

Aspectos fundamentales en los Procesos de Cambio Organizacional¹



Por **Alfredo Arana Velasco**
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial
Cooperativo Coomeva

Son múltiples las causas originadoras de procesos de cambio en las organizaciones. Entre ellas la ejecución de la estrategia, la reestructuración de la organización, fusiones y adquisiciones, cambios en la estrategia corporativa y nuevos productos. Es bastante probable que estas iniciativas lleguen a fracasar por la usencia de metodología en la orientación del cambio, especialmente por el necesario concurso de los líderes de la organización y la necesidad de generar una visión compartida del cambio.

Los autores Brill y Worth en su libro “Los cuatro accionamientos del cambio corporativo” exponen cuatro factores claves para un proceso de cambio exitoso:

- » La naturaleza humana y cómo alentar a los empleados a trabajar por el cambio y no en contra de él.
- » El uso del poder como herramienta que impulse el proceso de cambio.
- » El uso de procesos sociales que permitan superar la resistencia al cambio.

» El papel del líder para identificar las necesidades y motivaciones de los empleados, desarrollando procesos sociales y usando el poder para mantener el cambio en marcha.

Para que los cambios al interior de la organización sean exitosos es necesaria una alta dosis de liderazgo para derribar barreras como la resistencia al cambio, derivada del miedo y la falta de confianza. Es necesario tener una visión global del proceso por todos los implicados y no permitir que las dificultades por asuntos burocráticos afecten el desarrollo del cambio.

Otro autor que ha desarrollado importantes aportes acerca de los procesos de cambio es Jhon Kotter, quien especifica ocho etapas necesarias para desarrollar cambios exitosos:

- 1. Establecer sentido de urgencia:** Consiste en la generación de un sentido de urgencia y crisis en la organización, para presionar los inductores de cambio.
- 2. Crear una coalición para el cambio:** Es necesario contar con un equipo con poder y lograr un fluido trabajo en conjunto.
- 3. Desarrollar una visión y estrategia:** Se debe desarrollar una estrategia que conduzca a lograr la visión que lleva al cambio.
- 4. Comunicar el cambio de visión:** Utilizar los diferentes medios de la organización para comunicar.
- 5. Empoderar para la acción:** Incentivar la innovación y cambiar estructuras y sistemas de resistencia.
- 6. Generar victorias tempranas:** Es importante contar con metas y logros tempranos, e incentivos para aquellos que los logren.
- 7. Consolidar ganancias y continuar los cambios:** Se debe contar con personas capaces de consolidar el cambio y revitalizar el proceso con nuevos proyectos.



¹ Notas tomadas en el curso de Cambio Organizacional del profesor Eduardo Prada de la Universidad de Los Andes.

8. Afianzar el cambio y la nueva cultura: Es indispensable el desarrollo del liderazgo, mejorando simultáneamente el desempeño de la gerencia para el logro de los objetivos. Hoy se habla, más que de gerencia, del concepto de **gestión**, que implica dos ideas básicas: Gerencia, que corresponde con el ejercicio tradicional de planear, ejecutar y controlar. Y Liderazgo, como el ejercicio de inspirar a otros en su trabajo, a través del desarrollo de todo su potencial.

Actualmente en Coomeva nos encontramos desarrollando el proyecto de Alineación Organizacional que plantea los retos inherentes a un proceso de cambio institucional, en procura de materializar la estrategia de ofrecer múltiples servicios a los asociados de forma integrada bajo una forma mutual. Se trata de mantener la propuesta cooperativa básica, bajo formas modernas de prestación de servicios para los asociados, en redes físicas y virtuales.

Proyecto de Alineación Organizacional en Coomeva

En los últimos años se ha consolidado una visión de Coomeva a través de dos dimensiones: La primera es la dimensión cooperativa que tiene que ver con la responsabilidad de dar respuesta efectiva y de calidad a los asociados en sus tres roles: de usuarios de servicios, de gestores (administradores) y de inversionistas; y la segunda corresponde con la dimensión empresarial, que consiste en la buena gestión y el control de las empresas que componen el grupo empresarial.

Con el objeto de lograr alinear la estructura organizacional de Coomeva con su Plan Estratégico 2015 y cumplir las políticas organizacionales, se articula el proyecto de Alineación Organizacional, AO. El proyecto surge de la búsqueda de un óptimo desarrollo de la dimensión cooperativa, partiendo del propósito de servir mejor a los asociados en términos de:

- Ampliar e integrar la oferta de servicios en todas las regiones del país.
- Mejorar los servicios entregados con oportunidad y calidad.
- Hacer más eficientes las operaciones de planeación, producción y entrega de los servicios.

De esta forma el proyecto AO busca ordenar los elementos de la cadena de valor para dar mejor cumplimiento a la estrategia de “integración de servicios” en una sola plataforma.

La Alineación Organizacional se desarrolla como un proyecto de gran importancia para Coomeva porque es el ve-

para que los cambios al interior de la organización sean exitosos es necesaria una alta dosis de liderazgo para derribar barreras como la resistencia al cambio, derivada del miedo y la falta de confianza.



hículo que permite materializar la estrategia como cooperativa. Este tiene como objetivos fundamentales:

- Asegurar un servicio integral y de calidad al asociado en sus tres roles: gestor, inversionista y usuario.
- Integrar los canales y plataformas de atención que hoy se prestan de forma independiente desde las unidades y las empresas del Grupo.
- Consolidar operativamente de forma eficiente la estrategia Coomeva de “Integración de Servicios”.
- Incrementar la satisfacción del asociado, mediante una propuesta única de valor.
- Dotarse de la capacidad de mantener unidad de propósito, dirección y control del grupo empresarial en la prestación de los servicios a los asociados.
- Mejorar y mantener el “localismo” de Coomeva en la prestación de servicios y en las opciones de participación. 