



**Trentini, Carlos Luis**  
**Morbelli, Claudia**  
**Kobila, María Teresa**  
**Parolín, Marisa**  
**Charamoni, Natalia**  
**Zavanella, Gino**  
**Vanzini, Carla**

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

## **CAMBIOS CULTURALES Y DE GESTIÓN EN TIEMPOS TURBULENTOS. EL CASO DE UNA COOPERATIVA QUE SE RENUEVA<sup>1</sup>.**

### **Resumen:**

El avance de la tecnología, la conciencia ambientalista, la propensión a conformar alianzas estratégicas y nuevas maneras de resignificar el mundo del trabajo, entre otras, son tendencias que generan cambios a nivel político, económico y social, a la vez que impactan en los modos de comportarse y actuar de las organizaciones del siglo XXI. Algunas organizaciones tienen capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios, en tanto que otras requieren de la presencia de un líder o gestor de cambio para orientar el camino. Crear ese ambiente puede ser un gran reto para quienes asumen ese desafío. Este trabajo se orienta a diagnosticar y describir los factores relevantes de la cultura organizacional y los estilos de gestión; narrar los principales facilitadores y obstaculizadores del proceso de cambio y reflexionar sobre el mismo. La investigación con orientación cualitativa, se realizó en el área de Desarrollo Organización de la casa central de una Cooperativa de Seguros de la ciudad de Rosario. Como reflexiones preliminares, se puede identificar que: la cooperativa ha tenido un crecimiento intenso y dinámico en el cual el cambio se advertía como necesario siendo impulsado desde el interior de la organización. Desde el nivel político se acompañó el proceso coexistiendo su estrategia como facilitadora del proceso y la cultura organizacional no estableció resistencias, si bien atraviesa un período de adaptación que es guiado con eficiencia por la responsable de tal reingeniería, apreciada como una líder transformacional. El proceso en marcha se evidencia

---

<sup>1</sup> Este trabajo se elaboró en el marco del Proyecto ECO187, Titulado "Estudio gerencial y cultural de las organizaciones en tiempos actuales", dirigido por Mg. Carlos Luis Trentini.



como una ventaja competitiva que augura la supervivencia y el crecimiento de la cooperativa.

**Palabras claves:** cultura organizacional - estilo de gestión - competencias-

**Abstract:**

The advance of technology, environmental awareness, the propensity to form strategic alliances and new ways of resignifying the world of work, among others, are trends that generate changes at a political, economic and social level, while impacting on the modes to behave and act in the organizations of the 21st century. Some organizations have the capacity to adapt quickly to changes, while others require the presence of a leader or change manager to guide the way. Creating that environment can be a great opportunity for those who take on that challenge. This work is aimed at diagnosing and describing the relevant factors of organizational culture and management styles; narrate the main facilitators and hinder the process of change and reflect on it. The research with qualitative guidance was carried out in the Development Organization area of the central house of an Insurance Cooperative in the city of Rosario. As preliminary reflections, it can be identified that: the cooperative has had an intense and dynamic growth in which the change was seen as necessary being driven from within the organization. From the political level the process was accompanied by coexisting its strategy as a facilitator of the process and the organizational culture did not establish resistances, although it is going through a period of adaptation that is efficiently guided by the person in charge of such reengineering, appreciated as a transformational leader. The ongoing process is seen as a competitive advantage that augurs the survival and growth of the cooperative.

**Keywords:** organizational culture-style of management-competences-

**Introducción**

El avance de la tecnología, la conciencia ambientalista, la propensión a conformar alianzas estratégicas y nuevas maneras de resignificar el mundo del trabajo, entre otras, son tendencias que generan cambios a nivel político, económico y social, a la vez que impactan en los modos de comportarse y actuar de las organizaciones del siglo XXI

Estos cambios externos -económicos, sociales, políticos, tecnológicos y otros como la



competencia, el mercado del trabajo, etc.- y los cambios internos presentan importantes desafíos a las organizaciones actuales. Desde el campo de la Administración resulta imprescindible realizar un examen de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización. Así como, analizar las fortalezas y debilidades que las fuerzas del cambio tienen en la gestión de la organización.

