LOCALISMO Y CENTRALISMO

CONCEPTOS RELEVANTES Y COMPLEMENTARIOS EN UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

A. ANTECEDENTES

En la pasada Asamblea los delegados solicitaron al Consejo de Administración que analizara más en profundidad los efectos y características de la centralización y el localismo en la Cooperativa. Tema que ya había sido abordado en la Declaración de Calima aprobada en septiembre del 2010 (anexos 1 y 2).

El presente documento busca resumir el estado de la discusión y las definiciones que la Cooperativa ha venido adoptando en materia de centralización y descentralización con el objetivo de que se defina una política clara al respecto.

Parte del mismo proceso, comprende el favorecer un entendimiento claro y oficial de la organización ante estos temas, que siempre generan polémica pero que requieren de un entendimiento y unas decisiones claras para favorecer el desarrollo de la Cooperativa.

El contenido de esta propuesta incorpora tanto los planteamientos hechos por las regiones como por las definiciones que desde el corporativo se han ido adoptando por parte del GECC en su desarrollo

B. LOCALISMO Y CENTRALISMO EN LA COOPERATIVA. Entendimiento del problema

El desarrollo de una organización de carácter nacional siempre genera desafíos importantes, en especial en un país como el nuestro dónde las regiones cuentan con marcadas diferencias de temperamento y desarrollo.

Por esta razón conviene que demos un marco conceptual a esta discusión distinguiendo aspectos del modelo de desarrollo, de la prestación de servicios y del modelo de gestión. Veamos estas dimensiones y se entendimiento desde el tema en cuestión:

- **Modelo de desarrollo y de gobierno:** Coomeva ha declarado su determinación de asegurar en todo momento su carácter democrático y cooperativo mediante la participación local en el marco de nuestros estatutos, es decir con instancias que alimentan y convergen desde lo local hacia unas estructuras de gobierno centrales como son la Asamblea General de delegados, el Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia.

En este sentido el modelo de desarrollo considera que la Cooperativa cuenta con un gobierno central, tanto dirigencial como administrativo, pero que está en constante contacto y consulta con las bases.

- **Modelo de prestación de servicios:** Complementariamente, la cooperativa ha adoptado un modelo de prestación de servicios descentralizada, en el cual todas las interacciones del asociado

con la cooperativa están en el nivel local. Únicamente los canales web y el centro de contacto están centralizados por economías de escala.

Lo que el modelo de servicio debe prever es que la prestación de servicios comunes se de en un marco que permita en lo local una adaptación al interior de ciertos parámetros.

- **Modelo de gestión:** El modelo de gestión es mixto, en el cual todas las operaciones y decisiones susceptibles de generar sinergias o economías de escala, o que por su naturaleza requieren un marco común están centralizadas. Otras decisiones o procesos en donde el aporte local crea una diferencia de valor, se dejan al nivel local.

Las elecciones que se adopten en materia de modelo de gestión deben considerar además la lógica y características de cada negocio, sus volúmenes, sus ventajas competitivas y la regulación que los rige.

Uno de nuestros mayores logros de Coomeva ha sido el hacer que el asociado de cada localidad sienta a Coomeva como propia. En ese sentido, quien debería de tener la última palabra sobre el grado de localismo de la cooperativa, debería ser el asociado a través de sus percepciones de servicio y su participación democrática.

En efecto, la esencia del tema está relacionada con el asociado y su relación con Coomeva. Por ejemplo, los mecanismos de participación y consulta locales, la presencia en todo el país, la calidez teñida del sol de cada rincón de Colombia, eso es lo que realmente marca el sentido de esta discusión en Coomeva.

La discusión viene por el grado en que se opera en forma centralizada o descentralizada, y los ámbitos en que se apliquen estos criterios (dirección, gestión, servicios, políticas).

En este sentido, la complejidad de la gestión de Coomeva (mil puntos de servicio, 14 empresas, 140 productos, 12 mil empleados, 230 mil asociados) no es un problema, es una realidad que requiere de un modelo de gestión y de gobierno eficiente y eficaz.

C. FUNDAMENTOS DESDE LA ESTRATEGIA

El Plan Estratégico al 2015 y la Declaración de Calima de la cooperativa contienen varias directrices que aportan claridad al tema en discusión.

