

# Cambio de hábito

GERARDO DELL'ORO

Cómo profesionalizar la empresa y erradicar las viejas costumbres cuando el equipo de trabajo lleva varios años en la compañía. Técnicas para motivar a los empleados y lograr compromiso.

POR **NATALIA POLONSKY** pymes@clarin.com

**V**ivimos en una época en la que la competencia feroz, el desarrollo tecnológico cada vez más acelerado y la exigencia de respuesta inmediata por parte de los clientes, obliga a muchas compañías a profesionalizarse y adaptarse al nuevo contexto, para no desaparecer. El dilema es crecer o extinguirse.

Es en este mundo de la inmediatez, donde los viejos hábitos de trabajo se ven empujados por nuevas técnicas y sistemas que requieren para funcionar, no sólo de la inversión y decisión de los directores, sino, por sobre todo, de la adaptación de los empleados a los nuevos ritmos y métodos laborales.

Ezequiel Pelzmajer, licenciado en Relaciones del Trabajo y socio de Avant Consultores, utiliza una analogía que resulta de mucha utilidad para comprender esta necesidad de reestructuración: "Si una persona adulta se siguiese alimentando con la misma cantidad de nutrientes que cuando era chico, no podría seguir creciendo. Por eso, en algún momento necesita cambiar el alimento. Lo mismo sucede con las empresas". Para crecer, hay que ajustarse a los actuales requerimientos del mercado, y esto no es posible sin el apoyo y el acompañamiento de los recursos humanos.

Pero, ¿cuáles son las claves para lograr esta necesaria colaboración y buena predisposición? "Básicamente, la participación y la comunicación. La primera es fundamental en el planteo de los nuevos objetivos y en las estrategias para alcanzarlos; la segunda, sirve para que toda la empresa conozca estos objetivos y tome como propios los cambios y me-



**DIEGO GARCIA TEDESCO.** SU NUEVA FRASE ES: "SI QUERES UN MUNDO MEJOR, BANCATE LA OBRA".

jas que van sucediendo", explica Alejandro Rush, gerente comercial de [www.empleos.clarin.com](http://www.empleos.clarin.com). Y no olvida señalar que otro de los puntos elementales, para que este proceso se lleve a cabo con éxito, es permitir que los implicados participen en las definiciones que direccionarán este novedoso y desconocido camino, y cuenten con las herramientas para alcanzar los objetivos propuestos: "Esto provocará que los interesados en progresar tengan la posibilidad de desarrollarse, aumentando su motivación y colaboración en el nuevo proyecto".

El profesor del área Comportamiento Humano del IAE, Raúl Medina Fernández, acuerda en la importancia de generar una visión compartida, creando un ambiente en el que la gente pueda entender el porqué del nuevo rumbo, participar y dar su opinión: "Cuanto mayor sea la convicción, más compromiso habrá y más importante será el cambio".

Para ello, es básico que exista una comunicación transparente y bidireccional. "Muchos problemas surgen de la falta de comunicación, cuando no se explica el plan. Es fundamental que los involucrados sepan cuál será su papel, que se hable con claridad



**MEDINA:** UNA VISION COMPARTIDA.



CLAUDIA MAZER Y EZEQUIEL PELZMAJER. OPINAN QUE LA RESISTENCIA APARECE PORQUE EXISTE UNA ZONA DE CONFORT, Y EL CAMBIO GENERA MIEDO.

del horizonte futuro. De ese modo, se vencen los temores”, indica Medina Fernández.

Por su parte, Nicolás Tejerina, CEO de Bumeran, sostiene: “Todos queremos formar parte de un equipo exitoso. Para lograrlo, el líder debe saber cómo obtener lo mejor de cada uno de sus empleados, esto debe darse a nivel gerencial y en los niveles operativos también. Una de las claves es la empatía, ponerse en el lugar del otro. Así como los niños aprenden de sus padres por imitación, quienes lideran deben, no sólo saber hacia dónde se debe ir, sino mostrar que saben conducir hacia ese objetivo. Eso genera la confianza necesaria para convencer de que es posible llegar a la meta pautada”.

**Combatir las resistencias.** Además de las herramientas antes mencionadas, existen algunas menos tradicionales que son de mucha ayuda cuando la resistencia al cambio, por comodidad o por temor a ser despedido, levanta una barrera difícil de franquear. “La resistencia aparece porque existe una zona de confort. Llega un momento en que estamos cómodos con el modo en que hacemos las cosas y cualquier cambio nos genera miedo”, expresa Pelz-

majer. El y su socia Claudia Mazer, licenciada en Administración de Empresas, optaron por utilizar en sus consultorías originales métodos para enfrentar estos obstáculos. “Hemos comprobado que, implementando herramientas de otras actividades –como ser el teatro, el canto y el humor–, obtenemos muy buenos resultados, porque podemos hablar de situaciones muy difíciles, de crisis o demasiada tensión, a las que nos resultaría imposible acceder de otro modo. A través de técnicas más lúdicas, la persona puede separarse del problema, verlo desde otro punto y reflexionar”, cuenta Mazer. De todos modos, aclara que, aunque uno planifique y trabaje con las resistencias, el cambio nunca se da de inmediato, ni se cumple al 100%. “Lo importante es generarlo, hacerlo, festejar los triunfos, contener al personal y, por sobre todo, generar mucha buena comunicación; lo que no significa exceso de información”.

