambiente está en un constante cambio y que los administradores, tienen el deber de contrarrestar sus efectos y mantener la empresa a un nivel de funcionamiento sano, asumiendo que los sistemas son esencialmente adaptativos y complejos de acuerdo con su lógica de sentido que se traduce en su propia práctica sentando las bases teóricas de la complejidad (Snowden y Stanbridge, 2004).

Respecto de la segunda argumentación, parece claro que las personas encargadas de la operación, mantenimiento y desarrollo de las actividades funcionales, tácticas, operativas y sin duda, quienes se desempeñan en el nivel de los procesos estratégicos de la organización, deben estar en condición de reconocer la dinámica de los procesos gerenciales estratégicos, como sería para el caso, en el actual contexto de las organizaciones, el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos (Seaton y Bresó, 2001) cuya vinculación con la dinámica del entorno es evidente.

¹ Ingeniero Comercial (Universidad de Concepción), MBA (Universidad Adolfo Ibáñez) y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Deusto, España). Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca. Casilla 721, Talca, Chile. E-mail: mabu@utalca.cl

² Ingeniero Comercial Informático (Universidad de Talca) Email: popazo@utalca.cl

1. CONCEPTO DE CONGRUENCIA

En la base de este análisis, desde el punto de vista epistemológico, se identifican variados y diversos conceptos que concatenados explican la existencia o no de congruencia. Uno de estos es el de la “correspondencia” formalmente definida por Ashby (1970), indicando que se manifiesta entre la complejidad natural del mundo y la capacidad propia del sistema empresa de alcanzar la supervivencia. Sin embargo, cuando se aplica a los sistemas orgánicos ha de interpretarse en el sentido de que el sistema, para poder sobrevivir, ha de poder tomar al menos tantos estados cuantos sean necesarios para poder reaccionar a los sucesos del entorno que puedan representar un peligro para la conservación de la organización del sistema; en otras palabras, se refiere a la cuantía de la complejidad del mundo que el sistema aprehende y reduce, complejidad que forma parte y es constitutiva del entorno del sistema y que, sin embargo, tiene que cubrir al menos en la parte del fragmento de mundo que contiene las clases de sucesos relevantes que el sistema ha decidido asumir como relevantes para sí.

Con relación a lo indicado y asumiendo la dinámica, la complejidad y la incertidumbre implícita en las relaciones organizacionales y sociales, el riesgo consiste en que puede acaecer que este fragmento de mundo relevante para el sistema se convierta en un espacio mayor que el entorno sistémico cuya complejidad ya está “reducida” o pueda reducirse, incorporando al sistema u organización en un espacio más complejo que sus capacidades y competencias para reducirlo, asumirlo para sí y aprehenderlo.

A grandes rasgos la definición que Ashby (1970) desarrolló y a la que Habermas (1996) hace referencia, contribuye a desarrollar un concepto de congruencia, no del todo exhaustivo, ya que hay cuestiones epistemológicas, asociadas a la dinámica, a la velocidad y a su aceleración que deben ser definidas mejor, para que esta construcción tenga aplicabilidad y obtenga un mayor grado de comprensión del concepto que efectivamente se expresa a través del término congruencia.

En general se asume que la congruencia es la capacidad de las organizaciones para adaptarse al entorno a fin de mantenerse vivas, a pesar de los arrebatos del ambiente. Esta es una forma de verlo, y que no está del todo mal. Pero, es preciso reconocer que en la organización ocurren algunos fenómenos que son de vital importancia para que este concepto de congruencia tenga un grado de afinidad mayor con la existencia, evolución y desarrollo de la empresa, puesto que ésta es un organismo de origen social que asume sus propios intereses y es a lo que se pretende aplicar el sentido profundo del concepto de congruencia.

Lo que se interpreta entonces como congruencia, desde la perspectiva de las organizaciones sociales (Habermas 1996), es que la congruencia evidencia algunas cuestiones epistemológicas que deben ser explicadas y que van a ser esbozadas a continuación.

En primer lugar es preciso recordar que con relación a la vinculación de la parte con respecto al todo sobre la base de la lógica de sentido se plantea que “...Es, pues, directamente la complejidad del mundo en el sentido de realidad, la que pone al sistema ante la necesidad de practicar una selección preñada de riesgos. En cambio, en el plano del

sistema social, la coacción específica que fuerza al sistema a llevar a efecto selecciones parte primariamente de la realidad interpretada del “mundo” simbólicamente estructurado (Senge, 1994; Etkinn, 1978), es decir, del entorno del sistema mismo en cuanto que en él la complejidad del mundo está ya aprehendida mediante una selección practicada por vía del sentido” (Habermas, 1996). Sin embargo, para especificar con mayor profundidad el concepto de congruencia, es preciso atenerse a una cuestión de vital importancia. Es necesario conocer o identificar, cómo se comportan las organizaciones sociales, y más específicamente, cuál es el sentido de éstas (Gibson, 1978)

Las empresas tratan con situaciones distintas día a día, lo que está directamente relacionado con la dinámica del ambiente, o con la porción del ambiente que es la que la empresa considera como importante para sí, puesto que la empresa no puede dejarse llevar por los vaivenes del entorno o por las circunstancias, motivo por el cual la empresa es una organización que actúa según una racionalidad con arreglo a fines (Luhmann, 1997). Por lo tanto, el sentido de la empresa está precisamente en los fines que esta persigue. Esto se puede analizar desde dos puntos de vista, el primero corresponde precisamente a las finalidades de la empresa, las que se identifican y se explicitan en la planificación estratégica, y la segunda está en la gestión del conocimiento (Popper, Karl R. 1996), sea en la forma de aprendizaje individual o de aprendizaje colectivo en la organización y que se explicará más adelante.

