



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

Resumen Ampliado

Jornadas Anuales

“Investigaciones en la Facultad”

Ciencias Económicas y Estadística



Kobila, María Teresa
Parolín, Marisa Andrea
D'Avanzo, María Laura
Gagliardini, Graciela Ana
Chiaramoni, Natalia Soledad

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. EL CASO DE UNA MUTUAL ASEGURADORA¹

RESUMEN:

Esta ponencia se centra en el estudio del caso San Cristóbal Sociedad Mutual de Seguros Generales de la sucursal Rosario. Los objetivos de investigación fueron: describir los aspectos más relevantes de la cultura organizacional, reseñar los factores que impulsaron el cambio organizacional y reflexionar sobre el proceso de cambio en marcha. Se destacan las acciones y prácticas de responsabilidad social, el estilo de conducción congruente con las propuestas de cambios, el sostenimiento de la dimensión mutualista sumando a nuevas dimensiones como el trabajo en equipo, la práctica colaborativa, la comunicación abierta y fluida y la administración por objetivos, propios de una cultura de autorrealización y logro. Una organización inmersa en un proceso de cambio organizacional en vías de un desarrollo sustentable.

Palabras claves: Cultura organizacional – Liderazgo – Cambio organizacional.

ABSTRACT:

This paper focuses on the case study of San Cristóbal Sociedad Mutual de Seguros Generales of the Rosario branch. The research objectives were: to describe the most relevant aspects of the organizational culture, to review the factors that drove the organizational change and to reflect on the process of change in progress. Stand out, social responsibility actions and practices, the driving style consistent with the proposals for changes, the maintenance of the mutual dimension adding to new dimensions such as teamwork, collaborative practice, open and fluid communication and administration by objectives, typical of a culture of self-realization and achievement. An organization immersed in a process of organizational change for sustainable development.

Keywords: Organizational culture - Leadership - Organizational change.

Introducción

En estos últimos tiempos, la dinámica y complejidad ambiental obligan a las organizaciones a cambiar. Por una parte, los factores externos -económicos, sociales, políticos, tecnológicos y otros como la competencia, el mercado del trabajo, etc.- así como las condiciones internas influyen y desafían las formas de gestión de las organizaciones. Por otro lado, las creencias, costumbres, rituales y ciertos

¹ Trabajo elaborado en el marco del proyecto ECO222 titulado "Perfiles culturales y liderazgo en organizaciones sustentables", dirigido por Kobila María Teresa.



comportamientos también se ven afectados. Esta ponencia se centra en el estudio de una mutual que opera en el mercado asegurador que está transitando el cambio organizacional por etapas.

Problemática y objetivos de investigación

Esos factores conllevaron a preguntarse ¿Cuál fue el espíritu fundacional de la mutual? ¿Se mantienen los valores iniciales de la cultura organizacional? ¿Qué características presenta la cultura actual? ¿Cuáles son los motivos que impulsaron el cambio organizacional y los disparadores del mismo en este caso? ¿Quiénes y cómo asumieron la decisión del cambio? Estando este proceso en marcha ¿qué impactos se observan en esta organización? Finalmente, ¿puede hablarse de un cambio sustentable? Inquietudes que derivaron en los siguientes objetivos: describir los aspectos más relevantes de la cultura organizacional; reseñar los factores que impulsaron el cambio organizacional y reflexionar sobre el proceso de cambio en marcha.

Metodología

Enfocada en el estudio del caso San Cristóbal Sociedad Mutual de Seguros Generales. Limitándose a la unidad de negocios de seguros de la sucursal Rosario. En esta primera etapa el relevamiento se abordó algunas áreas de la unidad de análisis. Está previsto la continuación y profundización del estudio. La indagatoria se realizó con un enfoque cualitativo² en base a entrevistas y observaciones personales. La revisión bibliográfica³ sobre el Grupo San Cristóbal se realizó precedente al diseño de la investigación. El período de relevamiento de datos fue desde julio de 2018 hasta junio de 2019.

Resultados

La organización estudiada nació en Rosario en el año 1939. Sus fundadores con fuertes principios mutualistas, basados en el bien común y en la solidaridad económica, tuvieron una clara visión de la importancia que habría de adquirir el seguro mutual impulsado por el rápido crecimiento del parque automotor por aquel tiempo. En las siguientes décadas incorporaron nuevas prestaciones y se expandieron abriendo sucursales y delegaciones en distintos puntos del país, incrementándose considerablemente el número de asociados.

En el año 1971 se inauguró su actual edificio en la ciudad de Rosario. El período 1980-1990 marcó el camino de la expansión hacia nuevos mercados y mayores desafíos, llegando a posicionarse como la primera en el ranking de compañías aseguradoras del país. Sus aportes culturales y acciones solidarias, siempre sustentados en principios mutualistas, iniciaron el camino hacia la responsabilidad social.

Más tarde, en el año 2007 se remodeló su edificio ubicado en el macro centro de la ciudad de Rosario, con amplias y abiertas oficinas equipadas con moderna tecnología y mobiliario, percibiéndose un buen ambiente de trabajo reflejo de una cultura colaborativa. Actualmente en la planta baja funciona la sucursal Rosario, en tanto que los pisos superiores corresponden a la Casa Central.