Los directivos coinciden en percibir el entorno como incierto y complejo y muchos se preguntan acerca de cuál es la mejor forma o estilo de gestión requerido para hacer frente a los fenómenos del cambio. Ante los factores externos y las presiones internas a la organización sólo le queda un camino: ser más competitivas, innovar y desarrollar capacidades creativas. Es responsabilidad de la alta gerencia visualizar adecuadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización. En base a decisiones apropiadas se podrán lograr mejoras que la tornen más eficaz y eficiente. La capacidad para gestionar sus recursos humanos es clave.

Algunas organizaciones tienen la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios, dándose en forma natural las articulaciones entre las diversas áreas de trabajo, pero otras requieren de la presencia de un líder o gestor de cambio para orientar el camino. Un liderazgo adecuado y la definición e implementación de competencias apropiadas coadyuvarán a la creación de un ámbito de trabajo propicio para el desarrollo personal y organizacional esperado. Crear ese ambiente puede ser un gran reto para quienes asumen el desafío porque aparecen problemas y peligros que requieren dedicación y talento por parte de los directivos.

## **Problemática**

La cooperativa estudiada se ve afectada por factores externos vinculados a un mercado cada vez más competitivo que plantea la necesidad de efectuar cambios, resultando ineludibles las transformaciones en su estructura interna. Las fuerzas del cambio surgen del interior de la organización, desde las propias personas que la componen. No obstante, se advierten ciertas tensiones entre quienes desean el cambio y otros que no están tan convencidos o simplemente se oponen. Así, el desempeño y comportamiento de sus integrantes se vislumbra ambiguo frente a las nuevas políticas proyectadas. Desde el nivel político, la decisión está tomada y el cambio está en marcha.

Estas fueron las principales cuestiones que despertaron el interés de la presente



investigación. En este escenario surgen como ideas fuerza la identificación del cambio cultural, el estilo directivo y las competencias distintivas. Esta percepción anticipatoria permite la construcción de un marco referencial indispensable para llevar a cabo la labor investigativa.

Algunas de las preguntas que interpelan la indagación son: ¿Qué factores culturales podrían operar como condicionantes de los cambios planeados? ¿Qué supuestos y actuaciones orientarán el trabajo del líder o gestor del cambio? En este proceso ¿qué actitudes y/o comportamientos prevalecerán en los miembros de la organización? ¿Qué impactos laborales podrían producirse en el corto y mediano plazo? ¿Podrán estas nuevas políticas ser promotoras de la creación de un mejor ambiente laboral y mayor eficiencia productiva?

Estas y otras inquietudes se presumen el puntapié inicial de una serie de interrogaciones para una investigación exploratoria que deja entrever un importante trabajo de aplicación en el campo práctico y auspicia la generación de nuevos saberes que podrían ser de utilidad para la propia organización además de ampliar la base del conocimiento científico, como aspiración superior.

### **Objetivos**

- Diagnosticar los factores relevantes de la cultura organizacional actual.
- Describir los factores culturales y estilos de gestión.
- Narrar los principales facilitadores y obstaculizadores en el proceso de cambio.
- Reflexionar sobre el proceso de cambio.

### **Metodología**

En función de las preguntas y objetivos expuestos precedentemente, el diseño del proyecto de investigación y la acción indagatoria se orientaron bajo el paradigma cualitativo (Hernández Sampieri y otros, 2006).

Para llevar a cabo el relevamiento, previo a la inmersión inicial en el campo, el equipo de investigación se abocó en una exploración del entorno general y sectorial para indagar el desarrollo y tendencia de esta organización que está en el mercado rosarino desde hace más de ochenta años con fuerte participación en la vida social, política y económica de la ciudadanía.

