

A. Enfoque

El instrumento promueve la reflexión sobre los procesos organizacionales de aprendizaje en el sistema de cooperación al identificar los déficits de aprendizaje y también los potenciales de aprendizaje.

B. Procedimiento

✓ Paso1: Campos de tensión y dependencia del camino

Por la economía de las redes sabemos que en un sistema de cooperación, mientras más alto sea la densidad de las relaciones de cooperación, los miembros tienden a soltar sus preferencias propias, individuales. Es decir que emprenden nuevos caminos colectivos, se vuelven más flexibles y se abren ante lo nuevo. Esta creciente diferenciación permite una concertación más fina entre ellos. Paso por paso se genera más convergencia y unión, más capital social en forma de confianza y más inclusión en el sentido de la pertenencia.

En este proceso de cohesión los sistemas de cooperación desarrollan un determinado patrón de aprendizaje organizacional que se consolida con el tiempo, o expresado de otra manera: desarrollan una determinada actitud ante el aprendizaje. A continuación presentaremos algunos campos de tensión importantes en los cuales se mueve el aprendizaje en el sistema de cooperación. Estos campos de tensión pueden ser ampliados por más aspectos. La evaluación de 1 a 4 significa que el sistema de cooperación se mueve más en una u otra dirección. La evaluación es complementada por un ejemplo de la vida cotidiana y una referencia sobre la dependencia del camino: ¿Qué es lo que contribuye a que nos mantengamos en este camino?

Campo de tensión 1: División laboral y fragmentación					
Alta especialización y pensamiento territorial, poco contacto entre los actores, especialización tiene alto valor.	1	2	3	4	Se valoran las competencias claves de los actores, alta integración por relaciones y vías en lo horizontal y vertical.

Campo de tensión 2: Arquitectura de innovación					
Estrategia confusa de innovación, muchos sitios de construcción desarticulados, la innovación está en las manos de un grupo de expertos.	1	2	3	4	Definición concertada de prioridades de innovación, buena coordinación de las iniciativas con alta participación de los actores.

Campo de tensión 3: Cultura de críticas					
Es arriesgado expresar una crítica, el disenso no es bien visto, las propuestas casi no se toman en serio.	1	2	3	4	Se busca y recompensa la diversidad de opiniones. Las críticas son tomadas en cuenta, el cambio es considerado como algo positivo.

Campo de tensión 4: Carga de trabajo					
Los actores sufren mucha presión de tiempo y trabajo, el gran número de normas y reglas confundan e incrementan la carga de trabajo.	1	2	3	4	Los actores realizan los trabajos rutinarios con facilidad. Las normas y reglas son claras. Existen espacios libres de intercambio.

Campo de tensión 5: Evaluación de experiencias					
La evaluación de experiencias es considerada un deber tedioso; los resultados quedan guardados en el cajón.	1	2	3	4	Los proyectos y procesos son evaluados periódicamente; los informes se reparten y discuten; se notan avances y mejoras.

Campo de tensión 6: Apoyo mutuo					
Casi no se brinda apoyo o el apoyo llega atrasado, cada uno lucha por su cuenta.	1	2	3	4	El apoyo se da siempre, es parte de la vida cotidiana; la organización promueve métodos como coaching o asesoría colegiada.

Campo de tensión 7: Transparencia y confianza					
Los actores no tienen acceso abierto a información relacionada a su trabajo; el acceso a información es un recurso de poder y reservado.	1	2	3	4	Hay acceso abierto a información, los actores están bien informados y comunican en forma proactiva; la transparencia genera confianza.

✓ Paso 2: Conclusiones

La comparación de las evaluaciones hechas por diferentes grupos esclarece las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos en el camino hacia el sistema de cooperación que aprende?
 - Comparación de las evaluaciones de 1 a 4
- ¿Dónde están nuestros potenciales y déficits?
 - Evaluaciones máximas y mínimas
- ¿Qué observación de la vida cotidiana refuerza la evaluación?
 - Ejemplos de la vida laboral
- ¿Qué contribuye a que nos mantengamos en este camino?
 - Comentarios sobre la dependencia del camino
- Cambio de camino: En una discusión final se pueden formular opciones estratégicas para cambiarse al camino de desarrollo que conduce a un sistema de cooperación que aprende.

10.2019/az