- **Generación de servicios que faciliten la vida al asociado:** Es clave que seamos capaces de diseñar y ofrecer productos y servicios que reflejen bien las necesidades de nuestros asociados. Para ello hay que rediseñar la oferta pero también abrir canales para que, en las localidades, se pueda adaptar la misma a lo que el asociado está requiriendo.
- **Cercanía y acceso al asociado:** El Plan Estratégico nos exige creatividad y eficacia para rediseñar nuestras canales para acercarnos mucho más al asociado. Esto implica una gran participación local en la identificación de oportunidades y en el desarrollo de los puntos de contacto.
- **Localismo:** Valorizado como una de nuestras mayores fuentes de posicionamiento y generación de valor, y concretado a través de una oferta adaptada a las características de cada segmento.

- **Desarrollo de la marca como un activo estratégico:** Al mismo tiempo, queremos que Coomeva tenga una imagen armónica y estándar en todo el país, respetando ciertas características locales pero al interior de una arquitectura de marca bien definida.
- **Creación de valor al asociado:** Más allá de las opiniones o conveniencias particulares, es importante que todo en nuestra operación aporte al objetivo de crear valor al asociado, sea este un valor percibido o un valor económico.
- **Unidad de gobierno:** La variedad geográfica, de negocios y de asociados no debe llevarnos a perder la unidad fundamental que como organización debemos tener, al contrario el desafío es fortalecernos como organización al tiempo que ahondamos nuestras raíces locales.

D. VISIÓN CORPORATIVA DEL LOCALISMO Y CENTRALISMO

En Coomeva entendemos y aplicamos el concepto de Localismo como el sentido de pertenencia que los Asociados sienten por la Cooperativa como propia a la ciudad donde Coomeva está presente.

Y es que ese sentido de pertenencia nace de la importancia de sentirse reconocido, valorado, retribuido, y tenido en cuenta como parte del más grande e importante colectivo de profesionales de Colombia, a través de los diferentes roles: Inversionista, Gestor y Usuario.

Es por eso que **el localismo en Coomeva implica** el desarrollo de actividades misionales que necesitan ser ejecutadas muy cerca de los segmentos de mercado que la estrategia de negocio ha definido como claves. En otras palabras, son aquellas actividades que materializan el “sentir y la satisfacción” de sus clientes en todos los productos y servicios que ofrezca la organización.

La ventaja competitiva del GECC a través de su amplia cobertura en el territorio nacional, debería permitir que independientemente de la ciudad donde cualquiera de nuestros Asociados requiera de un servicio pueda hacer uso de éstos y contribuir al engrandecimiento de su Cooperativa en beneficio propio y del colectivo del cual hace parte.

Ahora, **entendemos el centralismo** como la necesidad de desarrollar actividades que requieren ser analizadas integralmente para tomar las decisiones que mejor representen los intereses y objetivos de la estrategia de negocio. Dicho de otro modo, son aquellas actividades que teniendo en cuenta las particularidades de cada negocio, región, producto y/o servicio no deben ejecutarse de una forma desarticulada porque ponen en riesgo la promesa de valor de sus asociados.

Para que a los Asociados se les pueda prestar servicios competitivos frente a los que existen en el mercado y que le permitan a la Cooperativa y sus empresas sostener una posición destacada en el entorno en que actúan, hay que trabajar permanentemente en lograr la mayor satisfacción posible y esto se logra con menores costos de operación, procedimientos formales y estandarizados que maximicen el rendimiento de los recursos disponibles (colaboradores, aportes, tecnología, instalaciones, etc.), con un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizacional y tecnológico que les permita liderar a todo el equipo de colaboradores.

En este sentido, la centralización de algunos procesos que se han identificado como claves para la mejor prestación de los servicios tiene todo el sentido y en el mediano plazo, una vez se logre la estabilización

de los mismos se podrá apreciar los grandes beneficios de esta práctica que ha sido implementada con total éxito por las empresas sobresalientes de nuestro país y en otras partes del mundo.

La conjunción entre la vivencia del localismo en el que se potencia el entendimiento y satisfacción integral de las necesidades de nuestros asociados y la centralización de procesos que generan ahorros por economías de escala y sinergias en la operación, logrando mayor competitividad y eficiencia, nos permiten prestar más y mejores servicios de cara a todos los Asociados, maximizando los beneficios al colectivo y a la Cooperativa generando valor en el mediano y largo plazo.