En lo que se refiere a la planificación estratégica, es necesario destacar que se refiere a que la empresa siempre desarrolla sus actividades de una forma tal que pueda, con anticipación, planificar los procesos productivos sean éstos continuos, intermitentes o de cualquier índole y que le permitan que ésta sobreviva. Este comportamiento genera un interminable proceso de “complejidad – simplicidad” natural, en tanto y en cuanto, la complejidad se genera sistemática y recursivamente en el momento en que los sistemas reducen la complejidad del ambiente, aumentando la suya propia (Maturana y Varela, 1998).

En general, el planeamiento estratégico es el proceso de decisión acerca de los objetivos de largo aliento de la organización, sean estos relacionados con cambios en esos mismos objetivos, de recursos empleados para lograrlos y de las políticas que han de regir la adquisición, el uso y la distribución de tales recursos. Es por ello que la importancia de la congruencia va más allá de lo que para los planificadores estratégicos salta a primera vista y que, como se indicara en párrafos anteriores, existen algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta si es que se quiere estudiar a la empresa como ente sistémico (Habermas, 1996).

Primero, con relación a los límites de la organización, la parte de la complejidad asumida para sí que da forma a la lógica de sentido se define al señalar que “El sistema ha de poder deslindarse unívocamente frente a su entorno mediante la identificación de los límites del sistema” (Guell, 1999), estos límites son los del sentido en cuanto a la proporción del sistema social que la organización considera relevante para hacerse cargo.

Ahora bien, frente a este concepto de límite del accionar de las organizaciones, resulta más claro de lo que pudiere haberse pensado al incorporar al análisis que las cuestiones estratégicas marcan el sentido de la organización, tanto por medio de la visión que define el

gran sueño de la organización con respecto a su entorno relevante como por medio de la misión que establece los productos - servicios, clientes, procesos, tecnologías y características distintivas de su relación con el entorno que condicionan sus objetivos, sus recursos, sus políticas, y todo lo que permita especificar los procesos de puesta en marcha previstos en la planificación estratégica. Estrategia es, en consecuencia, “un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva sostenible” (Hitt, 1999).

Los seres humanos tal como las organizaciones viven en un mundo “real” pero, no operan directa e inmediatamente sobre ese mundo, sino que actúan dentro de él usando “mapas”, “representaciones”, “modelos” o “interpretaciones codificadas de esa realidad” en consecuencia, tanto las personas como las organizaciones sociales son complejas por naturaleza, ya que, según sus características propias, será sobre la base de la interpretación alcanzada del mundo “real” que se manifiesta y hacen evidentes sus acciones (Senge, 1994; Etkin, 1978).

Que la empresa sea un ente racional con arreglo a fines se lo debe íntegramente a la planificación estratégica, y que, aunque existan empresas que no desarrollan este proceso de manera explícita y consciente, es muy probable que las acciones emprendidas respondan a patrones de comportamiento o planes globales que dan origen a una secuencia de acciones sistemáticas y coherentes que pueden llegar a ser interpretadas como una estrategia emergente (Mintzberg y Quinn, 1993). En consecuencia, un director - gerente de una empresa, independientemente de su tamaño o situación, está en condiciones de identificar cuáles son las cualidades estratégicas de la organización, sin necesidad de que estén especificadas en algún plan estratégico. Es por ello que podría generalizar y decir que la “empresa es un organismo racional con arreglo a fines, y que éste es su sentido, y que este sentido está especificado en la planificación estratégica” (Ansoff, 1997)

En la afirmación anteriormente señalada, se observa que, en opinión de Habermas (1996), se surge una acotación de la mayor relevancia acerca de la lógica de sentido de las organizaciones (Luhmann, 1971). Al parecer se asume que el accionar de la organización deriva de una cierta racionalidad y que la misma se orienta con arreglo a fines claramente establecidos. Es decir, la empresa al definir el sentido, está demostrando que reconoce las cualidades del entorno en el cual se inserta y en el que participa (Foust y Séller, 1997). Pero, una lógica de sentido cabal debe poder significar mucho más que sólo eso, debe proveer a la organización de una cierta capacidad de observación de qué tan complejo es el macro entorno y qué tan estable, dinámico o volátil puede llegar a ser el entorno específico en el que la empresa se desenvuelve.

En general, según lo indicado, se observa que existe acuerdo en que según sea el tipo de empresa ésta está sometida a cualidades del ambiente distintas, y que ésta es una de las consideraciones más importantes en la creación de estrategias, pero además se confirma que, con esto de que la empresa asume una actitud de reconocimiento y de adaptación frente a ese entorno, primero considerándolo en los procesos de planificación estratégica como datos y, segundo, incluso pretendiendo que es posible agregarlo en su lógica de sentido para aprehenderlo y asumirlo de forma de poder llegar a manipular sus eventuales comportamientos, cuestión que sin duda puede ser parte de la racionalidad de fines con los

cuales se establece y que le permite obtener resultados a pesar que después del análisis confirme que se vincula a un ambiente que no es precisamente estable sino más bien eminentemente cambiante generando una lógica de acoplamiento estructural con la realidad (Maturana y Varela, 1998).