El cambio se profundizó a partir del 2010 para dar respuesta a las nuevas demandas del entorno. Se decidió la creación de la Escuela de formación de líderes con un Programa de Desarrollo de Líderes y un Programa de Liderazgo de Proyectos destinados a mandos medios y gerenciales. La interacción generada entre las distintas áreas, el trabajo colaborativo, el intercambio de conocimientos en información y la capacidad de gestión de equipos generó una sinergia positiva, aspectos que fueron delineando su actual cultura organizativa. En la página institucional⁴ de San Cristóbal Seguros se detallan su misión, visión y

² Hernández Sampieri R, Collado Fernández, C. y Lucio P. B. Metodología de la Investigación, Buenos Aires, 2006.

³ Marini Gesé, Viviana; Britos, Marcelo dirigido por Cherara, Marcelo (2017) libro de platino del grupo San Cristóbal: origen, transformación y proyección global. Rosario: Edición San Cristóbal S.M.S.G.

⁴ Pagina institucional <https://www.sancristobal.com.ar/institucional/servicio-de-atencion/>



valores.

El año 2016 fue interpretado como un punto de inflexión. Se afianzó la conformación del grupo San Cristóbal para fortalecimiento de la sustentabilidad y en congruencia con su visión de liderar el mercado. Se desarrolló un Plan Estratégico llamado "Global 21" que establece los destinos de la compañía para el próximo lustro, fundado en una cultura de autorrealización y logro. Se promovieron cambios en la estructura, la tecnología y los recursos humanos, factores que impactan en la cultura de la organización.

La estructura organizativa de la unidad de negocios Seguros de la Sucursal de Rosario se conforma por una Gerencia General de la cual dependen cuatro jefaturas: Siniestros, Técnica, Comercial y Administrativa. La transformación tecnológica dio lugar a la llamada "factoría digital" donde surgen nuevos desarrollos y emprendimientos, no es sólo un cambio del sistema, implica una forma de encarar los proyectos bajo una estructura de tipo matricial. Estos equipos trabajan en llamadas "células", conducidas por un líder, que proponen soluciones creativas para las problemáticas de las distintas áreas.

Se comenzó a trabajar con un modelo de gestión por competencias redefiniéndose los perfiles de los colaboradores enfatizando en las conductas además de conocimientos, experiencias y habilidades. Antes la antigüedad y la experiencia eran relevantes para el ascenso, en tanto que hoy las actitudes y el conocimiento del negocio son fundamentales para el desarrollo de carrera. El rol del líder, el trabajo en equipo, la participación, la comunicación y el espíritu colaborativo son claves. Referido a la gestión, las decisiones estratégicas se concentran en el nivel político si bien las distintas áreas funcionan bajo una modalidad más descentralizadas. En la actualidad estos cambios funcionan como facilitadores para atraer y retener clientes apoyados por sistemas y prácticas innovadoras.

Reflexiones y relevancia del trabajo

La relevancia de este estudio radica en que esta mutual supo hacer una lectura del entorno y aprovechar las oportunidades. Se observó una flexibilización estructural y el uso de nuevas herramientas tecnológicas en pos de facilitar la vida de las personas brindando soluciones amigables con el ecosistema. En la transición de una estructura piramidal a otra más plana y flexible, la figura de los líderes juega un papel clave. Otro aspecto a destacar son acciones y prácticas de responsabilidad social, sumado al patrocinio de eventos culturales que San Cristóbal ha desarrollado a lo largo de su historia. El estilo de conducción es congruente con las propuestas de cambios que la mutual ha iniciado.

El principal objetivo para todas las organizaciones es lograr la sustentabilidad y para ello es necesario un cambio cultural. Se interpreta que el sostenimiento de la dimensión mutualista, sumando a nuevas dimensiones como el trabajo en equipo, la práctica colaborativa y la comunicación abierta y fluida, la administración por objetivos propios de una cultura de autorrealización y logro son aspectos destacados de su cultura organizacional.

Finalmente, se entiende que esta organización está inmersa en un proceso de cambio organizacional en vías de un desarrollo sustentable. Un cambio complejo que tiene un largo camino por recorrer.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M. (2012). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- FREEDMAN, R. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach, EEUU: Cambridge
-



- HERNÁNDEZ SAMPIERI R., COLLADO FERNÁNDEZ, C. y LUCIO, P. B. (2006). Metodología de la investigación. Buenos Aires: Mc Graw Hill
- KOTTER, J. (1997). El líder del cambio. México: Mac Graw Hill Iberoamericana.
- LA SEGUNDA COOPERATIVA DE SEGUROS, página institucional. Disponible en: <https://www.lasegunda.com.ar/> Última visita: 13 de septiembre de 2018
- LUSIER, R. y ACHUA, C. (2013). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning
- MARINI GESÊ, V. y BRITOS, M. (2017). Grupo San Cristóbal: origen, transformación y proyección global. Rosario, Argentina: Ed. San Cristóbal S.M.S.G.
- SCHEIN, E. (1985). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Janes
- YIN, R. (2004). Investigación sobre estudio de casos. D. F., México: Sage Publications