

ñ

**PRIMER CONGRESO IDEOLÓGICO DE
COOMEVA**

**“Cooameva: Modelo Empresarial y de Gobierno
Cooperativo”**

Bogotá, noviembre 2012

Ponencia: *localismo*

**Autores: Abel Palomino
Rafael Enrique Martínez Torres**

Barranquilla, agosto 2012

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------------|----|
| I. RESUMEN..... | 2 |
| II: INTRODUCCION..... | 2 |
| III. DESARROLLO DEL TEMA..... | .3 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 26 |
| 5. BIBLIOGRAFÍA..... | 27 |

I. RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito fundamental mostrar a la dirigencia Coomeva aquí reunida el material seleccionado del Tema **Localismo**, apoyado sólidamente por las presentaciones que se vienen desarrollando en el Programa institucional **Saber Coomeva** en Barranquilla, con el fin de aportar argumentos verídicos y objetivos de la bondad de implantar con suficiencia este modelo de gobierno en nuestra Cooperativa.

El material recogido básicamente proviene del libro La Quinta Disciplina de Peter Senge, que también sirve de soporte a la capacitación de la dirigencia Coomeva.

El trabajo pretende contribuir al debate acerca de las ventajas del **Localismo** al interior de las organizaciones, para lo cual se requirió del conocimiento acerca de las disciplinas que practican las organizaciones inteligentes en el mundo, organizaciones abiertas al aprendizaje y las distintas barreras que existen al interior de las mismas.

En su elaboración se consultó a dirigentes locales y la realización de revisión e investigación bibliográfica.

II. INTRODUCCIÓN

El tema objeto de esta ponencia es el **LOCALISMO**, que forma parte del Eje temático No 3: “El Modelo Coomeva y su Grupo Empresarial Cooperativo”, Subtema 1: Modelo de Gestión y de Gobierno.

Retomo las palabras de la Doctora Maria Eugenia Pérez Zea, Presidente del Consejo de Administración de Coomeva, para indicar el propósito de esta ponencia:

“Seremos reiterativos en el tema del localismo, entendido como una dimensión política de identidad y apropiación del asociado con su cooperativa, por medio de la participación democrática y la escucha activa de sus necesidades. Implica nuestra capacidad de materializar el “sentir y la satisfacción” de los asociados en todos los productos y servicios que ofrezca la organización, permitiendo que, independientemente de la ciudad, cualquiera de nuestros asociados pueda hacer uso de los servicios en beneficio propio y de la comunidad. El **localismo** coexiste con el centralismo, entendido a su vez como aquellas políticas y actividades que, teniendo en cuenta las particularidades de cada negocio, región, producto y/o servicio, deben ejecutarse de una forma centralizada para generar ventajas de costo, mejores controles o sinergias de servicio”.

El trabajo contiene el desarrollo del tema del **localismo**, organizaciones inteligentes o de rápido aprendizaje y su caracterización, el aprendizaje organizacional, centralización y descentralización.

III. DESARROLLO DEL TEMA

“El **Localismo** -de *locus*, lugar, contexto, estar en- es una concepción de la vida que tiende al acercamiento emotivo del individuo a las fuentes primarias de sus experiencias tanto hacia el interior de sí mismo como hacia la realidad externa, para contrarrestar la alienación producida por la sociedad denominada “global” en la que los objetivos dominantes son los resultados tecnológicos.

El **Localismo** sostiene que el bienestar proviene del contacto con la realidad concreta y cercana más que con la realidad abstracta y lejana.

Se trata, entonces, de preferir lo “**Local**” ya sea como lugar emotivamente interior que como lugar geográfico, dado que sólo a través de una reducción del espacio en el cual se mueve el individuo se puede tener un contacto más sentido con las cosas o las personas que lo componen.

(Tomado de <http://www.cintdis.org/downloads/SG-UEA.pdf>)

Estas consideraciones acerca del **Localismo** en su contraposición con la Globalización tienen también su aplicabilidad en la vida de las empresas, especialmente para aquellos grupos económicos que tienen sus sedes o casas matrices en sitios geográficamente diferentes a sedes operativas.

Las Empresas Cooperativas, como cualquier tipo de empresa, están sometidas a una serie de variables económicas, de mercado, social, tecnológica, en un mundo cada vez más globalizado, expuestas al vaivén de los cambios y transformaciones que se suceden cada momento y con mayor frecuencia, y a pruebas de supervivencia y sostenibilidad.

Como resultado de ello, se generan situaciones con impactos positivos o negativos, tanto para sus gestores como para los usuarios de sus servicios, lo que las obliga a crear estructuras organizacionales acordes a esas exigencias, para responder de la manera más conveniente, siempre teniendo en la mente la responsabilidad en la satisfacción de las necesidades del ser humano, la solución de problemas y la

Es por tanto de suma importancia el poder identificar cuáles son aquellas variables, sistemas, modelos y esquemas que permiten que unas organizaciones empresariales cooperativas tengan mayores probabilidades de éxito que otras, con fundamentos en sus procesos y modelos de gestión y con base en la creación de esquemas de comportamiento organizacional direccionados como representan las estructuras de administración.