Con todo, el proceso descrito indicaría que, en la planificación estratégica se pone término a la incertidumbre, es decir que, al momento de desarrollar los procesos de planificación estratégica, naturalmente de largo plazo, se supone un entorno que, independientemente que sea estable o variable, puede ser aprehendido, controlado y manipulado conforma a fines de naturaleza ética (Marlasca, 1997). Cuestión de importancia básica para establecer las posteriores relaciones lógicas entre las estrategias y los resultados.

Introducir el concepto de congruencia significa entonces que al momento de definir estrategias de largo plazo, al momento de realizar la planificación estratégica, el entorno toma un valor constante igual a 1, con lo cual se asume que la relación con el ambiente es perfecta, o que por lo menos no considera variaciones (Mintzberg y Quinn, 1993). Desde esta perspectiva de análisis se puede observar que la relación entre las características de la congruencia y los objetivos de la empresa son consistentes entre si.

Sin perjuicio de lo que se ha afirmado hasta este punto del análisis, se debe además señalar que otra de las características principales del modelo sistémico que se utiliza para realizar una completa definición del concepto de congruencia es que los *valores-meta* que definen el *estado meta* del sistema en un *espacio tiempo* específico han de poder determinarse empíricamente en lo que se denomina identificación del *espacio - meta*, es decir, que el espacio meta de la empresa debe ser consistente con la dinámica, comportamiento y estructura del entorno, incluso en la forma como se define en la afirmación anterior al señalar que se refiere a una cuestión empírica y temporal (Ansoff y Bosman, 1985)

La variable tiempo es una de las condicionantes más importantes de la congruencia, ya que, como se explica en los procesos estratégicos -que son de largo plazo-, la congruencia es asumida como un valor constante igual a 1, por lo que se podría señalar de manera preliminar que la congruencia se acerca a 1 según el plazo en el que se calcule. De modo que, volviendo a la cuestión anterior respecto del espacio - meta, éste debe ser descrito de manera temporal y con las posibilidades de ser calculado empíricamente y es por ello que éste está definido en consecuencia por la planificación gerencial o planeamiento y control administrativo de la empresa.

Esta planificación gerencial es a la que se denomina control administrativo, y que se define como “el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”. Este control administrativo está directamente relacionado con los objetivos de la empresa por lo que este proceso está directamente relacionado con los procesos estratégicos. La relación está en que, si bien, la planificación estratégica toma al ambiente como dado, y en base a eso define el sentido de la empresa, los procesos de planificación gerencial o control administrativo no pueden hacer eso, puesto que están sometidos fuertemente a los azotes de la varianza del ambiente, y por lo tanto el trato que se da a esta variable, si bien quizá no

parezca ni más ni menos importante, su naturaleza de corto plazo es muy distinta (Anthony, 1976; Hitt, 1999; Rumelt y Teece, 1994; Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

En los procesos gerenciales de corto plazo es imposible controlar el ambiente, y ni siquiera tomarlo como poco cambiante parece ser una buena idea, ya que se está frente a una de las variables que provoca y demanda la mayor cantidad de estados posibles de la organización (Habermas, 1996).

Al analizar este proceso se observa que la empresa está imposibilitada de provocar algún efecto sobre el ambiente, y que dicho ambiente no está precisamente dispuesto a que los procesos de planificación gerencial se desarrollen de espontánea, por lo que al entender esto, también se entiende que la congruencia en este proceso no es igual a 1, y de hecho, ni siquiera se pretende que así sea (Ansoff, 1990).

Al momento de calcular una medida de congruencia, es necesario tener presente que éste es un indicador temporal y en base a ello serán los resultados de él, pero lo más importante, es que con la medida de congruencia se encuentra un valor que permite obtener una idea de cuánto es afectada la empresa por el ambiente, y en cuánto está capacitada para soportar sus embates, lo cual implica clarificar que esto sólo se puede calcular en el análisis de los procesos de planificación gerencial de corto plazo, ya que, como se indicó, en la planificación estratégica, cuya perspectiva es de largo plazo la congruencia estimada alcanza valor 1, porque supone en pleno ejercicio los mecanismos de adaptación, adecuación y proximidad con el entorno y su dinámica.

A partir de lo indicado, se puede comenzar a desarrollar una definición de congruencia más completa e integral sobre la base de teorías concordantes para la creación de un concepto unívoco y de las cuales se deriva su aplicación en las organizaciones empresariales. Estas bases se reconocen en la relación epistemológica que existe entre la definición de *correspondencia* definida por Ashby (1970) y la definición de *apertura del sistema* (Katz y Kahn, 1977). A continuación se hará una breve indicación de ellas, para luego proponer la definición de congruencia que sea la más pertinente.