Toda reestructuración es algo traumática, pero existen formas de crear un mejor clima, logrando que la productividad se vea menos afectada. “Las personas actuamos, muchas veces, emocionalmente, pero si sabemos qué pretenden de nosotros, la racionalidad hace una gran parte de la tarea”, concluye Tejerina.

### ¡ATENCIÓN!

Se necesita de un compromiso real del Directorio para que los cambios se lleven a cabo. Si no, resulta imposible implementarlos.

Es clave detectar a los líderes o agentes de cambio, que serán los encargados de derramar la transformación al resto de la organización.

Hay que tener cuidado al seleccionar el equipo de trabajo. Estos deben estar compuestos por personas flexibles, proactivas y capaces de confrontar sanamente.

Fuente: Profesor Raúl Medina Fernández, del IAE.



JAVIER LIOY. EXPLICA QUE, AL EQUIPO DE TRABAJO, LE FUERON SUMANDO PROFESIONALES CON UN PERFIL CREATIVO, PERO SIN DESCUIDAR LA FACETA COMERCIAL.

**Comunicación y trabajo en equipo.** En Casa, una empresa que ofrece servicios de internación domiciliaria, ha crecido mucho en los últimos años, tanto por la cantidad de pacientes en atención como por la complejidad de los mismos. Este avance implicó, para la organización, enfrentar cambios significativos en los sistemas administrativos, operativos y asistenciales.

En el año 2001, la empresa certificó las Normas ISO 9002 con la ayuda de asesoría externa, logrando ordenar un gran número de procesos e impulsando una serie de cambios que continuaron en el tiempo. Dentro de las modificaciones, la reestructuración de los recursos humanos tuvo un papel primordial. “Nos ha sido difícil, a veces, definir con claridad los perfiles de los puestos; sobre todo, cuando algunos de ellos eran creados en momentos de gran crecimiento. Al respecto, uno de los aspectos más complicados ha sido el de los mandos intermedios. En las Pymes en general, y en En Casa en particular, los gerentes tendemos a involucrarnos en todos los procesos y tenemos relación, más o menos directa, con todos los empleados. Esto hace que la construcción de un espacio para los mandos intermedios sea siempre un poco difícil y requiera un tiempo de aprendiza-

je para que puedan operar con eficacia y no se conviertan en los ‘fusibles obvios’ de la organización, cuando hay problemas”, reflexiona Felicitas Adaro, gerente general de la firma.

Entre las estrategias que utilizaron para alcanzar sus nuevos objetivos, se encuentran las reuniones periódicas de equipos, fines de semana de trabajo integrador –en el que se mezcla el estudio y el esparcimiento– y, por sobre todo, un alto nivel de comunicación. “Hemos sido siempre una empresa de puertas abiertas: todo puede ser puesto en cuestión. Queda claro también, que para la toma de decisiones esas opiniones no son ‘vinculantes’, pero la gente que trabaja en En Casa sabe que son tomadas en cuenta y que no se avanza sin haber recabado las posturas de las personas que está implicada en el sector o proceso que va a ser modificado. Eso genera un gran compromiso y permite que el proceso de transformación, en general, no sea vivido pasivamente, sino de forma activa”, sostiene Adaro y resalta: “Estamos convencidos de que no hay opción, o profesionalizamos las organizaciones o no crecemos y nos pasan por encima la competencia y los problemas. Así que, dado que hay que hacerlo, es bueno encararlo con convicción”.

## INFOPLUS

### Empleos Clarín

[www.empleos.clarin.com](http://www.empleos.clarin.com)

### Avant Consultores

[claudiamazer@gmail.com](mailto:claudiamazer@gmail.com)  
[Ezequiel.pelzmajer@gmail.com](mailto:Ezequiel.pelzmajer@gmail.com)  
 (011) 15-3565-7765/5764-3763

### Bumeran

[www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar)

### En Casa

[www.internaciondomiciliaria.org](http://www.internaciondomiciliaria.org)

### IAE

[www.iae.edu.ar](http://www.iae.edu.ar)

### Living Design

[www.ldsillones.com.ar](http://www.ldsillones.com.ar)

### Selassie

[www.salondelbajo.com.ar](http://www.salondelbajo.com.ar)  
[www.renta-chef.com.ar](http://www.renta-chef.com.ar)  
[www.restaurantaustria.com.ar](http://www.restaurantaustria.com.ar)

Agradecemos a Gratto Restaurant por su colaboración para esta nota.