E. HACIA DONDE DEBEMOS DE IR.

Si queremos cumplir nuestra promesa de servicio y a la vez generar valor al asociado, necesitamos adoptar métodos que en el mundo pasan por fijar estándares, centralizar las operaciones que no implican crear valor en la personalización y reducir costos para reorientar recursos hacia el servicio.

No existe el centralismo y/o el localismo puro; tal como lo conocíamos en los conceptos tradicionales de la administración; es más, no son antagónicos: Lo que realmente se requiere es una mezcla adecuada de los mismos, cuando nuestra estrategia corporativa nos exige crecer agregando valor.

Para que estos dos conceptos sean exitosos se requiere que a nivel local tengamos colaboradores con alta capacidad de servicio, con criterio para identificar necesidades particulares de los asociados, y capacidad de sugerir y aplicar ciertos parámetros para dichas necesidades; y a nivel central hay que tener gran eficiencia con sistemas robustos, procedimientos simples y un marco de política que cubra y de espacio a la personalización local: ese es el compromiso por el cual estamos trabajando.

F. OPORTUNIDADES DESDE LA OPERACIÓN. Propuestas

En función del marco de referencia que ha expuesto, se identifican algunas oportunidades de fortalecer el rol de las regiones y zonas sin perder lo ganado en materia de eficiencia y ordenamiento de la gestión (ver en el Anexo 5 algunos logros generados por la cooperativa en los últimos años).

Se propone al Consejo de Administración un plan de acción que contemple las siguientes acciones:

- **Análisis en profundidad de la oferta:** Esto con el objeto de precisar ajustes en políticas y procedimientos que permitan personalizar la prestación de los servicios que se brindan al asociado al interior de parámetros claros y adecuados para toda la cooperativa. Esta actividad incluye:
 - Revisión de productos y rediseño de los mismos desde la cooperativa teniendo en cuenta las características y necesidades propias de los asociados en las regiones.
 - Identificar oportunidades de profundización de los servicios en función de las características de cada región.

- Determinar para cada producto que aspectos de la oferta serán estándar nacional y en cuáles se permitiría una personalización local al interior de ciertos parámetros.
 - Fijar las políticas operativas de la implementación teniendo las condiciones y reglas de cada negocio.
- **Ajustes a procesos centrales:** Revisión de los procesos centralizados que han venido siendo objeto de comentarios para hacer las mejoras y ajustes que correspondan, en procura de la eficiencia para garantizar la calidad oportuna de los mismos.
- **Revisión de las estructuras:** Revisar la estructura para dar una responsabilidad más directa a los gerentes Regionales Corporativos en materia de crecimiento y retención, vinculando esta última un mayor uso de los productos y servicios por parte de los asociados. Acompañar esta medida de un estudio que permita determinar la viabilidad y paso a seguir para dotar a la cooperativa de una estructura en las zonas que nos permita asegurar la relación con el asociado.

Con el acompañamiento de la firma de consultoría especializada Human Capital se está realizando un estudio, del cual se presentará un avance en el mes de julio.

- **Mejora en los procesos democráticos:** Gracias a la especialización de la Dirección de Educación y Gestión Democrática reforzar los procesos de educación y desarrollo de dirigentes a nivel local, de forma que estos puedan participar de forma más dinámica en este proceso. Esto debería incluir una reforma estatutaria para garantizar la orientación del Consejo de Administración hacia las bases, incluyendo mecanismos de comunicación en línea directa con los comités, especialmente los zonales.

Anexos. REFERENCIAS Y COMPLEMENTOS

Se incluyen en esta sección algunos materiales de referencia que consideramos de utilidad para la reflexión en curso.

Anexo 1. Declaración de Calima (extracto)

Reconocemos que **una de las grandes fortalezas de COOMEVA es su presencia local**, con ello se ha asegurado la identidad y el compromiso de sus asociados y la cercanía a la solución de sus necesidades. Por ello, dirigencia y administración, debemos empeñarnos para que la Cooperativa llegue a todas las regiones y zonas, de forma que el asociado sienta que le pertenece a todos.