Una definición orientadora al propósito de este trabajo indica que *correspondencia* (Ashby, 1970) es la relación entre la capacidad del sistema de mantenerse vivo y la complejidad del mundo que enfrenta, lo que en palabras simples, es la capacidad de adaptación homeostática del sistema al entorno complejo. El segundo concepto se refiere a la *apertura del sistema* (Katz y Kahn, 1977), definida como el grado en que la empresa acepta todo tipo de insumos, dice relación con la capacidad de la empresa de discriminar los insumos que entran a ella diferenciando los insumos de producción que son los necesarios para la producción, y los insumos de mantenimiento que son los necesarios para que el sistema funcione. Definiendo de esta forma la característica de flexibilidad de la organización en su interacción con el entorno para mantener su existencia, se hace efectiva una doble dimensión organizacional, primero que la complejidad proviene efectivamente del ambiente y la cual se *aprende y reduce* a través de la definición de la *lógica de sentido* de clara orientación estratégica y la segunda es la complejidad que proviene del propio sistema a raíz de los insumos que incorpora y a los procesos que de ellos se generan (Ulmann, 1997; Habermas, 1988).

La principal acotación que es necesario hacer en este nivel del análisis, es que algunas diferenciaciones entre adaptación y flexibilidad provienen precisamente de las definiciones de las que nace el concepto de congruencia.

La *adaptación* está directamente relacionada con el entorno, se mira desde un punto de vista externo a la organización, y que en esencia la que indica la capacidad de cambiar los estados del sistema empresa ante algún estímulo del entorno, refiriéndose a un cambio en su estructura, procesos y organización, entre otros, pero sin perder la unión fundamental del sistema. En tanto que la *flexibilidad* está relacionada con la capacidad de la empresa para desarrollar sus procesos de manera eficiente ante los estímulos externos, sin embargo, el enfoque del estudio de este concepto es absolutamente interno de la empresa; pretende optimizar tiempo y recursos, lo que está relacionado, como ya se señaló, con la discriminación de insumos incorporados mediante la apertura relativa del sistema al entorno y la optimización de los procesos, por lo que también se puede afirmar que la flexibilidad está relacionada más, con la complejidad de la organización que, con la complejidad del entorno, ya que es esencialmente operacional e identifica, dentro del llamado pensamiento estratégico, dos importantes etapas globales, la resolución de problemas y la planificación de la implementación (Keniche, 1988). Esta secuencia conceptual se evidencia en una de las aseveraciones más utilizadas para explicar la flexibilidad y que se refiere a que las empresas pequeñas son más flexibles que las grandes, lo cual permite reafirmar la idea de que la flexibilidad se ubica como una de las características internas de la empresa.

Sin perjuicio de lo indicado, hay cuestiones importantes en torno al concepto de flexibilidad y que por su complejidad no serán tratadas en profundidad, pero que deben ser explicitadas para alcanzar la síntesis de este trabajo. Una de esas cuestiones es que en la definición de flexibilidad se reconoce la capacidad de la empresa para reaccionar ante la incertidumbre de manera eficiente, esto se relaciona con los procesos principalmente productivos de la empresa, cuestión que también se indicó, sin embargo, hay un punto que es muy importante y que se debe dejar en claro, y es que la flexibilidad es un concepto relativo. Esto implica la posibilidad de proponer una definición que permita tratarla con mayor comodidad en este trabajo, pero eso es precisamente lo que no se hará, ya que la validez de esta construcción conceptual radica precisamente en la fortaleza de las teorías que sostienen el desarrollo de la congruencia, es por ello que la flexibilidad tendrá, para los efectos de lograr dicha fortaleza el significado que es el generalmente aceptado, y que fue definido como la “*capacidad para desarrollar procesos de manera eficiente ante los estímulos externos*”

Desde una perspectiva más cuantitativa, la flexibilidad es un concepto que tiene una teoría matemática compleja, sin embargo y con referencia a lo que interesa para su aplicación en este trabajo, se puede afirmar que dice relación con las elasticidades que se elaboran mediante complejas relaciones funcionales y ecuaciones que tienen como finalidad la medición de la flexibilidad entre productos, precios, ingresos, entre otras variables relevantes relacionadas.

En general en este trabajo se ha considerado que el enfoque de la flexibilidad es cercano al de la *congruencia*, por su similitud, funcionalidad e instrumentación, motivo por el cual,

debería ser tratada ésta última también como una elasticidad en función de los factores adaptabilidad, flexibilidad y plazo.

Sin perjuicio de lo indicado, las herramientas con las que es posible contar hasta ahora y, por el grado de desarrollo del concepto, formalizar la congruencia en estos términos requeriría formalizar en una ecuación sus componentes a fin de tratarla como elasticidad sobre la base de antecedentes empíricos y en base a ello, someterla a las múltiples evoluciones que deba sufrir el concepto hasta lograr una primera consolidación, desarrollando un concepto modelado, seguro y, no tan vago de la *congruencia*, que pueda ser estudiado y contrastado para poder aplicarlo satisfactoriamente.

En síntesis, integrando ambas definiciones, la de adaptación y de flexibilidad se puede esbozar una primera definición para el concepto de congruencia señalando que: “*Congruencia*, es la coherencia que la organización logra al momento de establecer y utilizar los valores meta en adecuación con su lógica de sentido”.

Esta definición está íntimamente relacionada con las anteriores observaciones. Establece claramente las cualidades de la empresa, anterior a su análisis individual, por lo que la definición es generalizable, y permite relacionarla con las cuestiones técnicas que la empresa, como ente sistémico, debe contestar y los procesos que debe realizar. Es por ello que a continuación, se centrará el estudio en las características de la congruencia y en las actividades y resultados que se esperan de una empresa efectivamente integrada a su entorno.