Realizar el trabajo de campo no fue tarea sencilla porque hubo que sensibilizar el ambiente en el cual se iba a llevar a cabo el estudio, identificar informantes claves para



adentrarse y compenetrarse con la situación y verificar la factibilidad del estudio. Las entrevistas y la observación directa fueron las principales fuentes de información. Durante la primera visita se recorrieron las oficinas y se mantuvo una prolongada charla con la responsable del área de Desarrollo Organizacional. En etapas sucesivas, se realizaron nuevas entrevistas con la responsable e integrantes de su equipo de trabajo continuando con las indagaciones iniciadas en la etapa preliminar. La observación directa y la revisión de documentación interna brindaron información adicional sobre la cooperativa.

Esta investigación exploratoria se circunscribió al área de Desarrollo Organizacional de la casa Central de la Cooperativa ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Rosario y se efectuó durante el primer semestre del año 2017, coincidentemente con los primeros pasos de transformación encarados por la cooperativa. Por este motivo los resultados expuestos son reflexiones preliminares que se sumarán a un trabajo de mayor alcance que se aspira realizar en periodos futuros.

Es pertinente aclarar que la validación fue siempre participativa y compartida por la organización, de otra forma no se podría haber establecido el compromiso y la buena predisposición con que se facilitó la información.

### **Marco conceptual**

Con los cambios en el entorno, las organizaciones también cambian, pero lo importante es la conducción del cambio porque de ello dependerá la adaptación de su cultura y en definitiva, la supervivencia de la organización. Las organizaciones que quieren ser competitivas y mantener su excelencia deberán proteger la cultura organizacional que *"constituirá un aglutinante necesario, los más importantes elementos de la cultura se hallan ahora institucionalizados o implantados en la estructura y en los procesos básicos de la empresa"* (Schein, 1985:278).

El cambio organizacional, producto del cambio contextual, puede ser entendido como una modificación o alteración producida en el ambiente de trabajo que en un primer momento provoca una tensión, conflicto o desequilibrio interno que prontamente debería ajustarse para evitar problemas humanos y/o técnicos mayores con derivaciones en algunos sectores o toda la organización (Keith y Newstrom, 2000). Para ello es preciso que los directivos asuman una postura proactiva en relación con la cultura organizacional (Stewart, 1992).



Precisamente, en la naturaleza de los cambios se hallan resistencias que se presentan cuando los empleados tienen temor a lo desconocido, inseguridad laboral amenazada o inequidad fruto de la propia percepción de necesidad de cambiar. Las resistencias pueden ser fuente de razones lógicas, psicológicas o sociológicas, pero en cualquier circunstancia conviene identificarlas para evitar conflictos (Keith y Newstrom, 2000) Esta es la estrategia que se presume conveniente según la visión de la organización.

Alinear la visión con la estrategia del negocio es condición indispensable para que la organización crezca y sobreviva (Hatum, 2014). En consonancia con las transformaciones culturales y la consideración de los estilos de liderazgo *"la evaluación por competencias es una herramienta indispensable para comprender no solamente qué logra la persona, sino cómo lo logra"* (Hatum, 2014:118).

No se pueden dejar de analizar los cambios culturales en la organización que podrían establecer restricciones a la labor del directivo, en este sentido es clave tener presente lo que *"la cultura y liderazgo...son dos caras de la misma moneda"* (Schein, 1985:20) Y en ello, el estilo de liderazgo se advierte como relevante porque con un estilo proactivo deberá diseñar una estrategia adecuada a las pautas establecidas o transformaciones requeridas.

Schein (1985) también se refiere a dos tipos de empresas que tienen estilos de liderazgo totalmente opuestas que se armonizan con pautas culturales propias. En la que prevalece un paradigma cultural más conservador, se vincula con un estilo directivo autoritario, paternalista y con preferencia a la centralización de las decisiones y poco afecto a los cambios; en tanto que en la organización que prima un paradigma cultural más innovador se evidencia un estilo de liderazgo más participativo, con una perspectiva descentralizado respecto a la toma de decisiones y mayor disposición al cambio. La nueva generación de gerentes promueve hoy una transformación cultural.

