

Cambio cultural:

Un desafío para la gran familia Cooomeva

*Nuestro proceso de modernización es amigo de la gente
y necesita de ella para lograr su desarrollo.*



Por Eleonora Lozano López
Directora Nacional de
Gestión Humana

El proyecto de modernización es amigo de la gente, necesita de las personas y por ende se convierte en una valiosa herramienta para ayudarnos a desempeñar mejor nuestro trabajo.

Es realmente muy placentero para mí que sea a través de este importante reto, cual es el cambio cultural, tener la oportunidad de dirigirme por primera vez a esta gran familia Coomeva.

Es en primera instancia la Dirección Nacional de Gestión Humana la gran responsable de liderar el más delicado de los once subproyectos derivados del proyecto madre de modernización administrativa y tecnológica, el cual es la administración del cam-



bio cultural, justamente porque tiene que ver con lo más valioso de cualquier organización: su gente.

Si de posibilidades hablamos, nos percatamos de que los cambios tecnológicos y de procesos podrían hacerse abruptamente, pero en detrimento de las personas. También sabemos que quien crea y maneja la tecnología, quien desempeña los procesos y quienes componen las estructuras son las personas, que en última instancia toman la decisión personal de cambiar asumiendo el desafío.

Cooमेva con la Price Waterhouse a mediados de 1996 realizó una cuidadosa selección de 60 líderes a nivel nacional, quienes son los abanderados en regar la semilla de cambio desde los primeros niveles hasta los más pequeños de nuestra organización. Para ello contaron con un excelente y dinámico entrenamiento basado en 3 importantes periplos:

Un primer taller llamado "Sensibilización o asumiendo el compromiso con el cambio", en el cual se dió a conocer el cambio, sus etapas, sus efectos psicológicos, las clases de cambios y cómo manejarlos. Un segundo taller tiene que ver con formación de formadores, algo similar con presentaciones efectivas: entrenamiento en el manejo del auditorio, temas, ayudas de exposición, manejo corporal, etc. el tercer taller apunta a refinar habilidades para trabajar en equipo, comunicaciones efectivas, participación y papel del líder.

Igualmente a este valioso grupo humano se le entregó un cronograma con fechas, nombre de los expositores (por pareja), grupo de participantes, lugar, duración, costo y material para empezar a replicar los talleres que se iniciaron en marzo y culminan en junio del presente año, tal como está previsto en el respectivo cronograma del subproyecto "Administración del cambio cultural."

Es pertinente conocer que el cambio cultural está conformado por cuatro grandes fases que son: la primera es la ya mencionada de liderazgo. La segunda, concierne directamente con las comunicaciones efectivas, columna vertebral de cualquier proceso en la medida en que sensibilizar, capacitar, motivar y liderar es fundamentalmente comunicar. Para tal efecto, el proyecto de modernización cuenta con su propio boletín bimensual de información y también con los demás mecanismos de comunicación escrita, tales como: el boletín Somos Coomeva, la Revista Noticias Coomeva, etc. De la misma manera, como ustedes se pudieron dar cuenta,

el equipo que lidera el Proyecto de modernización (José Miguel Terreros, Gerente Nacional de Modernización; Alfredo Guerrero, Gerente Nacional de Sistemas; Victoria E. Yepes, Directora Nacional O. y M. y Eleonora Lozano, Directora Nacional de Gestión Humana) acaba de realizarse una segunda gira por todo el país para actualizar a los líderes del cambio, al igual que a algunos niveles de la administración y a la dirigencia del estado actual y progreso del Proyecto de modernización en cada uno de sus once subproyectos con sus respectivos cronogramas. Estas giras se harán cada 3 o 4 meses aproximadamente en la medida en que vamos teniendo adelantos o cambios sustanciales en el mismo. Complementando esta segunda fase estamos estructurando y validando con la Jefatura Nacional de Comunicaciones una matriz de comunicaciones efectivas compuesta básicamente por persona clave, objetivo de la comunicación, mensajes, medios, portavoz, frecuencia, duración y resultados.

Finalmente es determinante contar en esta fase de comunicaciones con nosotros como líderes de cambio, con los directores de comunicaciones regionales y nacional, quienes por la naturaleza de sus estudios y trabajo son por derecho propio líderes de cambio, en tanto que, como se menciona anteriormente, la comunicación es la columna vertebral de todo proceso y tiene su papel protagónico en cualquier cambio de cultura organizacional que se dé. Gestión Humana y los líderes trabajaremos en equipo dándole soporte al grupo de comunicaciones, recogiendo inquietudes, ideas, rumores y todo

lo que al cambio cultural concierne.

La tercera fase es lo que se ha denominado talleres de motivación, donde habrá una selección de líderes dentro del grupo de líderes, que se encargarán de replicar con los stakeholders (personas "tocadas" directamente por el cambio) todo lo que a éste se refiera. Este taller por ser fundamentalmente de aprendizaje, el cual va a mostrar resultados, no podrá darse hasta tanto el rediseño de procesos no esté totalmente terminado y el primer grupo piloto arranque. Dicho arranque está previsto para julio del presente año. En esta fase el grupo definirá y desarrollará objetivos, políticas, habilidades, etc., de las nuevas estructuras.

La cuarta y última fase es la pertinente al mejoramiento continuo. Actividad que desde luego está amarrada con las tres fases anteriores y casi por definición en lo concerniente a cualquier tipo de cambio y en el caso concreto de Coomeva-la Cooperativa en lo sucesivo no podrá parar jamás su desarrollo integral; por el contrario, la idea es seguir mejorando cada día más sus servicios y productividad para estar dentro del mercado.

De esta forma les comparto a todos que estamos viviendo el cambio con hechos y datos muy concretos y que aunque el liderazgo de este proyecto en gran parte es responsabilidad de la Dirección Nacional de Gestión Humana y el grupo de líderes, la participación y compromiso de todos y cada uno de nosotros los empleados de Coomeva es vital y definitiva, porque no podemos olvidar que somos más que nada un "constructor colectivo".

