

TRANSITANDO EL CAMBIO. UNA COOPERATIVA ABIERTA AL APRENDIZAJE¹

**Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa Andrea
Chiaramoni, Natalia Soledad**

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios -sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros- ocurridos durante las últimas décadas son innegables, como tampoco es indiferente que plantean retos para las personas y las organizaciones. Evidencias que instigan a reflexionar sobre qué se necesita cambiar y cómo gestionar ese cambio, desafían al campo del Management.

En Argentina, la situación económica actual muestra alta incertidumbre. El negocio de los seguros no es ajeno a las influencias del entorno, no obstante la oferta y demanda de estos servicios se acrecienta y podría seguir aumentando a futuro, según datos revelados por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SNN)². Informes que admiten suponer que una adecuada gestión organizacional será un factor determinante para afrontar nuevos desafíos.

La evolución de los mercados impulsa a cambios en las estrategias de negocios, ya no basta con vender productos y/o servicios, es indispensable generar negocios. Esta nueva forma de ver, pensar y actuar requiere de un líder que mire hacia dentro y hacia fuera de la organización.

El modelo³ y la gestión cooperativa se sustentan en valores y principios básicos para garantizar beneficios para sus asociados. Si bien, la rentabilidad social es el primer indicador de la buena gestión de la cooperativa, no es suficiente. Además se requiere rentabilidad productiva que exige aunar esfuerzos de cooperación para operar en entornos competitivos. Razones por las cuales la cultura corporativa es un componente significativo y de fuerte impacto en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

¹ Ponencia presentada en el 22º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, San Juan, Argentina, 27 y 28 de septiembre de 2018

² <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos> SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN (SNN), informe del 28 de febrero de 2018. [última visita 21/06/2018]

³ <http://www.inaes.gob.ar/files/leyes/ley20337.pdf> LEY DE COOPERATIVAS Nº 20337 [última visita 21/06/2018]

Las compañías que sean capaces de introducir innovaciones y dar respuesta a los cambios, mejorando y adquiriendo experiencia a través del tiempo, son prototipos de aprendizaje organizacional. En estas empresas, el nivel político y el área de recursos humanos cumplen un papel crucial. Esta ponencia exhibe un modelo de gestión de negocio exitoso de una cooperativa que transita un proceso de cambio con ciertos aprendizajes.

2. PROBLEMÁTICA

A lo largo del tiempo, la cooperativa estudiada mantuvo un crecimiento sostenido que se vio reflejado en las ventas, el lanzamiento de nuevas líneas de productos y la conquista de nuevos mercados, con el consiguiente incremento de personal y cambios en la estructura organizativa.

Hace casi dos años, frente a las demandas internas y las oportunidades y exigencias del mercado, la cooperativa inició un proceso de cambio contando con la anuencia y compromiso del nivel político. Se pretendía encontrar nuevas formas de hacer el trabajo para lograr una mayor efectividad y sustentabilidad en un mercado cada vez más competitivo. Había mucho por hacer y la visión se estaba rediseñando.

Actualmente, el proceso de cambio sigue avanzando, definió su visión adaptando el diseño estructural a las nuevas estrategias. El área de Recursos Humanos, hoy Desarrollo Organizacional, juega un rol clave en este proceso que requiere una conducción firme que guíe a la organización en este camino. En un breve período de tiempo, quizás, la cooperativa experimentó tantos cambios como los acontecidos a lo largo de su trayectoria.

Los cambios son muchos si se piensa en los factores externos e internos que impactan en la estructura, la tecnología y las personas de la organización. Desde esta perspectiva se plantean los siguientes interrogantes:

¿Se perciben cambios a nivel cultural? Si así fuera, ¿cuáles son los más destacados?
¿Cómo impactan estos cambios en la organización y en las personas?

¿Cuál ha sido la mirada y el desempeño de los líderes a lo largo de este período?
¿Los equipos de trabajo se identificaron y comprometieron con este proceso?

El estilo de gestión aplicado, ¿se presume apropiado? ¿Qué estrategias se aplicaron?
¿Las mismas son funcionales a este proceso? ¿Qué desafíos aparecen con este modelo de gestión?

Este proceso de cambio ¿implica un verdadero aprendizaje organizacional? El cambio ¿podría garantizar el crecimiento organizacional?

Estas preguntas podrían responderse desde perspectivas diversas -económica, política, legal, entre otras- todas útiles para la comprensión y explicación del caso. No obstante, este estudio se situó desde la disciplina del Management enfatizándose en los estilos dirigentes y las pautas culturales como motores del cambio organizacional. Se argumenta la utilidad de este estudio por su aplicación práctica en el contexto local, regional y nacional. El cambio y la gestión del mismo son problemáticas de orden y alcance social, con la salvedad de que los resultados de un caso en particular no son generalizables en todas las situaciones. Se pretende acrecentar los conocimientos de la Administración y contribuir a la reflexión de la gestión del cambio en el ámbito académico y empresarial.

3. OBJETIVOS

Como objetivo general se planteó: explorar y describir la cultura y la gestión de una cooperativa aseguradora que está atravesando un proceso de cambio organizacional.

Desglosándose los siguientes objetivos específicos:

- Relatar la participación de los directivos en el proceso de cambio.
- Examinar y describir las estrategias y los cambios culturales en la organización bajo estudio.
- Describir las estrategias aplicadas por la cooperativa en correlación con el plan de acción que postula John P. Kotter.
- Reflexionar en torno a la perspectiva de cambio implementada por la organización.

4. ABORDAJE METODOLÓGICO

Los conocimientos del campo disciplinar y los referentes teóricos bibliográficos suscitaron el interés de explorar el campo empírico. Así la problemática y los objetivos planteados dieron pie al diseño metodológico de corte cualitativo⁴. La investigación se define de tipo descriptivo, que en base a supuestos teóricos permiten explorar y describir un “caso”⁵ que se presenta en la realidad de manera profunda.

⁴ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación*. México, Mc. Graw Hill, 2010, Pág. 7.