En el proceso y conducción del cambio se generen fuerzas de apoyo antes y después de efectuado el mismo y en este sentido es clave la figura del líder como gestor del cambio. Los líderes motivan a la fuerza de trabajo proponiendo interesantes perspectivas de futuro. Keith y Newstrom (2001) entienden al liderazgo como el catalizador que transforma la potencia en realidad. La combinación de conductas, funciones y habilidades conforman diferentes estilos de liderazgos.



Hay múltiples tipologías o estilos de liderazgo que contemplan rasgos, comportamientos y situaciones diferentes, pero la más tradicional es la que refiere a los líderes autoritarios que concentran el poder y la toma de decisiones, estructurando el trabajo de los empleados y asumiendo toda la responsabilidad y autoridad, por lo general se identifican con un estilo de liderazgo negativo. Los líderes participativos descentralizan la autoridad y participan al grupo afines a un estilo positivo y los permisivos con un estilo huidizo del poder y la responsabilidad, delegan gran parte de la toma de decisiones en sus seguidores. Davis y Newstrom (2001) hacen referencia al liderazgo de contingencias considerando que el líder debería contemplar diversas variables para conducir eficientemente a un grupo, tales como: los liderados, el tipo de cultura organizacional, el tipo de tarea, la presión del tiempo y otros factores contextuales. En tanto, Archier y Serieyx (1984), llaman líderes transformacionales a quienes realizan cambios profundos en el sistema político y cultural así como en la visión, la estructura y en la gestión de personas en las organizaciones.

El rol de los líderes es clave para promover la eficiencia y eficacia organizacional, convocando a la actividad colaborativa, cultivando el respeto y la confianza mutua entre aquellos involucrados, siendo ellos mismos, ejemplos a seguir e imitar. Un líder debería poseer tanto competencias generales, que conciernen a todos los miembros de una organización, como ser el trabajo en equipo, la disposición al cambio, la comunicación efectiva, entre otros, como las específicas referidas al pensamiento estratégico, la capacidad de liderazgo, la orientación al logro, el compromiso organizacional y el comportamiento ético (Hatun, 2014).

En síntesis, un buen líder es aquel que es capaz de crear una visión desafiante, generar el compromiso y entusiasmo de la gente, transformar la misión en acción y consolidar la cultura conforme a la nueva organización revitalizada.

## **Resultados**

El caso refiere a una cooperativa, que con mentalidad progresista, fundada por productores agropecuarios, inició sus actividades un 11 de julio. Hoy hace ochenta y cuatro años que está en el mercado enfrentando nuevos desafíos. Su primer eslogan fue "*La Segunda, la gran familia*" y hoy es "*Lo primero sos vos*".

Un recorrido por la historia de esta Cooperativa de Seguros revela que nació con un fin gremial, sin propósito comercial. Quince años más tarde comenzó sus actividades en el rubro



de seguros de incendio, automóviles, cristales y granizo. En el 1951 nace una nueva unidad de negocio "*La Asociación mutual de Personal de La Segunda*" para brindar soluciones de vivienda a sus empleados, constituyéndose tres años más tarde como "*La Segunda Compañía Argentina de Seguros Generales S.A.*", obteniendo su personería jurídica el 13 de octubre de 1961.

Tuvo un rápido crecimiento, compró originalmente un edificio ubicado en el centro de la ciudad de Rosario que funcionó como casa central. Luego, adquirió un terrero en un barrio rosarino que se refaccionó durante dos años para cumplir con una finalidad recreativa de los empleados durante los fines de semana y colonia de vacaciones para sus hijos.

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 nació una nueva línea de negocios "*La Segunda Seguros de Retiro S.A.*".

La cooperativa atenta al crecimiento del negocio y procurando un buen clima de trabajo para el personal administrativo, en el año 1994, decidió ampliar las oficinas del edificio en Rosario. En 1996 se fundó "*La Segunda Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.*" y 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.*" y 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, construido bajo los conceptos de control ambiental, ahorro energético y libre barreras arquitectónicas. Ese mismo año se firmó el acta constitutiva de SEGSER S.A, organización dedicada a brindar servicios de Consultoría, Gestión y Administración y en el año 2014 se lanzó PORTABET S.A. en Uruguay, un nuevo negocio que se especializa en la prestación de servicios con un enfoque en la Prevención de Riesgos.