“El único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, en una época de cambios y de información, como la actual, es **el aprendizaje organizacional**, pues éste es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea. En efecto, el aprendizaje organizacional es, por definición, el trabajo que la empresa realiza para mantenerse actualizada frente a los cambios del entorno. Actualización que implica el reconocimiento de las nuevas realidades del ambiente y el desarrollo de nuevas formas de afrontarlas, desde un punto de vista estratégico y táctico, con miras a transformarse internamente para adaptarse mejor.

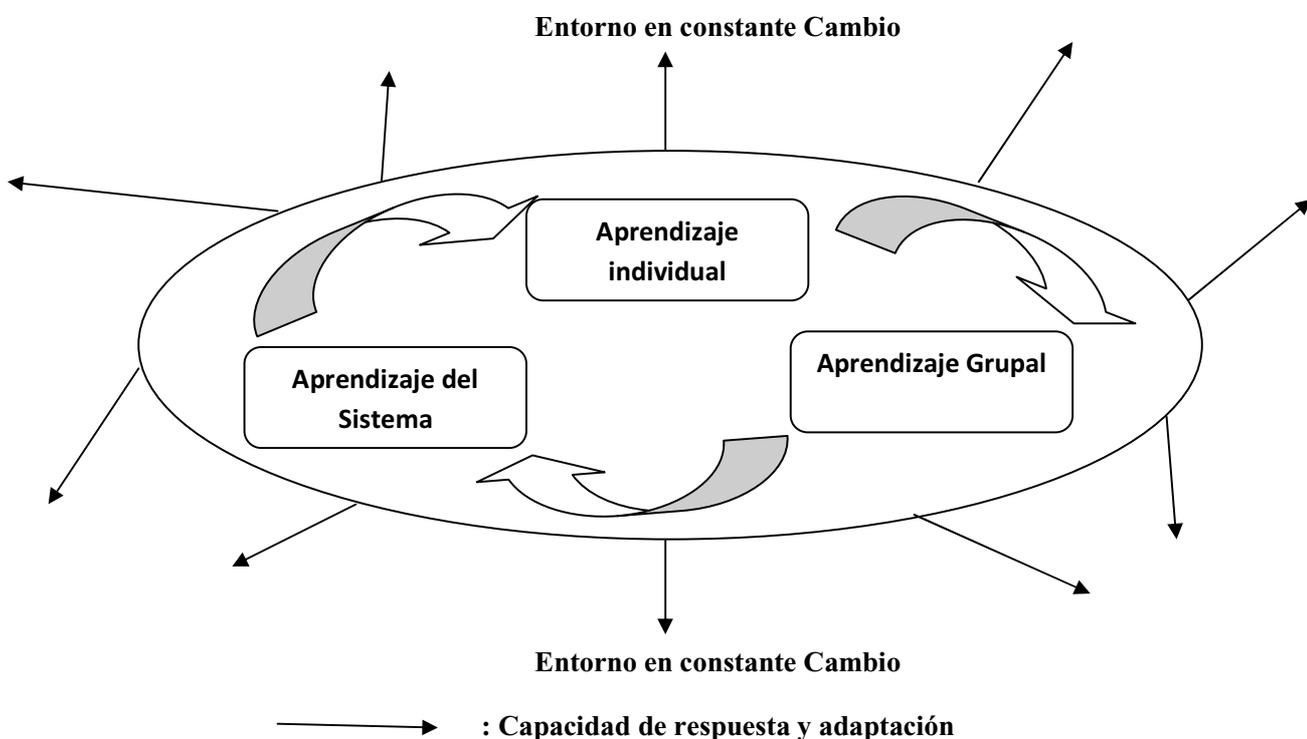
El padre de este nuevo movimiento en el área administrativa es Peter Senge. Pero otras personas también han desarrollado un trabajo precursor, como Chris Argyris y los tratadistas de la creatividad, como Edward De Bono y más recientemente, Joe Baker.

(Revista Gestión, Universidad del Norte, No 2. Diciembre 1996, 1)

El término “*organización que aprende*” ha venido apareciendo cada día, con mayor frecuencia en libros, revistas, seminarios y demás eventos donde se traten temas gerenciales, de administración o de cambios organizacionales. Su utilización en estos contextos ha sido relacionada con la creciente velocidad de los

cambios tecnológicos, culturales, económicos y sociales que las organizaciones enfrentan. Y obliga a las mismas a actuar con anticipación e inteligencia, antes que a una postura reaccionista. Ya no basta con estar a gusto con la posición actual, aunque sea dominante. Se busca a todas luces estar a la vanguardia y delante de los demás y del progreso y desarrollo. Les representa a las organizaciones una fuerte exigencia, sobre todo a aquellas que poseen las capacidades y competencias para emprender un continuo proceso de cambio. No obstante, es claro que la aptitud y condiciones para adelantar los cambios no puede comprarse: las organizaciones tienen que aprenderla.

Fig. 1. - ORGANIZACIÓN APRENDIENTE



La premisa básica en una “*organización que aprende*” es que estamos seguros que cuando decimos que la organización ha cambiado es porque la gente que trabaja en ella se comporta de manera diferente.