Anexo 2. RECOMENDACIÓN XLVII ASAMBLEA DE DELEGADOS Marzo 25 de 2011

El Consejo de Administración, debe incluir en su agenda como tema prioritario la revisión del modelo centralista, el análisis y el seguimiento de la articulación de los procesos institucionales tanto en lo relacionado con los niveles nacionales, regionales y zonales como en la articulación de las diferentes Unidades de Negocio y sectores del grupo empresarial. Lo anterior como expresión del concepto definido como presencia local en el plan estratégico, en función de reducir restricciones en los procesos institucionales que de manera evidente generan insatisfacción a los asociados. Solicitamos una comisión permanente de seguimiento por parte del consejo de administración para estos procesos con el fin de garantizar el localismo como esencia del modelo Cooperativo de Coomeva.

Anexo 3. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE LOCALISMO Y CENTRALISMO EN LOS PROCESOS

Con la centralización de los procesos administrativos en la organización se busca generar los siguientes beneficios:

- Ahorros por economías de escala.
- Estandarización de procesos.
- Simplificación de estructuras.
- Toma de decisiones con mayor oportunidad.
- Evaluación, certificación y contratación con proveedores con presencia nacional.
- Disminución de gastos operacionales.

Además de los beneficios anteriores, nuestros colaboradores en regiones y zonas liberan tiempo para ser utilizado en labores de venta y atención al asociado.

PROCESOS DE SERVICIOS

Con el localismo de los procesos de servicio en la organización se busca cumplir el objeto misional de la siguiente manera:

- Conocer las necesidades de los asociados con mayor profundidad.
- Mayor dedicación para atender la prestación del servicio en mejores condiciones de calidad.
- Potenciar la venta de servicios del Grupo Coomeva.
- Disminuir la carga de trabajo para los colaboradores y por ende balance vida - trabajo al no tener que dedicar mayores horas a la jornada laboral.
- Lograr desarrollar el sentido de pertenencia del asociado a Coomeva en la respectiva ciudad como propia, a través de la relación personalizada con el asociado y su familia.

En el rol del Líder Coomeva, a nivel local se requiere que todos conozcamos y nos involucremos con la estrategia, desplegándola (movilizar y orientar), capacitándose y hacer consistente los objetivos de la empresa con los objetivos personales (Desarrollo profesional y plan de vida).

PROCESOS DEMOCRATICOS

En los procesos democráticos (mecanismos de participación y consulta), el localismo juega un rol muy importante por su presencia en toda la geografía donde Coomeva está a través de:

- Participación en las Juntas zonales de delegados, Comités zonales de administración, Comités zonales de vigilancia y subcomisión electoral.
- Representación en las Juntas Regionales de Delegados, Comités regionales de administración, Comités de vigilancia regional y subcomisión electoral.
- Representación en las Asambleas ordinarias o extraordinarias de Delegados.
- Comités de apoyo zonales: Educación, Vivienda, Desarrollo Empresarial, Recreación y Cultura.
- Comités de apoyo regional: Asunto de asociados, Educación, Vivienda, Desarrollo Empresarial, Recreación y Cultura.

Coomeva a través de sus dirigentes mantiene una comunicación permanente con los asociados en doble vía. Lo cual le permite una actuación acorde con lo que sucede en cada zona donde esta hace presencia.

Anexo 4. ASPECTOS RELEVANTES ENUNCIADOS POR LOS GERENTES REGIONALES febrero de 2011

PRINCIPIOS DE REFERENCIA

Nuestra propuesta sería, la de revisar cuidadosamente los diferentes procesos y establecer unos parámetros de descentralización de funciones fundamentados en:

- Disminución de tiempos de respuesta
- Disminución de costos
- Simplificación de operaciones
- Mecanismos de verificación y control por parte de la instancia nacional

O podríamos sintetizarlos en el otorgamiento a las regionales y zonas de un mayor grado de autonomía y desconcentración de decisiones del orden administrativo y procedimental para la gestión de productos y servicios al asociado con mayor agilidad y eficiencia

En el orden democrático las consideraciones serian similares a lo anterior en lo relacionado con el papel del consejo de administración y los comités de administración regional y zonal.