Al año siguiente, en un complejo de quince hectáreas emplazado en las afueras de la ciudad de Rosario 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 ambiente. Sin dudas, esta organización ha seguido las tendencias que pautan el comportamiento del mundo contemporáneo, donde los cambios organizacionales son imprescindibles para atravesar etapas de crecimiento, pero también esa transformación implica cambios en la estructura, la cultura y la gestión organizacional.



Estructura organizativa: La Segunda Cooperativa Limitada de Seguros Generales en su página Web<sup>2</sup> da cuenta de su conformación por cuatro empresas: Seguros Patrimoniales, Riesgos de Trabajo, Seguros de Vida y Seguros de Retiro. Es una organización en la cual trabajan 1300 personas con presencia en 3.300 localidades y más de 1200 agencias distribuidas en todo el país. Como lema destacan que el prestigio institucional obedece a su profesionalismo, solvencia y vocación de servicio. En el mismo portal se enuncian:

*Visión: 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.*

*Misión: 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.*

*Valores: adherir al modelo de sostenibilidad económica, social y medioambiental propuesto por el movimiento cooperativo. Nuestros valores son: Libertad, Respeto, Integridad, Justicia, Profesionalidad y Solidaridad (Web La Segunda)*

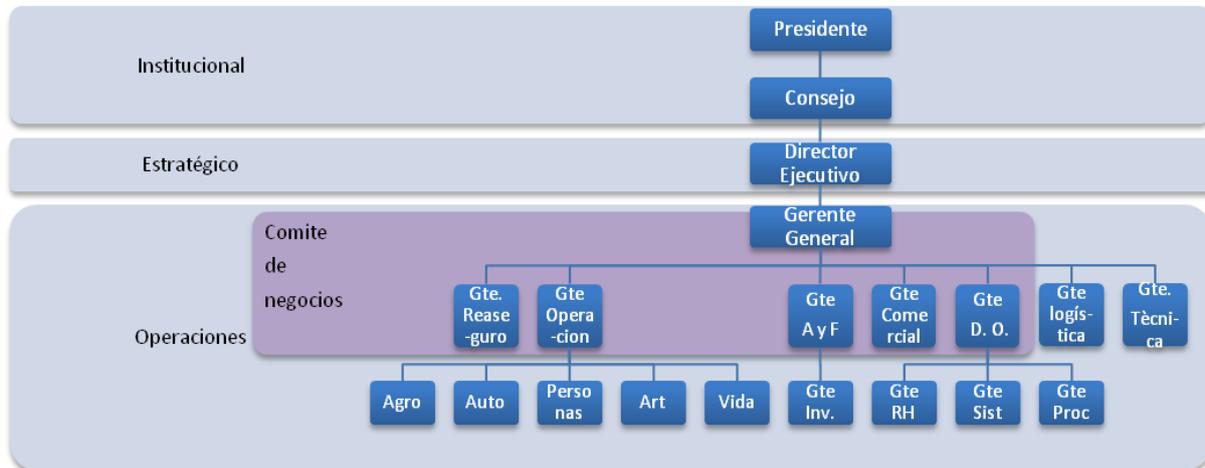
A partir de los cambios gestados durante los últimos dos años, la estructura organizativa ha sufrido modificaciones. Según refirió la entrevistada, la cooperativa tiene un presidente, un Consejo de Administración integrado por doce personas, un Director ejecutivo, Gerente General y cinco gerentes que constituyen el Comité de Negocios. El Comité de Negocio trabaja sobre el modelo de negocio. Del Gerente General dependen siete gerentes (Fig. 1). La Gerencia objeto de este estudio es la de Desarrollo Organizacional de la cual dependen las áreas de Recursos Humanos, Sistemas y organizaciones y Procesos.