El tema de las “*organizaciones que aprenden*”, o también conocido como “*organizaciones abiertas al aprendizaje*”, “*organizaciones de rápido aprendizaje*”, “*organizaciones inteligentes*” le sirvió a Peter M. Senge para escribir el afamado libro, *best seller*, **La Quinta Disciplina**, cuyo contenido aportan ideas y herramientas con miras a dar respuestas a muchas de las preguntas que se tejen frente al aprendizaje que se necesita para construir organizaciones inteligentes, dentro de los cuales podemos mencionar:

- “¿Cómo superar el politiquero interno que predomina en las organizaciones tradicionales? (Tema: “*Apertura*”)
- ¿Cómo puede una organización distribuir la responsabilidad al tiempo que conserva la coordinación y el control? (Tema: “*Localismo*”)
- ¿Cómo crean los managers el tiempo para aprender? (Tema: “*El Tiempo de un manager*”)
- ¿Cómo pueden florecer el dominio personal y el aprendizaje, tanto en el trabajo como en el hogar? (Tema: “*Finalizando la guerra entre el trabajo y la familia*”)
- ¿Cómo podemos aprender de la experiencia cuando no podemos experimentar las consecuencias de nuestras decisiones más importantes? (Tema: “*Micromundos*”)
- ¿Cuál es la naturaleza del compromiso y las aptitudes requeridos para conducir organizaciones inteligentes? (Tema: “*La nueva función del Líder*”) (Senge, 340)

El asunto de cómo saber si el conocimiento o el proceso de aprendizaje tienen problemas, dónde se localizan y cómo corregirlos y cuáles son los síntomas de una organización necesitada de aprendizaje, partiendo de la base de que “la capacidad de aprender de una empresa se basa en las propias capacidades de sus integrantes y las de sus grupos, por lo que los problemas de aprendizaje organizacional van correlacionados con los problemas que los individuos puedan tener durante el proceso de aprender”, es tratado por Peter Senge mediante su propuesta de las siete “barreras” del aprendizaje organizacional:

1. “**Yo soy mi puesto**”, que se da cuando los empleados están convencidos de que pueden realizar sólo la tarea que en vienen realizando, se concentran sólo en ella y pierden al noción sistémica de los procesos.
2. “**El enemigo externo**”, que se desprende del anterior, pues el empleado ignora o se olvida que su labor tiene trascendencia en el trabajo de los demás, y así, cuando algo le sale mal le echa la culpa a los demás.
3. “**La ilusión de hacerse cargo**”, que se da cuando el empleado piensa que está actuando proactivamente, antes de que las cosas sucedan, pero como lo hace de manera individual, fuera del ordenamiento institucional, en realidad adopta una actitud reactiva, emocional.
4. “**La fijación en los hechos**”, al pensar que todo hecho tiene sus propias causas, pero pasando por alto que esas causas pueden haberse generado gradualmente, lentamente, y no en el corto plazo. Y se actúa sin medir las consecuencias
5. “**La parábola de la rana hervida**”, derivada de la anterior, donde las organizaciones, al no tener en cuenta los detalles y que los cambios son lentos y graduales, pueden quedar sin opciones de responder o “saltar” oportunamente y de manera proactiva.
6. “**La ilusión de se aprende con la experiencia**”, cuando se olvida que la experiencia, aunque es un poderoso medio de aprendizaje, se ha venido dando con la solución inmediata de situaciones, pero que cuando trasciende el “horizonte de aprendizaje”, no permite aprender de esas

experiencias directas, pues no todas las veces se puede dar el mismo tratamiento a las situaciones o problemas.

7. **“El mito del equipo administrativo”**, que se da cuando en la empresa surgen los problemas y para solucionarlos se crean estos equipos, formados lógicamente por los más experimentados de la empresa, pero que han venido trabajando en su “territorio”, aparentando, y por lo tanto desconociendo a los demás, y así se pierde la oportunidad de contar con información precisa.

Dichos problemas, siguiendo a Peter Senge, pueden ser erradicados y eliminados mediante la aplicación de cinco disciplinas que él mismo propone y con las cuales, si se llegasen a aplicar y evaluar de manera efectiva, la organización queda abierta al aprendizaje.

Peter Senge anota que debido a la época en que vivimos, estos problemas de aprendizaje persisten con sus consecuencias. Plantea las siguientes disciplinas como “antídoto” para esos inconvenientes:

1. **Dominio Personal:** tiene que ver con el reconocimiento de las capacidades individuales y del personal que nos acompaña. “Cuando sabemos quiénes somos en realidad, lo que queremos y lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización” (Sandoval, 2004, 26)

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. (Senge, 1992, 16)

2. **Modelos Mentales:** “son los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta”. (Senge, 1992, 17)
3. **Construcción de una Visión Compartida.** Se parte del hecho de que el liderazgo de las grandes empresas se ha sostenido con base en la capacidad que han tenido de compartir una imagen del futuro que se espera crear. Ellas han conseguido unir a la gente alrededor de una idea, de una identidad y una aspiración común.
4. **Aprendizaje en Equipo.** En los grandes y efectivos equipos se tiene muy en claro que la sinergia y la inteligencia colectiva es superior a la inteligencia de sus individuos, alcanzando a desarrollar aptitudes extraordinarias en las actuaciones unificadas.
5. **Pensamiento Sistémico,** como la disciplina que permite amalgamar y lograr que las demás disciplinas se desarrollen como un todo. (Senge, 1992, 21)

Otros autores que han estudiado el tema del aprendizaje organizacional son:

-March y Leavitt, citados por Argyris (1999) consideran las dos siguientes barreras:

1. “*El Aprendizaje Supersticioso*”, cuando se está convencido de que realizar determinadas rutinas o formas de hacer las cosas conducen invariablemente a ciertos resultados exitosos, sin poseer las evidencias de que esto sea cierto.
2. “*Las Trampas de Competencia*”, que se da cuando las personas dominan ciertas competencias, que quizá en el tiempo les han presentado dificultades su adquisición y se muestran reacias a abandonarlas y aprender las nuevas.