⁵ Yin, R. *Case study research. Design and Methods*, Sage Publications Inc. 1995

Siguiendo la sistematización que plantea la metodología, como instrumentos de recolección de datos se emplean entrevistas y observaciones no participantes complementándose con datos de fuentes secundarias de revisión de documentos y páginas Web. Los datos más significativos surgieron del relato de los miembros de la organización. No hubo limitantes para el relevamiento, destacándose la buena predisposición de los informantes que dispensaron su tiempo y esmerada atención.

Para el procesamiento de los datos, se desgravaron y transcribieron las entrevistas para un análisis de contenido más profundo. A la par, en la reproducción del sonido las formas de expresión permitieron recordar gestos y actitudes observados que hicieron vívidos los pensamientos y actitudes de los interrogados.

Siguiendo a Hernández Sampieri y otros (2010) la unidad de análisis se centró en el área de Desarrollo Organizacional de la casa central de una cooperativa situada en la zona céntrica de la ciudad de Rosario. El recorte de la unidad observada se explica como un sesgo para esta etapa de investigación dado que no se alcanzó a revelar y profundizar la participación y el impacto del proceso de cambio en otras áreas de la organización. Esta limitante se explica por falta de tiempo.

El alcance temporal se extendió desde comienzos del año 2017, juntamente con las primeras etapas del proceso de cambio iniciado por la cooperativa, hasta el primer semestre del año 2018. El mismo está en marcha, por este motivo se esbozan solo resultados y reflexiones preliminares.

5. MARCO TEÓRICO

Una clara definición de la estrategia y una sólida estructura resultan pilares fundamentales a la hora de pensar en el crecimiento y sustentabilidad de una organización. Sin embargo, hace ya varias décadas, el análisis y la adecuada gestión de la cultura constituye otro factor clave para el logro del éxito organizacional.

En el campo de la Administración, una estrategia constituye el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

“Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como

anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”⁶

De este modo, las estrategias constituyen los planes sobre aquello que hay que hacer para atraer clientes y competir exitosamente a fin de lograr los objetivos organizacionales. La estrategia corporativa es aquella que define en qué negocios la empresa está o quiere estar y qué acciones realizar en cada negocio. En tanto que la estructura organizacional supone la forma de dividir y coordinar las tareas y organizar los recursos para lograr los objetivos.

Dado que los objetivos forman parte de la formulación estratégica, estructura y estrategia están íntimamente interrelacionados. Chandler (1962) ha sido pionero en investigar esta relación y en plantear que la estructura sigue a la estrategia, debiendo el diseño estructural adaptarse a las distintas estrategias organizacionales. En la década de los ochenta, se puso de moda el tercer componente de esta tríada- la cultura- que irrumpió con fuerza en el ambiente de la Administración. Peter y Waterman ⁷ dio un gran impulso a este tema.

Siendo la cultura un fenómeno complejo es importante su comprensión dada su influencia en el comportamiento de los integrantes así como en el funcionamiento de la organización en su conjunto. No obstante, no resulta admisible tratar explicar todo lo que sucede en la empresa a través de la cultura.

Uno de los autores más reconocidos en el estudio de la cultura, Schein, E.⁸ afirma:

“La cultura es un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Este autor distingue varios niveles de cultura, siendo las presunciones básicas el nivel más profundo, o sea la esencia de la cultura. Un segundo nivel lo constituyen los valores como manifestaciones derivadas de la esencia cultural y finalmente, el nivel más visible está constituido por sus producciones y creaciones –espacio físico, tecnología, vestimenta, lenguaje y demás conductas observables-.

⁶ Mintzberg, H. *Diseño de organizaciones eficientes*, McGraw Hill, 1993: pág. 5.

⁷ Peter, T y Waterman, R. *En busca de la excelencia*, Editorial Atlántida: 1992.

⁸ Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*”. España: Plaza & Janes Editores S.A, 1988: pág.25.

Siguiendo esta línea de pensamiento, los factores culturales influyen en los comportamientos de una organización frente a situaciones internas o en sus respuestas ante los cambios acontecidos en un entorno cada vez más dinámico e incierto.

La importancia de influencia de la cultura en la gestión organizacional es indiscutible. La consecución del éxito empresarial dependerá entonces de la coherencia e integración de estos tres pilares – estrategia, estructura y cultura- combinados de un modo sinérgico.

Los líderes y sus estilos de gestión juegan un papel transcendental en este sentido. El liderazgo supone una forma de conducción que se compromete con el desarrollo de su gente. Las principales funciones del líder son construir una visión compartida, generar espíritu de equipo, potenciar el desarrollo de su gente y predisponer emocionalmente generando un clima de confianza y entusiasmo. Cultura y liderazgo van de la mano; existe una interinfluencia recíproca entre ambos conceptos.

*“La cultura organizacional condiciona o incide sobre los estilos de gestión reflejado en la forma en que se toman las decisiones, en el énfasis en el trabajo individual o en equipo, en las formas de comunicación adoptada y en los tipos de liderazgo asumido, entre otros temas. Sin embargo, debe admitirse que se trata de una inter influencia mutua pues en la medida en que estos estilos o formas de conducción se van modificando producen, a su vez, cambios tenues o profundos en sus organizaciones y consecuentemente, en sus valores esenciales”.*⁹

Las organizaciones sustentables son aquellas que tienen alta capacidad de adaptación a los cambios, siendo fundamental el rol del líder en este proceso. Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento que afecta el comportamiento organizacional.

Existen múltiples factores que impulsan el cambio: internos- nuevas estrategias, adecuaciones tecnológicas o de sistemas de información, etc.- y externos - globalización de los mercados, comunicaciones más rápidas, aparición de nuevos competidores, clientes cada vez más informados y exigentes-. En este contexto, las empresas necesitan mejorar la calidad de sus productos y/ o servicios, reducir costos, renovar su tecnología, incrementar su participación en el mercado, mejorar su imagen corporativa, etc.

⁹ Parolin, M. *Cultura organizacional y estilos de gestión en organizaciones de salud*. Tesis de Maestría. 1988, Pág. 93.