---

<sup>2</sup> <https://www.lasegunda.com.ar/#!/nuestra-empresa>



Fig. 1: Estructura Organizativa actual



Fuente: elaboración propia

Se relevó que esta estructura presenta tres niveles. El Institucional está representado por el Presidente y el Consejo de Administración, en el nivel Estratégico está el Director Ejecutivo y nivel de Operaciones comprende el gerente general y los distintos Gerentes de Área. Al respecto, la responsable del área de Desarrollo Organizacional opina que *“el llamado nivel de Operaciones no es la denominación más apropiada para las Gerencias de área porque nuestras funciones no son operativas”*.

La cooperativa nació como una empresa familiar que tuvo un rápido crecimiento, su imagen era buena, los cargos directivos y gerenciales eran cubiertos a través de promociones internas, el negocio y las relaciones funcionaban bien. Sin embargo, la dirección conservaba un modelo de unidad de negocio de tipo verticalista que comenzó a tener ciertas debilidades. Según comentó una referente: *“se miraba a las unidades de negocios como compartimentos estancos, por ejemplo los que vendían ART solo se preocupaban por ART y no veían que hay otros negocios”*.

Se asumió que ser *“la gran familia”* -como la llaman- también tiene inconvenientes porque una familia protege cuida, asegura supervivencia pero llega el momento en que se hace imprescindible mirar hacia fuera y mejorar la eficiencia, se detectó una necesidad de cambio. Comentaron: *“en la organización conviven cuatro generaciones y más del cincuenta por ciento de los empleados tienen menos de treinta y cinco años de edad que evidencian*



*otros modos de hacer*", advirtiéndose como una oportunidad para cambiar y enfocar el negocio de manera distinta. Se destaca que es un cambio planeado, comenzando por el área de Desarrollo Organizacional.

Desde la cúpula directiva en el año 2016 se comunicó la decisión por medio de un mensaje claro y concreto. Este anunció fue un hito importante porque en una reunión con todo el personal -900 personas- se informó que se había decidido implementar un nuevo modelo de gestión y para ello se iba a incorporar a alguien externo a la compañía que aún se desconocía. La búsqueda externa se inició a través de una consultora. La seleccionada proviene de una empresa comercial que está procurando entender el negocio de una cooperativa de servicios. Una entrevistada dijo: *"la cultura organizacional tenía como premisa histórica que un funcionario debía hacer carrera dentro de la organización"* por ello es novedosa esta incorporación.

El cambio fue impulsado por un grupo de personas que advirtieron un techo para el crecimiento y condicionado por la estructura, los procesos y las formas tradicionales de gestión que si bien fueron funcionales en el presente se tornaban obstaculizadores. Se advierten como principales obstáculos cierta lentitud en la toma de decisiones y en los procesos, deficiencias en las comunicaciones, personas reticentes a los cambios y/o poco afectas a las innovaciones. La propia historia de la cooperativa y un alto porcentaje de personal con costumbres fuertemente arraigadas también se constituyeron como otros limitantes. En tanto que la visión estratégica, la actitud proactiva y la firme decisión de los dirigentes con el apoyo de los más jóvenes fueron algunos de los factores que facilitadores del cambio iniciado. Actualmente se está redefiniendo la visión y misión, a la vez que se diseñan nuevos mapas estratégicos y tableros comando con indicadores de desempeño.

Este proceso podría explicarse como un proceso de reingeniería dado que los mismos se dan en las personas, los procesos y la tecnología y contempla a todas las unidades de negocios, la cultura a nivel de negocios y clientes con prácticas innovadoras.