- Según Geranmayeh (1992) se encuentran dos tipos de barreras:

1. “*El Mito de la Infallibilidad*”, es decir, la creencia de que los directivos no cometen errores, nunca se equivocan. Ello impide el cuestionamiento y el no estar de acuerdo con muchas de las actuaciones y decisiones de los altos mandos.
2. “*Matar al Mensajero*”, cuando se castiga a quien entregue malas noticias. Se impide que las personas presenten ideas nuevas o reconozcan errores o fracasos; la creatividad e innovación se bloquea.

- Por su parte, Argyris (1993), indica las siguientes barreras:

1. “*La Incompetencia Competente*”, cuando a partir de “las teorías en uso” las personas producen resultados contrarios a sus pretensiones.
2. “*Las Rutinas Defensivas*”, cuando los individuos actúan sin tener miedo o confusión sobre sus acciones o consecuencias.
3. “*El Autoengaño*”, cuando las personas no quieren reconocer sus errores e incongruencias, o las niegan, o echándole la culpa a los demás, auto engañándose.
4. “*El Malestar Organizativo*”, ocurre cuando el autoengaño por las situaciones anteriormente anotadas se generaliza para toda la organización. Según Argyris, los síntomas del “malestar organizativo” son: 1) criticar a la organización, pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores; 2) acentuar lo negativo, minimizando lo positivo; 3) aceptación de valores que se saben son irrealizables, pero actuando como si no lo fuesen.

-Probst y Büchell (1995), además de las identificadas por Argyris, agregaron dos barreras más:

1. “*Los Privilegios y Tabúes*”, con la cual anota que los privilegios de que gozan algunos directivos en la organización, impiden el aprendizaje organizacional. Estos privilegios no son fácilmente abandonados. Los tabúes al interior de la organización también actúan como obstáculo al aprendizaje.

2. “*La Patología de la Información*”, que se origina cuando hay dificultades al interior de la organización para el tratamiento efectivo de la información, lo que puede conducir a la toma equivocada de decisiones o de comportamientos inadecuados, al no contar con sólidos conocimiento de la realidad.

-Lounamaa y March (1997) aportan la barrera siguiente:

1. “*El Dilema del Aprendizaje*”, ocurre cuando el aprendizaje en la organización se da en pequeños pasos y cambios, y sin apartarse de la experiencia, lo que más bien viene a reforzar las rutinas actuales, sin darse el mejoramiento.

- Watkins y Marsick (1993) contribuyen al análisis de las barreras con:

1. “*La Incapacidad Aprendida*”, cuando no existe ningún tipo de motivación, y más bien desidia, frente a los procesos y oportunidades de aprendizaje, como resultado de largos períodos acostumbrados a no tener iniciativas propias.

2. “*La Visión de Túnel*”, cuando se es incapaz de verse a sí mismo o de ver las situaciones desde un punto de vista sistémico y actuar de esa manera. Se es consciente de la propia perspectiva, pero sin tener en cuenta la complejidad de la situación en su conjunto

3. “*El Aprendizaje Truncado*”, se tiene cuando las acciones y procesos de aprendizaje se ven interrumpidos o parcialmente implementados. La encontramos en aquellas empresas no seriamente comprometidas con el aprendizaje organizacional.

Van de Ven y Polley (1999) encuentran otra barrera:

1. “*Endulzar la verdad*”, la encontramos en aquellas organizaciones donde los responsables de los procesos de mejoramiento presentan cifras y proyecciones aparentemente positivas, a fin de no enfrentar cuestionamientos que obstaculicen el proceso en curso.

(Tomado de Revista Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, No. 22, 256-282. 2007)

Precisemos a continuación el tema del **Localismo**, tomando como base parte del material del Módulo Introductorio Rol del Dirigente y sus Unidades de Aprendizaje denominadas: Análisis Funcional del Área de Desempeño de la Dirigencia de Coomeva y Perfil del Desempeño del Dirigente de Coomeva, trabajados en el Programa Saber Coomeva, que se nutren precisamente del Libro La Quinta Disciplina de Peter Senge.

III.1. ¿CÓMO SE CONTROLA SIN CONTROLAR?

La gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos. La impotencia y la creencia de que no podemos modificar las circunstancias en que vivimos, atenta contra el incentivo para aprender, al igual que el convencimiento de que otra persona dicta nuestros actos desde otra parte. Por el contrario, si sabemos que nuestro destino está en nuestras manos, el aprendizaje importa.

Las organizaciones inteligentes serán cada vez más, las organizaciones “**localistas**”, que distribuyan el máximo grado de autoridad y poder tan lejos de la “cima” como sea posible.

El “**localismo**”, en oposición al “centralismo”, significa en este contexto que las decisiones descienden por la jerarquía: el diseño de unidades donde, en la mayor medida posible, los directivos locales afrontan los problemas y dilemas propios del crecimiento y sostén de una empresa.

Localismo significa liberar el compromiso dando a la gente libertad de actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de los resultados.