Toda vez que se requiera una transformación significativa en la organización y cualquiera sea el práctica de transformación elegida -reingeniería, rediseño estructural, replanteo estratégico, programas de calidad total, cambio cultural-, es necesario comprender que el cambio supone un proceso de sucesivas etapas y requiere de un liderazgo transformacional, no de un directivo con una mirada meramente administrativa.

Sin embargo, muchas organizaciones fracasan en sus intentos de cambios. Existen múltiples factores que dificultan o retrasan el cambio tales como la resistencia al cambio, temor a lo desconocido, políticas inflexibles, burocracia que obstaculiza, comunicación deficiente, ausencia de capacitación y fundamentalmente, carencia de un liderazgo adecuado.

Kotter, J.¹⁰ propone un método simple pero efectivo para encarar los procesos de cambio. En primer lugar, menciona los errores más comunes que suelen cometerse al atravesar el camino del cambio, para luego desarrollar ocho pasos para solucionar cada una de los errores mencionados.

El primer error es *“permitir un exceso de tolerancia”*. Esto es ser demasiado complaciente, no exigir a los integrantes de la organización -empleados y directivos) un especial esmero, no explicar la importancia y/o gravedad de la situación. El segundo es *“constituir un equipo conductor débil”*, es decir, la iniciativa y compromiso del nivel político no es suficiente. El tercero es *“subestimar la importancia de la visión”*, sin una visión clara no se sabe dónde se quiere llegar ni que se aspira alcanzar. Aun cuando la visión esté correctamente definida, *“no comunicarla claramente”*, es otro error muy frecuente. *“Permitir que obstáculos bloqueen la nueva visión”* tales como supervisores no dispuestos a aceptar los cambios, políticas inflexibles, puestos insuficientes, inadecuados sistemas de ascensos, etc. constituyen barreras que dificultan la implementación de las transformaciones propuestas. Otro error se relaciona con *“no dar lugar a triunfos a corto plazo”*, lo cual desalienta la motivación. En el otro extremo, *“cantar victoria demasiado rápido”*, puede suponer que el proceso de cambio ha terminado, cuando aún falta camino por recorrer. El último de los errores explicitados por el autor es *“olvidar consolidar los cambios en la cultura organizacional”*, podría provocar retrocesos del proceso o efectos no deseados. Además, afirma que para que el cambio sea efectivo se debe contar con un liderazgo de calidad y respetar un proceso de varias etapas, el no cumplimiento de una afecta a las demás y en definitiva, a los resultados finales.

¹⁰ Kotter, J. *El líder del cambio*. México: McGraw Hill, 1996.

Cada una de esas fases intenta corregir los errores enumerados precedentemente. La primera es *“infundir el sentido de premura”*, es decir de urgencia de iniciar el cambio estableciendo determinados objetivos. También supone informar sobre las amenazas de la competencia que afectan a la empresa o la necesidad de aprovechar oportunidades, entre otras cuestiones. *“formar una coalición orientadora”* es la segunda etapa, en la cual es importante conformar un equipo conductor fuerte constituido no sólo por quienes integran el nivel político y gerentes de primera línea, sino también por personas con experiencia y conocimientos, que resulten confiables para el resto, especialmente líderes impulsores del cambio, que no necesariamente ocupen cargos directivos. La tercera etapa es *“desarrollar una visión y una estrategia”*. En tanto que el líder debería desarrollar la visión, el administrador, la estrategia. En la cuarta fase es clave *“comunicar la visión de cambio”*. No tiene sentido definir una visión sino es adecuadamente comunicada a toda la organización. La quinta etapa es *“facultar para la acción”* que implica eliminar elementos que dificultan o impiden el cambio y empoderar a los empleados para la toma de decisiones. El sexto paso es *“generar logros a corto plazo”* que supone reforzar los logros y recompensar en la medida en que se alcanzan las metas. El séptimo *“Consolidar las ganancias y generar más cambios”*, es decir, encarar proyectos de mayor alcance aprovechando el logro de las metas. La última etapa es *“arraigar los nuevos cambios en la cultura”*, concluyendo el proceso cuando se consolidan los valores compartidos.

No se trata de un proceso lineal, generalmente hay avances, retrocesos y frustraciones. Lo importante es continuar y entender que se van produciendo pequeños cambios a lo largo del mismo. No obstante, el resultado final sólo será efectivo e impactará positivamente en los resultados si se atraviesa con éxito todos los pasos mencionados guiados por un equipo conductor confiable. El proceso de cambio propicia una cultura flexible y adaptable, propia de una organización que aprende.

*“La organización que aprende es una que resulta hábil para crear, adquirir y transferir el conocimiento e ideas”*¹¹. Estas organizaciones, inmersas en entornos altamente cambiantes, presentan varias características que las distinguen de las tradicionales:

- Estructuras planas orientadas a los procesos destinados a satisfacer las necesidades de los clientes, más que a las especializaciones funcionales.
- Trabajo en equipo y sistemas de redes para fomentar la comunicación tanto al interior de la organización como hacia el exterior.

¹¹ Garvin, D. y otros. “Is yours a learning organization? Harvard Business Review, March 2008, en Lussier, R. y Achua, C. (2013) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.

- Innovación y creatividad, utilizando nuevas tecnologías y creando nuevos productos y mercados para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Descentralización y equipos empoderados para crear, experimentar, aprender y resolver problemas.
- Aceptan desafíos, están preparadas para afrontar los éxitos y los fracasos.
- Cultura fuerte que alienta a sus integrantes a crear y compartir conocimientos.

Argys, C.¹² y Senge, P.¹³ fueron pioneros en hablar sobre aprendizaje organizacional. Otros autores, seguidores de esta línea del pensamiento, coinciden en que el aprendizaje organizacional implica el proceso de crear, retener, transferir e intercambiar conocimiento. El proceso de creación de conocimiento supone aprendizaje organizacional, siempre que ese conocimiento sea compartido entre los miembros del grupo y requiere de la socialización del conocimiento. En tanto, que el aprendizaje individual es fruto de la formación personal y/o de la experiencia acumulada, está en la mente del individuo y por tanto, resulta difícil de transmitir y formalizar.