En cuanto a la cultura organizacional, desde sus inicios la cooperativa estuvo centrada en la valorización del ser humano priorizando el cuidado y ayuda a sus empleados. Los valores de colaboración, solidaridad, compromiso, libertad, trabajo en equipo y predisposición con la organización son muy fuertes en el grupo y para con la organización. Ilustrando: *"el anterior gerente general por ejemplo se despidió de la empresa contando su historia que empezó como*



*auxiliar de expedición y eso es todo un símbolo de toda su vida transcurrida en la institución”.*

Siempre ha prevalecido una “cultura familiar”. En la cooperativa se forjaron nuevas familias, favorecidas por la política de la organización que priorizan las relaciones de parentesco. La política de desempeño y ciertos comportamientos dejar ver que la política salarial está anclada a la descripción y valoración de puestos que hasta el momento daba prioridad al ingreso de parientes o conocidos, ratificándose a través del manual de procedimientos. Al respecto, la entrevistada manifestó: *“este es otro de los aspectos que deberá ser revisado”*. No obstante, los valores que sostienen a esta cultura no son puestos en discusión, es más, se piensa que deberían fortalecerse en pos de afianzar y fortalecer el espíritu cooperativista.

La cultura organizacional era consistente con el modelo de gestión. Las decisiones se centralizaban en los niveles de mayoría jerarquía con escasa participación de los mandos medios, incluso cuando un empleado quería estudiar era como *“mal visto”* porque los directivos presuponían que la carrera estaba garantizada por la permanencia en la organización. Un miembro de la cooperativa, que ingresó en el año 2004, recuerda que primaba un estilo de liderazgo paternalista con plena confianza en sus empleados y de tinte personalista, destacando que *“hubo figuras de gerentes generales muy fuertes en el sentido que posicionaron a la organización de un modo muy notorio”*. De este tipo de liderazgo se nutrió la gestión de la cooperativa y el negocio durante muchos años y con ciertas implicancias porque *“todas las decisiones se tomaban allá arriba”*.

Sin embargo, hoy en día, es crítico el desarrollo de líderes en base a competencias duras y blandas. Por ello, la visión integral del negocio y un estilo de gestión abierto y flexible son prioritarios para el éxito del cambio organizacional. Estos factores fueron considerados en la selección de la nueva directiva del área de Desarrollo Organizacional. La responsable del área se enfrenta a un doble desafío: por un lado, proviene de una empresa comercial y debe adaptarse a la lógica de una cooperativa de servicios y por otro lado, debe implementar cambios profundos. La propia directiva 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”*.

La nueva gerente del área de desarrollo organizacional está trabajando en un modelo de gestión por competencias bajo un modelo de liderazgo de personas. Se está ocupando en



la definición de las competencias requeridas con un enfoque de negocios claro. Tropieza con la dificultad que tiene un sistema de evaluación de desempeño anclado en los valores de la organización que deberán redefinir así también como precisar sobre que aspectos hay que trabajar y cuáles no son negociables.

Se piensa que la evaluación de desempeño resulta un proceso útil a la hora de calificar el rendimiento de las personas y el trabajo en equipo, brindando retroalimentación a los involucrados que les permite re direccionar su accionar, si fuera necesario, pero esto implica no sólo la instauración de una nueva política, sino también un aprendizaje organizacional. Se comenzó por desarrollar un "laboratorio de ideas", una experiencia que procuró movilizar la capacidad de cada uno, animándolos a pensar y proponer sugerencias. Fue una novedad y muchos se preguntaban: "*¿Para qué? ¿Cómo? ¿Se va a enterar mi jefe de lo que digo?*", interrogantes que permiten suponer que subyacen ciertos temores o resistencias al cambio.

### **Reflexiones preliminares**

Se advierte que esta organización, desde sus orígenes, ha tenido un crecimiento intenso y dinámico, produciéndose cambios en su estructura económica y organizativa. Se visualizan esos aumentos en las variables cuantitativas, volumen de producción y ventas, beneficios, nuevas líneas de productos y mercados, incremento de sus activos, etc. No obstante, en este estudio se enfatizó en las dimensiones cualitativas, esencialmente en la cultura organizacional y modelo de gestión, que acompañaron ese proceso de transformación organizacional. Al respecto se interpreta:

- El crecimiento es considerado como una fortaleza para cualquier organización, pero en contextos dinámicos y competitivos este atributo suele estar condicionado por el estilo del directivo y la cultura organizativa. En este caso, las decisiones de la estrategia corporativa se presumen facilitadora de la labor directiva y los factores culturales, si bien se fueron adaptando a las circunstancias se presumen que no obstaculizan el proceso de cambio que se está transitando.