Como ya se dijo, los valores meta y el sentido de la empresa se pueden identificar claramente cuando se la ve como sistema. Los valores meta son las actividades tendientes al desarrollo y aplicación de la planificación gerencial, la que se refiere a las actividades tendientes a lograr los objetivos de corto plazo de la empresa, y que están definidos en la planificación estratégica, en el largo plazo, donde se supone que está todo en perfecto estado, es decir en un estado estable, en el que la definición del sentido de la empresa asume que no hay incertidumbre.

Desde la perspectiva enunciada deriva una visión organizacional diferente pero complementaria al indicar que: “*Congruencia*, es la capacidad de la empresa de ser coherente en el desarrollo y aplicación de los objetivos de corto y mediano plazo, con los objetivos de largo plazo para mantener su existencia”.

Es por esto que la planificación gerencial o control administrativo y la planificación estratégica son tan importantes, ya que en el desarrollo de estos procesos es donde se podrá controlar la congruencia de la organización, y se podrá realizar planificaciones tendientes a lograr esta mayor congruencia, con intentos de predicción eficaces que hagan posible adecuar las acciones a un entorno cambiante y complejo.

En la afirmación anterior, una de las aplicaciones más importantes de la congruencia es la que se refiere a la optimización de los procesos de planificación, ya que permite lograr un mayor grado de conciencia de la realidad en la cual se llevan a cabo las acciones. Sin embargo, además de esta aplicación específica y especializada de los administradores,

también se puede verificar una aplicación conceptualmente más sutil que tiene mucho más importancia para los estudiosos de la empresa y es que la congruencia permite obtener una idea a priori sobre la capacidad de la empresa de lograr sus objetivos, cuestión que se transforma en mayor certidumbre en la empresa y en una importante fuente de valor intangible que puede ser reconocido y valorado por el entorno.

2. COMPLEJIDAD DEL AMBIENTE Y CONGRUENCIA

Decir que el ambiente, como se señaló, está en constante movimiento y es una fuente de incertidumbre para la toma de decisiones de la empresa parece una realidad innegable y que nunca se podrá evitar (Drucker, 1992; Whetten, 2005; Robbins, 2002). Sin embargo, caben algunas preguntas epistemológicas que podrían permitir introducir la discusión y tratamiento del tema del ambiente en su volatilidad natural a través de la elaboración de un concepto que valore y aprecie su complejidad como característica inherente del medio ambiente.

La cuestión epistemológica está relacionada con las ocasiones y las formas mediante las cuales las organizaciones desarrollan procesos en los que el ambiente toma un papel fundamental y sobre cuya base desarrollan instrumentos que les permiten amalgamar estas características. Para contestar estas cuestiones se debe identificar y analizar a lo menos las dimensiones claves que hacen evidente la necesidad de aplicar la congruencia.

Una primera dimensión clave es el tiempo, puesto que aparece como una dimensión fundamental en el entendimiento y desarrollo de la congruencia. Si se quiere saber cuáles son las capacidades de la empresa de obtener resultados positivos con sus objetivos, o cómo la empresa es capaz de asimilar las siempre novedosas condiciones del medio ambiente, el tiempo es la clave que permite obtener una respuesta satisfactoria sin perder la dirección epistemológica del análisis, y sin desviarse tampoco de las bases teóricas sistémicas organización - entorno.

En segundo lugar, el entorno es otra de las variables que la empresa toma más en cuenta al momento de tomar una decisión y es de la que se tiene más incertidumbre, sin embargo, esto sucede de manera muy diferente si se toma en el contexto de la variable tiempo al analizar tanto el desarrollo de los procesos de toma de decisiones como el impacto de los resultados.

La toma de decisiones de largo plazo y la planificación estratégica, por su concepción sugieren que el ambiente ya no es algo de lo que se deba preocupar de sobremanera la empresa, ya que este es, al igual que las demás variables que entran en juego en este proceso, sólo uno de los aspectos que pueden ser manipulados o del cual se pueda prescindir, ya que en el largo plazo una de las características esenciales del ambiente, como lo es su complejidad, carecen de importancia fundamental, tomando como razones para esto las mismas características del mercado. Un ejemplo de esto es que, en el largo plazo, las inversiones en acciones siempre son rentables, mientras que en el corto plazo pueden no serlo, y su volatilidad es algo absolutamente incontrolable. Es por ello que si se deja por un plazo largo una inversión en acciones en la bolsa, siempre se obtendrán ganancias, dejando

de ser el ambiente una fuente natural de incertidumbre y el tiempo su catalizador. Distinto es en las decisiones de corto y mediano plazo, donde el entorno es una fuente constante de incertidumbre. Los cambios en el entorno, por lo tanto, ahora tienen un trato distinto y es precisamente esto lo que constituye un escenario en el cual se hace necesario calcular un índice de congruencia.

Como al parecer es tan difícil predecir el futuro con precisión – puesto que los seres humanos no son clarividentes– resulta evidente que los acontecimientos reales diferirán de los acontecimientos supuestos en los planes previstos para enfrentar el entorno.