Nonaka¹⁴ habla del conocimiento implícito y explícito que poseen los individuos acerca de los productos, servicios, sistemas y procesos. El conocimiento implícito o tácito es personal, subjetivo, fruto de la intuición y/o experiencia del individuo y por tanto, difícil de transmitir y comunicar. En cambio, el conocimiento explícito o formal es sistemático y objetivo, institucionalizado y puede estar formalizado bajo distintas modalidades - manuales, procesos, programas, políticas, reglas y sistemas de información-, de modo tal que pueda ser compartido, convirtiéndose en conocimiento y aprendizaje organizacional.

El aprendizaje puede darse a partir de fuentes internas, es decir de sus propios empleados con sus aportes, ideas y creatividad y/o externas, o sea de sus clientes, proveedores, competidores, cámaras empresariales, publicaciones especializadas, etc.

Parafraseando a Senge, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para aprender y adaptarse, debiendo innovar en forma continua para mejorar sus productos y servicios. En ese sentido, los líderes juegan un papel crucial creando una visión compartida, fomentando el pensamiento sistémico, construyendo

¹² Argys, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Editorial Iberoamericana: 2001.

¹³ Senge, P. *La quinta disciplina*. Argentina, Granica: 2003

¹⁴ Nonaka, I. y Takeuchi, H. *La organización creadora de conocimiento*. México, Oxford University Press: 1999.

relaciones de confianza, ofreciendo incentivos para el aprendizaje y la innovación, permitiendo aprender de los errores, entre otras.

7. ESTUDIO DE CASO

- Las raíces de la cooperación

El cooperativismo ha tenido un fuerte protagonismo en nuestro país desde principios del siglo 19. La revisión histórica no es propósito de este trabajo pero es propicio remarcar algunos aspectos de esa génesis que favorecieron al desarrollo y fortalecimiento del modelo cooperativo, más allá del reciente cambio de las condiciones contextuales.

Desde la década de 1930, el sector asegurador acompañó el desarrollo del sector agropecuario argentino constituyéndose en un verdadero motor para la economía del país y el desarrollo de la industria aseguradora en Argentina. Durante este período y acompañando el crecimiento económico de Argentina nació la cooperativa estudiada.

En los últimos años, el negocio del seguro se incrementó considerablemente en nuestro país, algunos datos de la Superintendencia de Seguros de la Nación dan cuenta de ello.

“Durante el 2017 la producción total de seguros creció todos los meses respecto del 2016. En diciembre 2017, alcanzó los \$29.247 millones de pesos evidenciando el crecimiento de la industria aseguradora. Desde la SSN promovemos una cultura aseguradora al alcance de todos los ciudadanos”¹⁵

Otro informe de la misma entidad¹⁶ revela que del total de un total de 187 de compañías aseguradoras, 23 de ellas son cooperativas y mutuales con el 12,30 % de participación en el mercado. De allí, la importancia de estudiar una cooperativa de seguros pionera en este negocio y hoy reconocida más allá de las fronteras de nuestro país.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) destaca el carácter voluntario y asociativo de una empresa cooperativa y la define así:

¹⁵ Superintendencia de Seguros de la Nación, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos> (última visita 15/06/2018)

¹⁶ http://www2.ssn.gob.ar/files/Archivos/C_Companias_Productores/07_info_est_y_contable/info_est_contable/memoria_anual/2017/Mercado_Asegurador_An%C3%A1lisis_Sectorial_2017.pdf (última visita 15/06/2018)

“es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”¹⁷.

Asociación autónoma de personas como opuesta a las sociedades de capital y cuyo principal propósito es la satisfacción de necesidades y aspiraciones comunes de todos los asociados. Empresa social porque necesita de la combinación de factores de producción y tecnología y debe manejar parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad para competir en los mercados, como entiende Yunus¹⁸. Con una filosofía de gestión representa la voluntad de hallar un modo de entender y hacer compartido, no impuesto, como comenta Etkin¹⁹.

Las cooperativas de seguros tienen relevancia para la economía local, regional y nacional. Dónde no existe otro tipo de iniciativas, asumen un fuerte protagonismo frente a sus asociados brindando cobertura y ayuda mutua, extendiendo sus servicios, además de dar empleo a muchas personas. En Argentina, se rigen por el Decreto Ley Nº 20337 del año 1973, conocida como Ley Nacional de Cooperativas, Ley de Cooperativas o Ley 20337²⁰ que es su artículo 2º expresa: *“Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”*, aunque el funcionamiento y lógica de actuación es particular.

En este marco y considerando los cambios esbozados en el marco introductorio, estas organizaciones necesitan desarrollarse y prosperar. Se plantea, entonces, la necesidad de cambios a fin de que puedan seguir brindando servicios con eficiencia sin perder competitividad. El cambio es un proceso político que requiere de un fuerte liderazgo para convocar, conducir y articular diferentes perspectivas y lógicas de los actores, en torno a ideas y experiencias forjadas con un fuerte rasgo identitario. El caso que se expone refleja un modelo de cooperativa que para poder avanzar decidió transitar este camino.

- Origen y evolución

La cooperativa estudiada nació el 11 de julio de 1933 bajo la denominación de "LA SEGUNDA Sociedad de Seguros contra Accidentes del Trabajo S.A.", su alcance se

¹⁷ <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> (última visita 15/06/2018)

¹⁸ Yunus, M. *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*, Barcelona, Paidós, 2008.

¹⁹ Etkin, J. *Capital Social y Valores en la organización sustentable*, Buenos Aires, Granica, 2007.

²⁰ Ley Nº 20337, Art 2º <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>

limitaba a las provincias de Santa Fe y Córdoba. Fundada por productores agropecuarios con mentalidad progresista propia del cooperativismo, concepción imperante por esos tiempos. Su misión es satisfacer las necesidades de cobertura de riesgos asegurables a través de un servicio profesional eficiente, reafirmando nuestro compromiso con nuestros valores y con el entorno.