PROCESOS DE SERVICIO

1. Centralización de desembolsos de créditos, afectados principalmente por :
2. Centralización cancelación de hipotecas.
3. Centralización en la elaboración de otro si, por cambio en la modalidad del crédito, disminución de tasa, refinanciaciones.
4. Centralización de las autorizaciones del comité técnico científico C.T.C. En la E.P.S.
5. Centralización de las certificaciones solicitadas por asociados.
6. Centralización de atentos.

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN

1. Centralización en la generación, empaque y distribución de la facturación de asociados.
2. Centralización instalación de avisos luminosos cambio de imagen corporativa.
3. Centralización requisiciones de compras.
4. Centralización de inclusiones y pagos de gastos jurídicos.
5. Centralización de contabilización y pagos de proveedores en la financiera y próximamente en las demás empresas del Grupo Coomeva.
6. Centralización de tesorería.
7. Centralización de los archivos de asociados que administraba de manera oportuna Y regionalmente Coomeva Servicios Administrativos.
8. Proyectos de infraestructura.
9. Centralización de la reserva de tiquetes aéreos en Turismo Coomeva.

Anexo 5. ALGUNOS EJEMPLOS DE MEJORAS EN PROCESOS CENTRALIZADOS

Dado que hay cuestionamientos y dudas sobre si las decisiones adoptadas en términos de centralización de proceso han sido benéficas o no, se adjunta un listado parcial de algunos logros y mejoras obtenidos gracias a una gestión mas eficiente y oportuna. Pese a lo contundente de los ejemplos, esto no exime que hay un espacio muy grande de mejora en el cual la administración se compromete formalmente a actuar.

TESORERIA	BENEFICIOS
Contabilización y preparación de los pagos en tesorería nacional	Ahorro para Bancoomeva de 700 Millones anuales
Pago en la red de oficinas	
Proceso estable e implica reorganización del back de la tesorería	
CREDITOS	BENEFICIOS
Implementación herramienta BPM - Gerencia de procesos del negocio	3.000 millones de ahorro de costo anual en el proceso Mejor proyecto a nivel mundial IBM en BPM Nuestro partner Pragma, es la primera empresa en Latinoamérica en recibir este reconocimiento
Unificación de criterios, mayor objetividad en el análisis, labor especializada, mayor agilidad, menos gastos administrativos, seguridad, estandarización, información para procesos estadísticos.	Crecimiento en la red de oficinas con 75 nuevos cargos, agilidad pasando de siete días de aprobación a 20 minutos
Especialización de los colaboradores en las oficinas para mejorar la actividades comerciales y de asesoría en los productos de Bancoomeva	De 135 empleados a 25 empleados, pasando del back al front, mejorando el nivel de servicio al Asociado, la gente de cara al asociado.

DESEMBOLSOS DE CREDITOS

El modelo actual es temporal, próximamente se realizaran en forma automática.

Mayor calidad y agilidad en el proceso debido a la implementación de multifuncionales en las oficinas seleccionadas como piloto.

Simplificación del número de documentos a exigir y que están en poder de Bancoomeva, sin ir en contra de lo definido por Superfinanciera

Estandarización de respuestas a los asociados y clientes

ELABORACIÓN DE OTRO SI, POR CAMBIO EN LA MODALIDAD DEL CREDITO

A la espera de un concepto jurídico para la eliminación de este procedimiento.

CANCELACIÓN DE HIPOTECAS

Incremento a 20 personas dedicadas a esta actividad.

Ajuste al proceso, para que las garantías solicitadas no pasen por Dirección Nacional, y se atiendan directamente desde Domesa

CERTIFICACIONES SOLICITADAS POR ASOCIADOS

Diseño de modelos de certificaciones para que las oficinas las expidan de forma manual, mientras se cuenta con el desarrollo en el aplicativo Taylor.

COMPRAS

Mejora en ordenamiento de las compras. (maestro único de categorías)

Mayor poder de negociación por volumen.

Estandarización de proveedores

Estandarización y Control del proceso de compras

Bajos costos administrativos (se evitan duplicidad de estructura)

INFRAESTRUCTURA

Manejo único de imagen corporativa

Orden en el proceso administrativo y contractual

Conocimiento y experiencia acumulativos en la estandarización de las sedes.

ARCHIVO INACTIVO

Centralización de archivos inactivos

Ahorros en pagos de bodegaje

Condiciones óptimas, para el almacenaje, custodia, conservación y organización.

SERVICIOS POSTALES Y MASIVOS

Operación integrada a nivel nacional

Menores tiempos de ciclo.