Aún cuando los planes se revisen con frecuencia, la preparación y comunicación de las revisiones toman tiempo, y los planes revisados no pueden estar al día en el sentido literal de esta expresión, la dirección superior de la organización espera que la gerencia intermedia reaccione frente a su entorno - si el mundo real hubiese tenido la amabilidad de ajustarse a las suposiciones del planeamiento- sin embargo, la dirección superior no pretende necesariamente que las expectativas se cumplan de acuerdo con los planes. Además, como la organización no es omnisciente, sus planes no evidencian necesariamente el mejor curso de acción, sino que por el contrario, generalmente consideran más adecuado establecer un plan que pueda ser mejorado; en efecto, es probable que así sea en la medida en que los hechos y las alternativas comiencen a aclararse y proceder de conformidad con ello. Por esta razón, la dirección superior no espera ni desea, necesariamente, que las operaciones se cumplan precisamente de acuerdo con los planes.

Lo anterior sólo pone en evidencia la necesidad de realizar un proceso empírico de verificación de estas afirmaciones. De hecho, la congruencia es una de las variables que las empresas deberían tener muy en cuenta al momento de desarrollar tanto la planificación estratégica - las acciones de largo plazo- como la planificación gerencial -acciones de corto y mediano plazo- ya que si se planifica lograr congruencia, es esencial disponer de una visión anticipadora de las capacidades de la empresa.

3. SISTEMAS SOCIALES Y DESARROLLO DE LA CONGRUENCIA

Una organización social como la empresa, un club deportivo, una corporación de ayuda, un grupo ecológico, etc., presentan diferencias que son de gran importancia si se quiere alcanzar alguna clarificación de sus características sistémicas y que en principio se formalizan a través de los conceptos de sentido, de adaptabilidad y flexibilidad.

Que la empresa tenga una cierta *lógica de sentido y valores - meta* explícitos claramente definidos y altamente estudiados, es una característica que hace que ésta pueda tener una estructura orgánica definida y a veces diametralmente opuesta a las demás organizaciones sociales (Chaivenato, 2002). Mientras las empresas logran definir sus objetivos, su forma e incluso su organización, las demás formas sociales no lo hacen de manera consiente, y generalmente sus formas de organización no están sujetas a reglas establecidas y su construcción y mantenimiento no son parte de las actividades más importantes de la organización (Luhmann, 1997). Razones como estas son las que llevan a la necesidad de identificar claramente en qué tipo de organizaciones corresponde aplicar el concepto de

congruencia de acuerdo con su concepción y fundamento epistemológico (Ojeda, Wilfried y Fecci, 2001)

Si bien se dice que los sistemas sociales (Luhmann, 1993) son un conjunto de individuos que interactúan con algún propósito, en el caso de las empresas, este propósito está claramente definido y, para su desarrollo, existen personas y roles de los mismos que están específicamente diseñados para lograr resultados que tiendan al óptimo. Esto evidencia que las empresas corresponden a un tipo de organización social denominado sistema formal, en tanto éstos tienen la capacidad de organizarse de manera consciente y, a través de diversos dispositivos, desarrollar objetivos y estrategias, además de generar una cierta especialización de sus participantes en el sistema, que termina por generar un cierto aprendizaje colectivo organizacional que claramente señala los caminos que deben ser seguidos para mantener viva la organización. La definición de sistema formal (Johansen, 1992) es la más fiel representación de estas características.

El sistema formal (Hitt, 1999) no es más que ese conjunto de roles que desarrollan los ocupantes de esos roles para cumplir con éxito su actuación dentro de los roles. El diseño de este sistema es, entonces, el plano dentro del cual actuarán las personas que forman el sistema social. Incluso, la representación del sistema formal se realiza mediante un esquema descriptivo denominado “organigrama” (Chaivenato, 2002), que esquematiza las relaciones entre los diferentes roles... desde este punto de vista, el sistema formal es un sistema normativo; señala cómo debe llevarse a cabo el desarrollo de un rol determinado; indica las pautas de acción; señala las interacciones aceptadas y, generalmente por omisión, las que no son aceptadas.

De acuerdo con esta concepción, la empresa es una de las manifestación de las organizaciones formales, por lo que la congruencia es un concepto que - sobre las bases que está construido- sólo puede ser aplicable a las organizaciones estructuradas y definidas unívocamente, ya que es en éstas donde los procesos básicos para el entendimiento del ambiente, para las acciones que se desarrollan en virtud de ello, para la determinación de los caminos hacia el futuro y la definición de las tareas clave tendientes a lograr esos fines, tienen una importancia y un tratamiento consciente.

Para realizar una aproximación conceptual es importante tener claro cuáles son los procesos relevantes para el desarrollo de la congruencia, se debe tener absoluta claridad de las tareas y decisiones de los directivos claves y sobre las cuales se cimienta la planificación en los distintos plazos; se debe obtener información acerca de las variables objeto de las decisiones más trascendentes a fin de dimensionar cuan importante puede ser el entorno como variables que participa en el proceso estratégico gerencial, que, como ya se dijo, es el lugar donde se realiza el análisis profundo de la congruencia.

En síntesis, parece natural pensar que la definición de los límites de la congruencia permite mayor eficacia en la gestión y que a su vez, traza un camino hacia la necesidad de modelar en un sistema estas relaciones organización - entorno que lleve al cálculo de un indicador de congruencia, que otorgue grados superiores de validez a la construcción teórica.

Que la empresa sea un sistema formal cuya formalidad es mucho mayor que la de otros

sistemas sociales, es una de las cuestiones más importantes para la aplicación de la congruencia, ya que en sus definiciones de roles se puede llegar a enunciados sostenibles.