Aplicando los valores y principios cooperativos, esta empresa fue creciendo en el mercado asegurador a la vez que incorporaba nuevas unidades de negocios. En el 1951 nace *“La Asociación mutual de Personal de La Segunda”* para brindar soluciones de vivienda a sus empleados, constituyéndose más tarde como *“La Segunda Compañía Argentina de Seguros Generales S.A.”*. En 1979, adquiere oficinas en la ciudad de Buenos Aires, al mismo tiempo que finalizó la construcción de un emblemático edificio en la ciudad de Rosario, en el cual se agregó una nueva línea de negocios *“La Segunda Seguros de Retiro S.A.”*. En 1996 se fundó *“La Segunda Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.”*, dos años más tarde se abrió en Rosario, el *“Centro de Atención Primaria de la Segunda ART”*. En 1999 nació *“La Segunda Compañía de Seguros de Personas S.A.”* En el año 2003 incorporó a SURCO, una cooperativa de seguros uruguaya con la cual mantiene estrechos vínculos. En el año 2011 abrió sus puertas el nuevo edificio del *“Grupo Asegurador La Segunda”*, hoy su casa central. En el 2015, adquiere un complejo de quince hectáreas emplazado en las afueras de la ciudad de Rosario y comenzó la construcción de Núcleo con el fin de privilegiar el uso racional de los recursos naturales, buscando mayor sustentabilidad, calidad de vida y protección del medio ambiente²¹.

Sin lugar a dudas, esta cooperativa se fue adaptando a los complejos cambios del entorno lo cual implicó adecuaciones en sus estrategias, estructura y cultura a fin de garantizar su crecimiento y desarrollo. En la actualidad emplea 1300 personas, con presencia en 3.300 localidades y más de 1200 agencias distribuidas en todo el país.

- El camino del cambio

El tratamiento de este caso se realiza a luz del proceso de cambio que plantea John Kotter, interpretándose que el camino iniciado por la empresa responde a un plan de acción propuesta por este autor. Este proceso es ilustrativo de los desencadenantes del cambio, las decisiones de los directivos y los obstáculos que dificultan el proceso. Aplicar este modelo a un caso real permite reflexionar acerca del proceso en sí y las enseñanzas y aprendizajes que conllevan. A continuación la explicación a través de los ocho pasos que postula el citado autor.

²¹<https://www.lasegunda.com.ar/#!/nuestra-historia> (última visita 25/06/18)

1. Infundir el sentido de premura

En sus inicios, la empresa optó por una fuerte estrategia de posicionamiento, logrando un reconocimiento en el mercado regional. Al tiempo inició una rápida expansión ampliando sus fronteras y unidades de negocios a nivel nacional. En los últimos años, a través de alianzas estratégicas, logró un posicionamiento a nivel internacional.

Últimamente se advierte una necesidad de cambio porque su competitividad y sostenibilidad se avizoró amenazada. La cumbre directiva decidió impulsar un proceso de cambio en aras de mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional que estaba siendo condicionada por la estructura, los procesos y las formas tradicionales de gestión. La gestión de este proceso es mucho más compleja e impredecible que implementar cambios rutinarios.

Su configuración estructural era de tipo piramidal vertical, las unidades de negocios parecían compartimentos estancos, los procesos evidenciaban lentitud, deficiencias en las comunicaciones y los cargos gerenciales sólo eran cubiertos a través de promociones internas.

La propia historia de la cooperativa y un alto porcentaje de personal con costumbres fuertemente arraigadas también se constituyeron como otros limitantes. Se interpreta que si bien infundir el sentido de premura es importante, también se requiere cautela en la forma de desarrollar e implementar nuevos procedimientos.

La cúpula directiva comunicó la decisión del cambio y la implementación de un nuevo modelo de gestión a todo el personal convocado en un gran auditorio. En cierto modo, como portador de buenas noticias, también el tradicional slogan *La Segunda, la gran familia* comenzó a sonar de otra manera: "*Lo primero sos vos*" enfatizando en el beneficiario. También esta simple frase tácitamente conllevaba un cambio radical orientando el foco hacia el exterior de la organización.

2. Formar una coalición orientadora

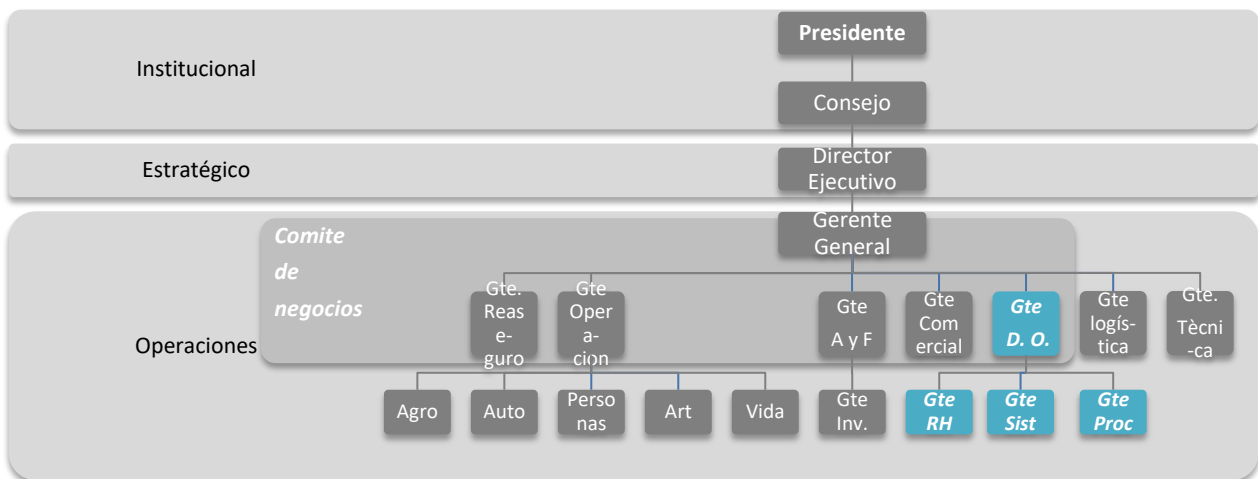
Después de esta comunicación clara y concreta, se comenzó con la difícil tarea de conformar un equipo. Se buscó el apoyo de los directivos y empleados proactivos, especialmente las nuevas generaciones que evidenciaban mayor predisposición a los cambios. Desarrollo Organizacional sería clave para dirigir este proceso así como quien lo liderara. Apartándose de las tradiciones históricas, la búsqueda se inició a través de una consultora, siendo seleccionada una mujer que se desempeñaba en una empresa comercial. Este hecho se interpreta como un innovador cambio cultural dado que la cooperativa tenía como premisa que sus funcionarios debían hacer carrera