- La cultura cooperativa es sólida lo cual preserva la identidad corporativa y se trasunta en un fuerte sentido de pertenencia de los impulsores del cambio. Los valores en los cuales se ha cimentado la cultura no se ven alterados, si se advierte una resignificación del trabajo, en



especial por las nuevas generaciones que hacen otras valoraciones de sus tiempos, pero no cuestionan las políticas organizativas.

- Se advierte una organización sólida, consolidada en su rubro. Los miembros que allí trabajan son conscientes de esa imagen y por ello se animaron al cambio planeado y proactivo. Todo está en proceso, es difícil hacer lucubrar que pasa por las mentes de quiénes allí trabajan, si se percibe un clima colaborativo y de participación. Quién es responsable de este proceso de reingeniería procura y facilita este modo de trabajar, considerando valioso el aporte de su equipo.

- El cambio fue propiciado desde el interior de la cooperativa, donde las personas definieron nuevas formas de trabajo, en sintonía con lo que aspiran las generaciones, e impulsaron, y empezaron buscar las formas de ponerlos en práctica. Subyace en las ideas de las personas una nueva manera de hacer el trabajo, y se está buscando el camino para su implementación.

- Se presume que el nuevo estilo de conducción es consonante con las propuestas de cambios que la cooperativa desea implementar. Se está trabajando en pos de gestionar los tiempos y gestionar los espacios. Sin dudas, la tarea es ardua pero los cambios se estiman necesarios para poder enfrentar los nuevos desafíos que la sociedad del siglo XXI requiere para lograr efectividad y sustentabilidad.

- La visión está en un proceso de redefinición. El área de Recursos Humanos, hoy llamado de Desarrollo Organizacional, es clave en este proceso. La responsable de este sector exhibe un estilo de gestión o liderazgo transformacional, en armonía con los cambios requeridos.

- Por último, se destaca que si bien estas consideraciones no se pueden extrapolar a otras organizaciones, hay aspectos que marcan tendencia en cuanto a una resignificación del trabajo en el nuevo milenio. Siempre hubo resistencias a los cambios, lo importante es la capacidad para gestionarlos y en esta cooperativa pareciera que las decisiones y acciones están encaminadas para llegar a buen puerto. Lo que se planeó hacer se va mostrando en la práctica, pero es evidente que se trata de un proceso. No sería conveniente implementar cambios por imposición y lograr resultados de la noche a la mañana.



- A esta altura no podríamos hablar de éxito o fracaso. Evidentemente el proceso se evidencia como una ventaja competitiva que augura la supervivencia y el crecimiento de La Cooperativa.

### Referencias Bibliográficas

- ALLES, M. (2012). Nuevo enfoque Diccionario de competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2012). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- ARCHIER, G. Y SERIEYX, H. (1984) La empresa del tercer tipo. Buenos Aires: Sudamericana Planeta.
- ETKIN, J. R. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. (1era.ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- HATUM, A. (1999). Alineando la organización. Estrategias y prácticas de recursos humanos para managers, Buenos Aires: Granica
- HERNÁNDEZ SAMPIERI R., COLLADO FERNÁNDEZ, C. y LUCIO, P.B. (2006). Metodología de la investigación. Buenos Aires: Mc Graw Hill
- KEITH, D. y NEWSTROM, J. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-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/> [on line]. Ultima visita: 13 de septiembre de 2017
- LUSIER, R. y ACHUA, C. (2013). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.
- MORCILLO, P. (2007). Cultura e innovación empresarial. Madrid, España: Thompson.
- SCHEIN, E. (1985). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Janes
- SENGE, P. (2003) La Quinta Disciplina. Barcelona, España: Granica
- STEWART, J. (1992) Gerencia para el Cambio. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Legis.
- VAN MORLEGAN, L Y AYALA, J. C. (2012). La gestión moderna en recursos humanos. Buenos Aires: Eudeba.
- YIN, R. (2004). Investigación sobre estudio de casos. D. F.,México: Sage Publications.