4. AUTOPOIÉISIS Y CONGRUENCIA.

La autopoiesis (Maturana y Varela, 1984) es un concepto relativamente nuevo, fue estudiado y aplicado con bastante éxito para explicar la red de transformaciones que ocurren en la empresa (Limone y Cademartori, 1998). La novedad ha sido su aplicación como una de las características básicas de las organizaciones sociales. Si bien, en algunos estudios (Habermas, 1996 y Ulmann, 1997) ya se esbozaban nociones de estas características autopoieticas de las organizaciones sociales, refiriéndose a ésta como autorregulación o autorreferencia, la aplicación efectiva de estas acepciones en las teorías administrativas no se había hecho evidente hasta el último tiempo. (Limone y Cademartori, 1998).

Una primera definición de autopoiesis, es que los sistemas sociales son capaces de manifestarse cerrados y abiertos a la vez, teniendo la capacidad de abrirse y cerrarse cuando lo estimen necesario y conveniente. Esta definición, aparentemente simple, marca una característica importantísima a la hora de definir y de explicar la congruencia. Ésta se refiere a que los sistemas no son siempre abiertos (Katz y Kahn, 1977), sino que tienen la capacidad de cerrar y abrir sus vinculaciones con el entorno a la vez, lo que propicia una base para el entendimiento y desarrollo del concepto de congruencia como ha sido definido hasta aquí, ya que está, precisamente en esta capacidad de la empresa de abrirse y cerrarse, la razón por la cual las empresas muestran diferencias entre los resultados de largo, mediano y corto plazo, lo que se traduce en una empresa más o menos congruente. Incluso, en la definición instrumental de este trabajo, ya se encuentra implícito el concepto de autopoiesis, puesto que hace alusión al grado en que la empresa toma en consideración al entorno al momento de desarrollar los procesos de planificación gerencial.

La empresa como organización autopoietica, discrimina la forma en la que considera el ambiente para la toma de decisiones y los procesos de planificación gerencial contemplan actividades tendientes a mantener la supervivencia como primera prioridad, de manera que, si se analiza de manera estricta, la empresa sólo es autopoietica en el mediano y corto plazo, es decir, en los procesos de planificación gerencial, ya que en la planificación estratégica, de largo plazo, la empresa es esencialmente una organización cerrada, ya que, si bien toma en cuenta las variables del entorno con profundidad y dedicación, sólo las considera como parte constituyente del escenario que enfrenta, asume que su riesgo se puede minimizar o que incluso se puede eliminar, cuestión que es muy discutible en la planificación de corto plazo.

CONCLUSIONES

Este trabajo pone en evidencia las principales características de las organizaciones sociales, su estructura y funcionamiento sistémico con relación al entorno en la perspectiva de la congruencia. Muestra algunas de las diversas vías conceptuales y enfoques instrumentales de trabajos que sostiene la visión de una organización empresarial inserta en un contexto social complejo y que permite comprender cómo dirigen sus esfuerzos de manera más

eficiente a fin de obtener mejores resultados desde el punto de vista de la creación valor.

Esta visión de la congruencia permite que el concepto de adecuación al entorno que implica pase a ser un factor clave en la gestión de estratégica y se constituye en parte importante del capital de la empresa. Se puede afirmar con cierta seguridad, que una empresa que logra sus objetivos de manera constante y sistemática, es una empresa confiable en la que se puede prever el éxito.

Dicho éxito deviene de la administración eficaz, primero de la congruencia organización – complejidad del entorno, la cual permite a la empresa obtener resultados satisfactorios, de manera tal que una empresa congruente con su entorno sabrá cómo y cuándo reaccionar, con relación a los plazos relevantes para sus decisiones, lo que significará que será capaz de concretar sus objetivos en conformidad con su visión estructurada sobre la base de su lógica de sentido que aprende y resume para sí una parte de la complejidad del entorno.

Un segundo elemento que explica el éxito organizacional, proviene de la relación organización – sistemas sociales, con relación a la cual se confirma que la planificación estratégica es aplicable en el largo plazo en tanto que la planificación gerencial lo es en el mediano y corto plazo. Se confirma con ello que las características que el entorno evidencia, estimula a las organizaciones a asumir, en estos distintos plazos, el desarrollo de procesos decisorios complejo, se toman conciencia de la certeza o volatilidad del entorno y se adapta a ello.

Es por esto que, desde la perspectiva de la autopoiesis de la organización, las unidades organizativas encargadas de la planificación gerencial interpretan las características del ambiente como estables en el largo plazo y lo enfrentan como una organización cerrada y que, en el corto y mediano plazo, reconocen su volatilidad como fuente de incertidumbre enfrentando dicho medio ambiente y asumiendo una organización abierta.

Por último, baste afirmar que el desarrollo de esta primera aproximación conceptual al concepto de congruencia (Popper, 1967), señala un camino para nuevos estudios y para el desarrollo de un modelo robusto y completo acerca de la congruencia organización - entorno.