dentro de la organización. La decisión de un líder ajeno a la organización podría impulsar la construcción de una nueva visión en la medida en que sus integrantes apoyaran y contribuyeran a cambiarla. Sin embargo, también, se tornaría en un elemento obstaculizador si las percepciones y acciones a implementarse no fueran compartidas. Se incorporó como responsable para liderar este proceso a una mujer con amplia experiencia aunque proveniente del sector industrial.

El relevamiento de la estructura organizativa actual tiene tres niveles. El Institucional representado por el Presidente y el Consejo de Administración, en el Estratégico está el Director Ejecutivo y en el nivel de Operaciones se encuentra el Gerente General del cual dependen los siete Gerentes de área y el “Comité de negocios” integrado por las gerencias que se muestran en el siguiente esquema. La nueva líder sería la encargada de coordinar e integrar este proceso en conjunto con los directivos y líderes de éstas áreas.

Figura 1: Representación gráfica de la estructura organizativa

Fuente: elaboración propia



La persona seleccionada ocupa el cargo gerencial del área de Desarrollo Organizacional, lleva adelante su función motivando a las personas a emprender las acciones adecuadas. Antes la toma de decisiones era centralizada congruente con ese tipo de estructura y los mandos medios tenían escasa participación. Al iniciarse este proceso, la tendencia se revirtió advirtiéndose un modelo más abierto y flexible, con una mayor coordinación entre las diferentes áreas.

El anterior estilo de conducción era de tipo paternalista, siendo la organización como una *“gran familia”*, como ellos asumían, sintiéndose protegidos y cuidados. Este enfoque pasó a ser disfuncional frente a un entorno cada más complejo que hizo imperiosa la necesidad de ampliar la mirada. Un entrevistado comentó que *“hubo figuras de gerentes generales muy fuertes en el sentido que posicionaron a la organización de un modo muy notorio”*. Durante muchos años, la gestión y el negocio de la cooperativa se nutrieron de este tipo de liderazgo. La nueva gerente del área de Desarrollo Organizacional comenzó a trabajar bajo un modelo de gestión por competencias enfocado en las personas, mucho más participativo.

Se advierte que el modo participativo neutraliza las resistencias a los cambios, a la vez que los ajustes a los planes emprendidos se cumplen paulatinamente lo que contribuye a acrecentar el involucramiento y la confianza de los participantes, coadyuvando a la materialización efectiva de las acciones producto de la nueva visión y estrategia de negocio.

3. Desarrollar una visión y una estrategia

Para ser consistentes con el modelo de gestión del cambio fue necesario clarificar el rumbo. Se planteó redefinir la visión tal que contribuyera a la coordinación y motivación de las personas.

Mientras que la visión anterior rezaba:

“Contribuir a la protección de las personas y sus bienes mediante una concepción integral y madura de la actividad aseguradora. Preservar nuestro patrimonio y posicionarnos dentro de los cinco primeros grupos aseguradores del país. Trabajar en un clima de recíproco respeto, ética y responsabilidad social”²².

La actual sostiene:

“Ser el líder del mercado asegurador argentino, estando dentro de los cinco primeros grupos aseguradores, a través de un vínculo equilibrado entre la tecnología y la relación personal con los clientes, con soluciones innovadoras, viviendo interna y externamente los valores cooperativos que nos fundaron”²³

²² <https://www.lasegunda.com.ar/#/nuestra-empresa>. Visitada 21/03/2017

²³ *Ídem*, Visitada 30/06/2018

Esta nueva visión evidencia un cambio en la concepción del negocio que se ve reflejado en la inclusión de otra terminología tales como: líder del mercado, tecnología, soluciones innovadores y relación personal con los clientes, aspectos que antes, en mercados más estables y menos competitivos, no eran prioritarios. Este proceso de transformación organizacional implica un cambio cultural, de replanteamiento estratégico y un trabajo de reingeniería.

La gerenta de Desarrollo Organizacional, avalada por el Comité de negocios, comenzó a diseñar las nuevas estrategias y desde su perspectiva, manifestó *“es un momento de la organización interesante para pensar, para ser creativo, para desarrollar ideas, es un escenario nuevo y hay que ver cada uno como se posiciona ante esto”*. Con una visión compartida pueden trabajar con cierto grado de autonomía sin estorbarse unos a otros.

Bajo un modelo de gestión por competencias, se prevé aplicar la evaluación de desempeño como una estrategia adecuada para evaluar el rendimiento de las personas, así como fomentar el trabajo en equipo para facilitar la participación y colaboración. Los empleados asisten a cursos de capacitación. También se implementó un “laboratorio de ideas”, experiencia que procuró movilizar la capacidad de creatividad de cada uno, animándolos a pensar y proponer sugerencias. De a poco, se espera que la gente modifique ciertos hábitos arraigados durante años.

4. Comunicar la visión del cambio

Definidos los cambios en el contenido de la estrategia, fue preciso transmitir esa nueva visión a toda la organización. Se está trabajando en la comunicación interna y externa. Respecto de la primera, el liderazgo de los mandos medios fue clave, utilizando un lenguaje claro y directo para que el personal se involucre y se sienta parte del proceso. Para infundir ese propósito compartido, se proveyó remeras al personal con algunas frases pintadas que decían: *“Tu voz hace la diferencia”*, *“Aprovecha la oportunidad de expresar lo que querés”*, en la parte delantera y todas ellas en la espalda expresan: *“Estoy para ayudarte”*. El uso y la informalidad de estas remeras ayudan a crear un clima laboral distendido, a la vez que esos símbolos denotan otros significados. Se conjetura que actúan como motivadores para el personal, poniendo en juego otras actitudes y comportamientos para concretar el cambio deseado. Parafraseando a Schein, pequeños cambios en los artefactos para lograr cambios en los niveles más profundos de la cultura, y no menos importante, la imagen que se transmite hacia el exterior de la organización.