Implementación de un sistema de georeferenciación para la entrega

Menor costo por el volumen de la negociación

Mayores estándares de servicio (de clases mundial)

Automatización del proceso de requerimientos y facturación

Administramos un proveedor integral, experto y con cobertura nacional y no una operación logística compleja y dispersa

SEGURIDAD

Capacidad de negociación con empresas de seguridad de cobertura nacional

Levantamiento estandarizado del Riesgo para cada una de las sedes de Coomeva a nivel nacional

Interlocución eficiente con cada uno de los Proveedores, así como con las Autoridades Competentes en cada una de las regionales.

Atención inmediata de las necesidades en seguridad de las Regionales al contar con Supervisores en cada una.

SALUD	ANTES	ACTUALMENTE
Autorizaciones Comité Técnico Científico CTC - Salud	23 CTC	6 CTC REG y 1 CTC NAL
Negaciones Soportadas Técnicamente CTC - Salud	12,90%	27,70%
Ahorro Total generado por mayor número de negaciones CTC - Salud		\$9.467 millones
Ahorro Nacional generado por mayor número de negaciones CTC - Salud		\$5.449 millones
Ahorro Regional generado por mayor número de negaciones CTC - Salud		\$4.018 millones
Tiempo Promedio respuesta CTC - Salud	9 días	3 días

Anexo 5. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOCALISMO Y CENTRALISMO LOCALISMO (extractos del libro de Peter Senge)

La impotencia por creer que no podemos modificar las circunstancias en que se vive desincentiva el aprendizaje. Se le da importancia y se aprende con rapidez cuando se asume verdadera responsabilidad por los actos porque el destino está en nuestras manos.

Organizaciones inteligentes serán «localistas», máximo grado de autoridad y poder lejos de la cima.

Localismo es: Las decisiones descienden por la jerarquía, los problemas, los dilemas del crecimiento y sostén de la empresa son asumidos por los directores locales. Es liberar el compromiso, dando a la gente libertad de actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de los resultados.

Las organizaciones localistas distribuyen el máximo grado de autoridad y poder lo más lejos posible de la «cima». Son empresas en las que se libera el compromiso, se le da a gente libertad para actuar, para poner a prueba sus ideas y ser responsables de los resultados. En ellas son los directivos locales quienes resuelven los dilemas del crecimiento y de la operación.

Se aprende mas rápido cuando se es responsable por los propios actos, cuando el destino esta en nuestras manos. Al contrario, la impotencia, la obediencia, el creer que uno no puede cambiar las cosas desincentiva el aprendizaje. Por eso, las organizaciones inteligentes serán organizaciones «localistas».

El localismo es vital para responder a los cambios acelerados. Los actores locales tienen información actualizada sobre los clientes, la competencia y las tendencias del mercado y administran mejor la adaptación continua que requiere el cambio.

El poder concentrado en la cima para tomar decisiones unilaterales no implica cumplir los objetivos.

Si no forma parte de la visión de la organización y muchos directivos lo desean, el localismo no subsiste.

DESAFIOS

- ✓ Temor a la pérdida: Conflictos y ambivalencia de los directivos al «ceder el control» y delegar autoridad para toma de decisiones, temor a la pérdida de importancia y a no ser necesarios. Nuevo rol de los directivos: Responsables de mejorar continuamente la capacidad de aprendizaje de la organización, alentar a la gente a desarrollar sus propias visiones y estrategias y a asumir responsabilidad por su aprendizaje
- ✓ Como ejercer el control sin intervenir en las operaciones locales?
- ✓ Incapacidad para resolver los dilemas del localismo y para que los directivos asuman su nuevo rol ha llevado al fracaso de muchas experiencias
- ✓ Control a través del aprendizaje: Aprender a trabajar con las disciplinas de organizaciones inteligentes y trabajar con los modelos mentales de la alta gerencia
- ✓ En vez de controlar la conducta de la gente, invertir en mejorar la calidad del pensamiento, la capacidad de reflexión, el aprendizaje en equipo, la aptitud para desarrollar visiones compartidas y un entendimiento compartido de problemas complejos. Permite mayor control local y mejor coordinación.
- ✓ Evitar la Tragedia del Terreno Común garantizando una visión sistémica