Como dice Ray Stata: “En la organización jerárquica tradicional, la cima piensa y el directivo local actúa. En una organización inteligente, hay que fusionar el pensamiento y la acción en cada individuo”.

Pero es por eso que los actores locales a menudo tienen mayor información actualizada sobre las preferencias y necesidades de los asociados, los actos de la competencia y las tendencias del mercado y por ello están en mejor posición para administrar la adaptación continua que requiere el cambio.

Pero **localismo** también significa desafíos nuevos y singulares, jamás hallados ni resueltos en las organizaciones jerárquicas tradicionales. Algunos de los más destacados son los conflictos que muchos administradores experimentan al “ceder el control” y al delegar la autoridad para las decisiones en los administradores locales. Este temor impide a muchos directivos descubrir su nuevo papel en una organización controlada localmente.

La ambivalencia de muchos administradores ante el **Localismo** también tiene arraigo en problemas legítimos, cuando surgen preguntas sobre ¿cómo es posible que las organizaciones controladas localmente alcancen coordinación y sinergia, para colaborar con el logro de los objetivos generales?

Esta tendencia hacia el **localismo**, evidente en los últimos treinta años, está encabezada por algunas de las corporaciones más respetadas de la actualidad, donde es manifiesto que las jerarquías rígidas y autoritarias atentan contra el aprendizaje, pues no logran convocar el espíritu, el entusiasmo, ni el conocimiento en toda la organización.

III.2. CONTROL CENTRAL Y CONTROL LOCAL

Las organizaciones de éxito equilibran el control local y central de varias maneras, todas procurando los beneficios de la autonomía local sin renunciar al control central:

- Algunas enfatizan un fuerte desarrollo estratégico centralizado, con libertad local para implementar las estrategias.
- Otras fijan pautas financieras en el nivel central y permiten que las unidades diseñen sus propias estrategias y planes operativos.
- Otras practican una mezcla.

III.3. LA ILUSIÓN DE “EJERCER EL CONTROL”

El primer gran desafío planteado por el **localismo** es el del control, al pasar de la organización tradicional, autoritaria y jerárquica, a una organización manejada localmente.

Sin embargo, la percepción de que “allá arriba” hay alguien que ejerce el control se basa en una ilusión, la ilusión de que alguien podría dominar la complejidad dinámica y de detalles de una organización.

En este ciclo de centralismo/**localismo** y ante una crisis, la organización desplaza la carga de las decisiones a la administración central. Las aptitudes locales se atrofian y nunca se desarrolla la infraestructura que ayudaría a la gente a experimentar, coordinar y aprender en el nivel local.

La comprensión de que es casi imposible controlar una organización compleja, desde arriba, puede ayudar a los directivos a desistir de la necesidad de “ejercer el control”.

Por eso el **localismo** no subsiste a menos que constituya un aspecto de la visión de la organización y por ello, los administradores que ocupan puestos de autoridad tradicional deben desear una organización controlada localmente y en las filiales deben haber suficientes personas que deseen la responsabilidad y la libertad de una mayor autonomía local.

Pero ¿cómo se garantiza que los administradores locales sean comprometidos y enérgicos y tomen decisiones sabias y de largo alcance? La calidad de las decisiones locales es otro pilar del localismo y por eso la gran pregunta es ¿cómo se logra el control sin ejercer el control?

III.4. CONTROL SIN CONTROL

El hecho de que nadie “ejercer el control” no significa que no haya “control”. Sin embargo, este ejercicio del control debe ser un proceso distribuido, no concentrado en una cabeza autoritaria.

Hay un arquetipo sistémico que tiene especial relevancia para el funcionamiento del **localismo**. Describe situaciones donde lo que es atinado para cada parte es desatinado para el todo. El arquetipo es útil porque aborda problemas donde decisiones locales, aparentemente lógicas, pueden resultar totalmente ilógicas para el sistema más amplio.

Las organizaciones tienen muchos “terrenos comunes” que se pueden agotar: capital financiero, capital productivo, tecnología, reputación en la comunidad, buena voluntad de sus clientes, apoyo de los proveedores, moral y competencia de los empleados, por nombrar unos pocos. Cuando una empresa se descentraliza, las divisiones locales compiten entre sí por esos recursos limitados y no logran ver que su “actividad” individual eventualmente reducirá la “ganancia por actividad” de todo el mundo.

Para reconocer las estructuras de “tragedia del terreno común” en las organizaciones se debe tener en mente dos preguntas: primero, ¿cuáles son los terrenos comunes actuales y potenciales que se podrían agotar por causa de un localismo mal implementado? Y segundo ¿qué acciones específicas agotarían o devastarían estos “terrenos comunes?”

Y una vez que se identifica una “tragedia del terreno común”, la organización enfrenta un desafío claro: ¿quién administrará el “terreno común”?

Hay dos opciones generales. La primera consiste en designar como administrador del “terreno común” a una persona o grupo capaz de afectar los actos locales que ponen en jaque el “terreno común”.

El segundo enfoque consiste en establecer señales, tal vez asociadas con recompensas, que alerten a los actores locales que hay un “terreno común” en peligro.

La responsabilidad para identificar “terrenos comunes” importantes y para determinar cómo administrarlos se debe otorgar a la administración central.

Dicha responsabilidad se transforma en un elemento del nuevo papel de la administración central en una organización controlada localmente: responsabilidad por la capacidad de aprendizaje de la organización.