Otra estrategia para fortalecer la imagen corporativa fue la organización de un hackatón que se ideó para promover emprendimientos que planteen soluciones tecnológicas innovadoras y de alto impacto, que lideren la transformación en la industria del seguro y del agro. Si bien todos estos instrumentos son importantes, el ejemplo que brindan los líderes resulta la forma de comunicación más trascendente, ya que produce un efecto cascada y constituye un fuerte motivador para la gente.

Asimismo, la actualización de la página Web y la inversión en publicidad en distintos eventos, son efectos culturales de gran importancia para reforzar el cambio organizacional y posicionar a la empresa. La red de comunicaciones también funciona como fuente de cohesión, de estabilidad y continuidad para la organización. Además, esta imagen brinda mayor seguridad a las personas que en ella se desempeñan.

5. Facultar para la acción

Los valores básicos - *Libertad, Respeto, Integridad, Justicia, Profesionalidad y Solidaridad*²⁴ en los cuales se sustenta la identidad organizacional se han preservado a través del tiempo, no obstante ciertas pautas culturales comenzaron a cuestionarse.

Esta organización que nació como una empresa familiar, con el tiempo se convirtió en una gran cooperativa que necesita adaptarse tanto a nuevas modalidades de trabajo, los diferentes intereses, motivaciones y necesidades de su personal, así como a las cambiantes y complejas condiciones del contexto. Para atravesar este proceso de cambio es preciso derribar ciertas barreras, tales como la dificultad de adaptación de algunos empleados, la falta de motivación o interés en participar de la toma de decisiones que tiene ahora un ritmo más vertiginoso, amén del temor a lo desconocido y hasta la probable pérdida de empleo. Por ello, la firme convicción y actitud proactiva de los directivos frente al cambio y el acompañamiento de gran parte del personal, especialmente los más jóvenes, son los principales impulsores de este proceso. Del mismo modo, se intentan eliminar barreras estructurales, fomentando el trabajo en equipo y alineando la gestión de los recursos humanos con la nueva visión. Estas apreciaciones seguramente se verán reflejadas en la encuesta de clima que, desde la propia organización, están llevando a cabo. El ambiente de trabajo se observa activo y tranquilo a la vez, pareciera que las personas se sienten cómodas en sus puestos, preservándose un clima de cordialidad que favorece la cohesión entre los miembros, a la vez que inspira un fuerte sentido de responsabilidad. Facultar al personal para realizar sugerencias también se convierte en un motivador y forjador para el cambio.

²⁴ [Ídem](#), Visitada 30/06/2018

6. Generar logros a corto plazo

La cooperativa ha iniciado un desafiante proceso de transformación en aras de un crecimiento sustentable. Se trata de un camino largo, no obstante se van vislumbrando ciertos logros que se trasuntan en un mejor clima laboral, mayor participación en la toma de decisiones, aportes y sugerencias de los empleados referidos a la estandarización de procedimientos y mejoras en los sistemas de información, por ejemplo. Una entrevistada comenta *“hay grupos que están muy orientados e involucrados y quieren participar y participar y hay otros grupos más escépticos, pero no hay nadie que este neutral”*. Desde Recursos Humanos se trabaja en la gestión y retención de talentos, capacitación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En este marco, se induce que el rol desempeñado por los líderes alentando y reconociendo los logros favorece al involucramiento y entusiasmo de sus colaboradores. Asimismo, estos avances contribuyen a afianzar la visión y las estrategias.

7. Consolidar las ganancias y generar más cambios

Tal como se mencionó, a lo largo del proceso se van cumpliendo algunas metas y alcanzando ciertos logros, lo cual impulsa a emprender nuevos proyectos vinculados a modificar los sistemas, las estructuras y las políticas. Comentan: *“En el área de Desarrollo Organizacional estamos muy cerca de la cocina del cambio así que nos sentimos muy contentos por el cambio en los funcionarios y por los avances en nuevos proyectos”*. Un programa importante tiene que ver con la digitalización de la información. Es un proyecto que atraviesa a toda la organización, comprende desde el archivo central y la gestión documental hasta la manera de llegar al cliente.

Actualmente veintisiete proyectos están en proceso de análisis y priorización, referidos a la incorporación de nuevas tecnologías, cambios en la estructura y la apertura de un nuevo centro de atención.

8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Un cambio organizacional profundo demanda mucho tiempo, en tanto que esta cooperativa hace apenas algo más de un año que se inició este proceso.

“Los cambios necesitan su tiempo, no menos de cinco años. Algunas modificaciones estarán en marcha pero la implantación y consolidación llevan más tiempo. Estamos en la etapa inicial de muchas definiciones, aunque se vea a veces algo negro el panorama

depende del día a día, pero soy optimista. No es fácil el cambio porque es una organización de 85 años y hay que tomar lo bueno de esa cultura de tantos años, sus valores, conductas, familiaridad...

(Entrevistada, mayo 2018)

A lo largo de este camino, es frecuente la resistencia al cambio dificultando la agilidad en toma de decisiones y en la implementación de nuevas acciones. Para sortearla, se apalancan en los aspectos funcionales de la vieja cultura- colaboración, solidaridad, compromiso, confianza, etc., a la vez que se promueven nuevos valores- trabajo en equipo, participación, comunicación, responsabilidad social-. Durante este proceso el rol de los directivos es definir, comunicar e implementar nuevos planes, políticas y procesos garantizando una administración eficiente, mientras que través de un liderazgo transformacional sostienen y alientan a los equipos con entusiasmo y energía. En este sentido, el área de Desarrollo Organizacional custodia este proceso, aun cuando es consciente que falta un largo camino para lograr arraigar los nuevos enfoques en la cultura tal que permitan la consolidación del cambio.