Bibliografía

1. **ANSOFF**, I. 1990. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Argentina. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana 548 p.
2. **ANSOFF**, I. y Bosman, A. 1985. Understanding and Managing Strategic Change, Amsterdam, Elsevier/North-Holland.
3. **ANTHONY**, Robert, 1976, sistemas de planeamiento y control. Segunda Edición. Librería “El Ateneo” Editorial, Buenos Aires, Argentina, P. 15; 16; 28.
4. **ASHBY**, W. R. 1970, Introdução à cibernética, Ed. Perspectiva, São Paulo, Brasil.
5. **CHAIVENATO**, Idalberto. 2002. administración en los Nuevos Tiempos. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. Capítulos 3 y 4.
6. **DRUCKER**, Peter, 1992. La Innovación y el Empresario Innovador, 30 edición, Editorial Sudamérica, Buenos Aires, Argentina.
7. **ETKIN**, Jorge R., 1978 “Sistemas y Estructuras de Organización”. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

8. **GIBSON**, Ivancevich, Donnelly, 1987, "Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso", Editorial Interamericana, México.
9. **GÜELL**, Antoni M. (Coord), Jose Albert, Sabin Azúa, Eduardo Bautista, Max Boisot, Marià Corbí, Frederik Lövingsson, Carlos Obeso, Javier Pérez Farguell, Markus Räbsamen, Mario Raich, Göran Roos, Anna Rylander, Caferí Soler. 1999, Homo Faber, Homo Sapiens: La Gestión del Capital Intelectual, Ediciones Del Bronce, Barcelona, España. Pag 52, 94, 107 y 223.
10. **HABERMAS**, Jürgen, 1996, La Lógica De Las Ciencias Sociales, Editorial Tecnos S.A, Tercera Edición. Primera Edición en 1988, Madrid, España, p. 311, 321, 408, 506 p.
11. **HITT**, Ireland y Hoskinsson, 1999. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. 3era. Ed. Editorial Thomson Editores, 502 p.
12. **JOHANSEN**, Oscar Bertoglio, 1992, Anatomía de la empresa, Editorial Limusa S.A, México, P. 18; 129
13. **KATZ**, David y Robert Kahn, 1977, psicología social de las organizaciones, Editorial Trillas, P. 71.
14. **KENICHE** Ohmae, 1988, "La mente del Estratega: El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios", Editorial McGraw-Hill Santafé de Bogotá, Colombia, , p. 16. 202 p.
15. **LIMONE**, A. y Cademártori, 1998, "la empresa: una red de transformaciones". Ed. Jurídica Conosur, Chile.
16. **LUHMANN**, Niklas, 1997, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Editorial Paidós, Barcelona, España, 144 p.
17. **LUHMANN**, Niklas, 1971, Observaciones De La Modernidad: Racionalidad Y Contingencia En La Sociedad Moderna, Editorial Paidós, Barcelona, España. 203 p.
18. **LUHMANN**, Niklas, 1997, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Editorial Paidós, Barcelona, España, pag 23.
19. **FOUST** y Zellner, 1997. Business Week, the rich ecosystem of silicom Valley, 25 de Agosto, 202.
20. **LUHMANN**, Niklas; De Giorgi, Raffaele, 1993, Teoría de la Sociedad, 1ª. Ed. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara/Universidad Iberoamericana / Iteso.
21. **MARLASCA**, López Antonio, 1997, Introducción a la ética, Editorial Universidad Estatal a Distancia, EUNED, San José de Costa Rica, Págs. 63 y 65 respectivamente.
22. **MATURANA** R, Humberto & Varela G, Francisco, 1998, "De Máquinas Y Seres Vivos. Autopoiesis: La Organización de Lo Vivo", Quinta Edición, Editorial Universitaria, Santiago, Chile, pag 55, 114.
23. **MATURANA** Humberto, Francisco Varela G, 1984, El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Chile. Última Edición, 1994.
24. **MINTZBERG** y Quinn. 1993. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. Editorial Prentice Hall. 1207 p.
25. **OJEDA** Diener, Wilfried y Fecci Pérez, Ester (Eds) 2001. Elementos para el desarrollo organizacional de una institución: Bases para una planificación estratégica. Material académico. Universidad Austral de Chile. Temuco, Chile.
26. **POPPER**, Karl R. 1967, La ciencia: conjeturas y refutaciones (1965), Bs. As., Paidós, Cap. 1, Fragmentos.
27. **POPPER**, Karl R. 1996, El universo abierto, un argumento en favor del indeterminismo, Tecnos, Volumen II, Tercera Edición, Madrid.
28. **ROBBINS**, Stephen. 2002. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones, 10ª. Ed. Mc Graw Hill. México.
29. **RUMELT**, Schendel y Teece. 1994. Fundamental issues in strategy. Boston: Harvard Business School Press.
30. **SEATON**, Carlos Enrique Moore₁ y Salvador Bresó Bolinches, 2001, The Development of a Knowledge Management System for Technological Institutes, Revista Espacios Vol 22 No 3 Año.
31. **SENGE**, Peter, "The Firth Discipline Fierldook: Strategies and Tools For Building a Learning organization". Ediciones Nicholas Bready, London, 1994.
32. **SNOWDEN**, David y Peter Stanbridge, 2004, The landscape of management: Creating the context for understanding social complexity., ECO Special Double Issue. Vol. 6 N. 1-2 Fall, pp.140-148.
33. **WHETTEN**, David A., Kim S. Cameron, 2005, Desarrollo De Habilidades Directivas, Prentice Hall, Pearson Educación, Sexta edición, México, 697 p.