III.5. EL NUEVO PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

El desplazamiento hacia organizaciones controladas localmente no estará completo hasta que se aclare el nuevo papel de la administración central. La pregunta es, entonces, si los administradores locales toman más responsabilidad por la administración y el crecimiento de las unidades locales ¿qué queda para los directivos que antes compartían o poseían esas responsabilidades?

La esencia de este nuevo papel será lo que llamaremos el administrador como investigador y diseñador, y ¿qué investiga? La comprensión de la organización como sistema y la comprensión de las fuerzas internas y externas que impulsan el cambio. ¿Qué diseña? Los procesos de aprendizaje por los cuales los administradores de toda la organización llegan a entender esas fuerzas y tendencias.

Uno de los métodos más importantes para acelerar el aprendizaje y difundir modelos mentales compartidos entre los administradores locales es el de los *micromundos*. Se trata de microcosmos de ámbitos reales, donde los equipos de directivos aprenden juntos, realizando experimentos que son dificultosos en el mundo real.

En muchos sentidos, el papel del “administrador como investigador” ya empieza a cumplirse. Por ejemplo, en empresas que practican seriamente la calidad total, los directivos locales se unen con los trabajadores en el análisis y mejoramiento continuo de los procesos laborales

Ello no significa que los dirigentes centrales dejarán de participar en las decisiones. Por el contrario, participarán en muchas decisiones importantes, a menudo en equipo, con otros administradores centrales y locales.

III.6. LOCALISMO Y TOLERANCIA

Para ser efectivo, el **localismo** debe alentar a los administradores locales a correr riesgos, pero ello implica tolerancia frente a posibles errores en los que se pueda incurrir.

Las organizaciones inteligentes practican la tolerancia y el perdón porque, “cometer el error ya es suficiente castigo.

III.7. ¿CÓMO CREAN LOS EJECUTIVOS EL TIEMPO PARA APRENDER?

En nuestro entorno, todos los ejecutivos se quejan de la escasez de tiempo y la mayoría de los administradores luchan sin cesar para obtener un espacio para una meditación apacible. ¿Ese incesante “ajetreo” de nuestra vida cotidiana será una norma cultural?

Debemos desarrollar la capacidad para trabajar en ciclos continuos que consisten en pausas para desarrollar hipótesis, actos y pausas para reflexionar sobre los resultados. Se denomina “reflexión en la acción” y se considera característica de las personas que saben aprender. La frase ‘aprender haciendo’ sugiere no sólo que podemos pensar sobre el hacer sino que podemos pensar sobre cómo hacer lo mejor mientras lo hacemos.

En una organización bien diseñada, los únicos problemas que deben llegar a los directivos superiores son cuestiones “divergentes”, problemas complejos que crean dilemas. Estos requieren la reflexión y la experiencia de los directivos superiores, además de la aportación de gente menos experimentada. Si los directivos afrontan veinte problemas en un día de trabajo, pasan demasiado tiempo en problemas “convergentes” que se deben tratar localmente, o bien, dedican tiempo insuficiente a los problemas complejos. De cualquier manera, es un indicio de que hay una mala administración del trabajo gerencial.

Por otra parte, a medida que una organización comienza a asimilar las disciplinas básicas del aprendizaje, se desarrolla otra perspectiva de la tarea gerencial. La acción aún es crucial, pero la acción incisiva no se puede confundir con el ajetreo incesante. Hay tiempo para reflexionar, conceptualizar y examinar problemas complejos.

Nadie sabe cuánto tiempo dedicarán los administradores de las organizaciones futuras a reflexionar, elaborar modelos mentales y diseñar procesos de aprendizaje. Pero será mucho más que en el pasado.

Un punto de partida útil consiste en examinar el tiempo que los administradores dedican a pensar. Si no es adecuado, ¿por qué no lo es? En todo caso, ¿dónde se puede iniciar el cambio? Para algunas personas se tratará de alterar hábitos personales. Para otras, de suavizar o desviar las exigencias de “ajetreo” constante propias de la organización.

III.8. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN DE RÁPIDO APRENDIZAJE

“El aprendizaje más rápido impulsa a una organización hacia la delantera en su industria, ya que aumenta su capacidad estratégica, refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementa el rendimiento.

1. AUMENTA LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA

El aprendizaje más rápido mejora la capacidad estratégica de una institución. La empresa se maneja de una forma más realista. Se enfoca con más firmeza en su visión y responde con mayor rapidez que la competencia a los cambios en la industria.

2. REFUERZA LA CAPACIDAD PARA CAMBIAR

Una empresa de rápido aprendizaje refuerza su capacidad de cambiar en vista de las nuevas tendencias. Adquiere rápidamente el conocimiento que valoran los clientes, utiliza tecnologías modernas, reduce el tiempo cíclico, es innovadora, practica la flexibilidad y refuerza el cambio.