En esta cooperativa el proceso está en marcha y pareciera ir por buen rumbo, incorporando nuevas prácticas que conllevan cierto nivel de aprendizaje. Una cultura abierta y adaptable es característica de una organización que aprende, no obstante, tal vez sea presuroso calificarlo como aprendizaje organizacional porque su sistematización, socialización e institucionalización no se ha completado. Cuando la nueva cultura se haya arraigado, al completarse las etapas de este proceso, será factible hablar de un verdadero aprendizaje organizacional que favorecerá al crecimiento y la sustentabilidad de la organización.

8. REFLEXIONES FINALES

Los cambios del entorno son dinámicos y complejos por lo tanto exigen capacidad de adaptación por parte de las organizaciones. El gran desafío es la *gestión del cambio* instaurando estrategias y creando las condiciones necesarias para que las personas puedan adaptarse y desarrollar sus capacidades acordes a las nuevas circunstancias. Los *líderes* son los gestores del cambio, pero necesitan de sus colaboradores para llevar adelante el proceso y estar en condiciones de enfrentarse eficazmente a las exigencias del medio externo.

En el caso estudiado, si bien la decisión del cambio provino y fue forjada por el nivel político y luego, apoyado por buena parte de sus integrantes, *la gestión* del mismo recayó en una persona adecuada y con experiencia para coordinar y llevar adelante la

coalición como parte primordial del proceso de cambio. Se identifica a una líder con conocimientos para planificar y llevar adelante la estrategia. A partir de la transformación iniciada será preciso hacer una revisión de la gestión de recursos humanos.

Bajo la lupa de la *cultura organizacional*, se evidencia un cuerpo de valores y creencias que se mantienen cristalizadas, no obstante hay un cambio radical en el perfil del empleado tradicional que da paso a un nuevo perfil de mayor exigencia y complejidad, con una mentalidad más abierta y predisposición para trabajar en equipo. Desde esta perspectiva se insinúa un *cambio microcultural* que se produce a través del trabajo en equipo. Se procura contagiar esta forma de trabajar a otras áreas, evitando pensar a la organización como compartimentos estancos, en pos de mayor satisfacción de los beneficiarios internos y externos de la cooperativa.

Es un ejemplo de *empresa social* que se aventuró al cambio organizacional y sin olvidar los principios y valores subyacentes de su cultura está instaurando las transformaciones necesarias para ayudar a consolidar los valores compartidos y fortificar sus lazos. A través del trabajo en equipo junto a nueva tecnología procuran brindar más y mejores servicios tendientes a satisfacer las necesidades sociales, admitiendo una mirada más amplia de sus unidades de negocios.

En los tiempos actuales, el nuevo modo de producción demanda que se trabaje en equipo y que los miembros sean capaces de resolver problemas y tomar decisiones, convirtiéndose en un *aprendizaje continuo*. No obstante, no es factible aún calificarlo como un verdadero *aprendizaje organizacional*, si bien los retos para sostener este impulso serán determinantes en el futuro de la organización.

Cambio y aprendizaje son constantes y están interrelacionados. Todo proceso de cambio supone un aprendizaje en la organización y todo aprendizaje favorece el crecimiento y la sustentabilidad. Esta cooperativa deberá apoyar la libre expresión y creatividad de sus miembros para afrontar nuevos desafíos.

La realización de este estudio empírico permite una primera comprobación del modelo de cambio propuesto. Esta cooperativa se encuentra en pleno esfuerzo para llevar adelante este proceso y el modelo de Kotter se considera útil para explicar esta experiencia. No obstante, sólo se trata de reflexiones preliminares ya que no es factible arribar a conclusiones por tratarse de un proceso en marcha.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARGYRIS, Chris; (2009). “*Conocimiento para la acción*”. Argentina, Buenos Aires: Granica.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1999) “*Comportamiento humano en el trabajo*.(6° Edición) México: McGraw Hill
- ETKIN, J. (2007). “*Capital Social y Valores en la organización sustentable*”. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ETKIN, Jorge (2013). “*Gestión de la complejidad en las organizaciones*”. (4° Edición). Buenos Aires, Argentina: Granica
- FRANKLIN, E. y KRIEGER, Mario (2011). “*Comportamiento organizacional*” México: Pearson.
- KOTTER, JOHN (1995) “*El líder del cambio*” México: Mc Graw Hill.
- LA SEGUNDA COOPERATIVA DE SEGUROS LTDA. Pág. WEB <https://www.lasegunda.com.ar/#!/nuestra-historia>
- LEY DE COOPERATIVAS de la República Argentina N° 20337. Disponible en <http://www.inaes.gob.ar/files/leyes/ley20337.pdf>
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher (2013) “*Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*”. México: Cengage Learning
- MINTZBERG, H. (1997). “*Diseño de organizaciones eficientes*”. (1da ed., 6ª reimp.). Buenos Aires: El Ateneo.
- MINTZBERG, HENRY (1991).” *El proceso estratégico*” (2° Edición). México: Prentice Hall.
- MORCILLO, P. (2007). “*Cultura empresarial e innovación. La conexión perfecta*”. Madrid: Thomson
- NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka (1999). “*La organización creadora de conocimiento*”. México, Oxford University Press.
- PETER, Thomas y WATERMAN, Robert. (1992). “*En busca de la excelencia*”. Argentina: Atlántica.
- PAROLIN, Marisa (2008). “*Cultura organizacional y estilos de gestión en organizaciones de salud*”. Rosario, Santa Fe, Argentina: Tesis de Maestría.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2010) “*Metodología de la investigación*”. México, Mc. Graw Hill.
- SCHEIN, Edgar. (1988). “*La cultura empresarial y el liderazgo*”. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores S.A.
- SENGE, Peter (2003).” *La quinta disciplina*”. Buenos Aires: Granica.

SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN (SNN), informe del 28 de febrero de 2018, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos>

TAYLOR, Carolyn (2006). “*La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*”. Argentina, Buenos Aires: Alfaguara.

YIN, R. K. (1995). “*Case study research: Design and Methods*”. [2nd.Ed] United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.

YUNUS, M. (2008). “*Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*”. Barcelona, Paidós.