3. MEJORA EL RENDIMIENTO

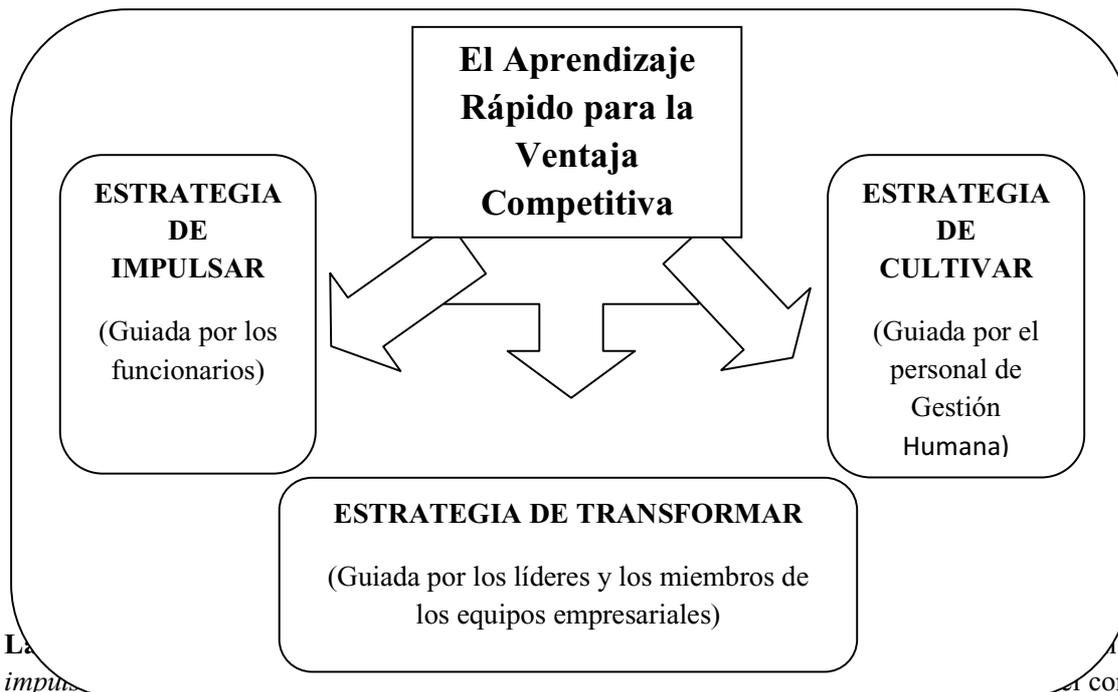
Una empresa de rápido aprendizaje se enfoca en la superación y dirige cada equipo como si fuera un negocio pequeño, con lo que aumenta el rendimiento.

(Bob Guns, Aprendizaje Organizacional, Prentice Hall, México, 1996, 5-7)

III.9. LAS ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS DE RÁPIDO APRENDIZAJE

“Las empresas de rápido aprendizaje se basan en tres estrategias que pueden ayudar a cualquier empresa a planear con éxito, de la misma forma como lo hizo la empresa Shell en los años ochenta. En varias formas estas tres estrategias son diferentes a otras estrategias organizacionales:

- Todas se enfocan en el aprendizaje rápido, con el fin de conservar la ventaja competitiva.
- Alientan a los líderes de la institución a pensar de manera estratégica.
- Integran el aprendizaje rápido en los procesos de diseño estratégico y de su puesta en práctica.
- Están guiadas por tres partes diferentes de la organización, ampliando así la participación e incrementando el sentido de propiedad de las personas.



La estrategia de impulsar se enfoca en el compromiso del grupo ejecutivo con el aprendizaje rápido como la ruta principal hacia el desempeño mejorado y (2) un método para identificar con claridad los puntos estratégicos de eficacia y para acelerar el aprendizaje en esos puntos.

¿Y cómo puede una empresa llegar a esa posición? Debe abordar estos cinco pasos:

1. *Identificar las oportunidades de eficacia estratégica.*
2. *Seleccionar una oportunidad de eficacia y someterla a un proceso de comparación.*
3. *Elaborar el plan de un proyecto de empresa de rápido aprendizaje centrado en la oportunidad de obtener ventaja.*
4. *Reclutar a otros para la puesta en práctica de la estrategia.*
5. *Vigilar y medir el programa en el proyecto de empresa de rápido aprendizaje.*

2. LA ESTRATEGIA DE CULTIVAR

Una empresa de rápido aprendizaje requiere aprendedores rápidos. Son aquellos que establecerán el patrón de derrotar en aprendizaje a la competencia.

La estrategia de Cultivar corresponde a la esfera de acción de la unidad de gestión humana. Esta unidad establece un equipo interfuncional y un equipo interjerárquico, los que después seguirán estos pasos para la creación de un plan de acción con el fin de producir y contratar aprendedores rápidos. Deberá procurar:

1. *Analizar cómo es un aprendedor rápido.*
2. *Elaborar un perfil de un aprendedor rápido.*
3. *Calificar las conductas y aptitudes.*
4. *Decidir acerca de un método para aplicar el perfil.*
5. *Diseñar un plan de acción para la capacitación y la contratación de personal.*

3. LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMAR

La tercera estrategia de una empresa de rápido aprendizaje es la de transformar. La emprenden los líderes y los miembros de los equipos empresariales, y crea una dinámica de crecimiento y renovación continuos.

En esta estrategia las empresas desarrollan los cuatro pasos a continuación:

1. *Establecer procesos de comparación con el liderazgo de la industria.*
2. *Dar un nuevo giro.*
3. *Reconfigurar el negocio.*
4. *Actuar como mentores de otros equipos empresariales.*

(Bob Guns, Aprendizaje Organizacional, Prentice Hall, México, 1996, 43-51; 61-63)

Por último, expondremos comentarios acerca de los procesos de Centralización y Descentralización para reforzar lo aquí descrito. El enfoque, aunque más territorial, los planteamientos también son válidos para el mundo empresarial.

III.10. FACTORES MUY IMPORTANTES EN LA DESCENTRALIZACIÓN

Mencionemos algunos elementos de gran importancia al momento de estar pensando en una descentralización efectiva:

- Amenazas y oportunidades relacionadas con la competitividad, el mercado en general. Competidores, proveedores y la compra de materias primas, insumos y materiales
- Las fortalezas y debilidades alrededor de los costos, cultura y desarrollo organizacional, tenencia y posibilidades de reclutamiento de personal competente y formado, confianza en el personal de la organización.
- Cambios o posibles cambios en la organización como crecimiento de la organización, incremento en los niveles de producción, adquisiciones, fusiones o alianzas con otras organizaciones o posible división de la organización.

1. VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

- Los jefes que toman la decisión de descentralizar las funciones y operaciones se ven más aliviados de determinados trabajos y con posibilidades de abarcar otros de mayor envergadura y se obliga a los administradores de los niveles superiores a delegar.
- Se genera un notable incremento en la velocidad para solucionar los problemas, así como el aporte de iniciativas por parte de los ejecutores.
- Se da un mejoramiento y se amplía la toma de decisiones al llevarla hacia los niveles inferiores.
- La cobertura de la capacitación y el desarrollo de los niveles inferiores se incrementa.
- Se aumenta el nivel de motivación de los colaboradores en sus trabajos.
- Se ve ampliada la posibilidad de mejorar el control.
- Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.
- Da a los administradores más libertad e independencia para la toma de decisiones
- Fomenta el establecimiento y el uso de controles amplios que puedan aumentar la motivación.
- Se hace posible las comparaciones del desempeño de las diferentes unidades organizacionales.
- Ayuda a la adaptación a un ambiente rápidamente cambiante.
- Se proporciona poder y prestigio a los principales ejecutivos.
- Se apoya la uniformidad en políticas, prácticas y decisiones.
- Se promueve la total utilización de los especialistas de la Oficina Principal, debido en gran parte a su proximidad al nivel máximo de dirección y administración.
- Se pueden emplear especialistas altamente calificados, debido a que el ámbito y volumen de su trabajo son suficientes para apoyar y retar a los gerentes de plana mayor.
- La duplicación de funciones se mantiene a un mínimo.
- Se disminuye el peligro de acciones desviadas y fuera de órbita.
- No se requieren procedimientos y prácticas de control elaboradas y costosas.
- Se desarrolla un grupo de alta gerencia fuertemente coordinado.
- Tomado de:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion4.htm

CONCLUSIONES

La globalización e internacionalización de los mercados, el desarrollo de las ciencias y las tecnologías, las permanentes transformaciones, el nivel de competencia cada vez más intenso, los requerimientos obligados de formación, crecimiento y desarrollo del personal, son algunos de los factores que han incidido fuertemente para que las organizaciones hayan decidido salir al frente y tomar partido en las

posibilidades de adaptación a los crecientes cambios que se suceden, tanto en el interior como en el exterior, obligándolas a explorar mejores programas, estrategias y herramientas que les faciliten este cometido.

El aprendizaje organizacional es hoy en día, definitivamente, la piedra angular de la capacidad competitiva de las empresas exitosas.

Para que las empresas puedan mantenerse competitivas y sostenibles en el tiempo deben abordar abiertamente el tema del aprendizaje organizacional.

Para ello se cuenta con instrumentos adecuados como son las Cinco Disciplinas del aprendizaje organizacional, que son verdaderos cuerpos de conocimiento.

Se debe abocar el estudio de las distintas barreras que atentan con este propósito.

El pensamiento sistémico nos recuerda que el todo puede superar la suma de las partes.

El localismo se debe interpretar como la posibilidad que se tiene de liberar el compromiso, otorgando a las personas libertad para actuar, someter a la discusión y al debate sus propias ideas y modelos mentales y aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina. Granica, México, 1992, 490 páginas.

MANRIQUE, Francisco. Un cambio de época, no una época de cambios. McGrawHill, Colombia, 1996, 283, páginas.

RUBINSTEIN, Moshe, F y FIRSTENBERG, Iris, R. La Organización Pensante. Oxford, México, 2001, 186 páginas.

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA, André. La Organización que aprende. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos, 1995, 170 páginas.

GUNS, Bob. Aprendizaje Organizacional. Prentice Hall. México, 1996, 130 páginas.

ARGYRIS, Chris. Sobre el Aprendizaje Organizacional. Oxford, México, 2001, 696 páginas.

CASADO, José Manuel (Coordinador) y Otros. Desaprendizaje Organizativo. Ariel Empresa, España, 2004

Banco Mundial. Aprendizaje Permanente en la Economía Global del Conocimiento. Alfaomega, México, 2003, 152 páginas.

NADLER, D. A. y GERSTEIN, M. S. Arquitectura Organizativa. Granica, España, 1998, 398 páginas.

Universidad del Norte, Revista gestión, No. 2, Diciembre 1996, Barranquilla, 1996.

.

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - ORGANIZACIÓN APRENDIENTE | 7 |
| Figura 2 – Arquetipo del Control sin Control..... | 16 |
| Figura 3 - Las Estrategias de las Empresas de Rápido Aprendizaje..... | 22 |