**Motivar desde los resultados.** La necesidad de mantener un producto de vanguardia y de satisfacer el naciente requerimiento de los consumidores de un servicio de asesoramiento integral de diseño de interiores, fue lo que motivó a Living Design a embarcarse en una reestructuración. Esta firma, dedicada a la fabricación y comercialización de muebles en cuero natural, decidió darle un giro a su sistema y optó por sumar a su *staff* equipos de diseñadores y decoradores capaces de preparar proyectos a la medida de los clientes.

El proceso de transformación comenzó con el cambio de visión de Living Design. A partir de entender el mensaje que enviaban los propios empleados, se buscó un nuevo modelo de empresa. Así, descubrieron que los problemas se podían solucionar siendo una organización autodidacta. “Fuimos sumando a nuestro equipo, profesionales con un perfil creativo, pero que no descuidasen la faceta comercial. Profesionales del mundo del diseño, pero que compartiesen nuestro concepto de flexibilidad laboral. Que fuesen capaces de cubrir distintas alternativas, desde la venta de salón, hasta la salida para relevar posibles clientes”, relata Javier Lioy, responsable comercial de la marca.

Pero no todo fue color de rosas. En el camino, tuvieron que atravesar varios obstáculos: “El principal problema es la capacidad de adaptación a los cambios que puede tener una persona. En nuestro caso, algunos reaccionaron mejor que otros; pero, a partir de charlas demostrativas de que este camino conseguiría mejores resultados, fuimos logrando la aceptación del nuevo modelo. Igualmente, el trabajo de adaptación es continuo, ya que, cuando llegamos a un punto, es necesario incorporar otro”.

Buscando la reflexión, entregando pautas de trabajo claras y mostrando los resultados que se obtenían, a partir de aplicar los nuevos métodos, lograron que se produjeran cambios en la actitud del personal. “Para nosotros, lo más importante es escuchar. Escuchar a los empleados y al público. Es la única forma de mantenernos en el tiempo y de acompañar los distintos procesos de cambio”, afirma Lioy.

**Capacitación y nuevos desafíos.** En Selassie, una sociedad que conjuga distintos emprendimientos gastronómicos, como RentaChef, Salón del Bajo y Restaurant Austria, fueron los mismos socios los que se encontraron repitiendo la famosa frase “Siempre lo hicimos así”, para continuar con un modelo en el que se sentían seguros. Romper ese primer obstáculo

fue complicado, pero no se dieron por vencidos y pudieron emprender la profesionalización completa de la empresa. “Además de trabajar en los procesos, estamos en obra para acompañar, con la estructura, este plan de crecimiento. ‘Si querés un mundo mejor, bancate la obra’, es mi nueva frase”, cuenta Diego García Tedesco, chef y presidente de Selassie.

Así fue que, a principios de este año, empezaron a revisar todos los procesos y a pensar cómo hacían las cosas, para hacerlas mejor. En ese propósito, están siendo asesorados por una psicóloga especialista en recursos humanos y, desde hace dos años, trabajan con un ingeniero en Alimentos, que los ayuda a concientizar al personal acerca de lo que quieren hacer, cómo lo quieren hacer y con quién lo quieren hacer.

“Crecimos tan rápido, que fuimos incorporando gente sin pensar qué necesitaba la organización. Llenos de buena voluntad, pero mal usada –recuerda García Tedesco–. Hoy, estamos generando políticas de incorporación de personal, con perfiles para cada puesto. Buscamos un crecimiento responsable.”

Otra difícil tarea fue la de aprender a motivar a los empleados, para que acompañasen la renovación. “Tratamos de motivarlos con capacitación, con movimientos constantes, con nuevos desafíos. Buscando que sean mejores, para ellos mismos y para la organización. Muchas veces, cuando llevan varios años trabajando con nosotros, los empujamos a que conozcan otras cocinas, otros cocineros y, después, vuelvan. De esa manera, se generan posibilidades que otorgan un valor agregado.”

Para Selassie, la capacitación y el buen entendimiento de los equipos de trabajo son la clave para obtener buenos resultados. “Empezamos a trabajar con la dirección de la empresa y ahora estamos en el proceso de definir áreas y comenzar a ocuparnos de ellas, de manera más específica. Queremos involucrar a todos en este camino de políticas de calidad, de cambio y de mejoras continuas”.

Otra estrategia que aplicaron con éxito fue la de dar lugar a que se expresasen y diesen su opinión quienes realmente están involucrados con los procesos y saben qué es lo que les facilita o dificulta el trabajo. “Notamos que se despiertan motivaciones que estaban dormidas, y a las que no les estábamos prestando atención. Claro que esto implica también un cambio de nuestra parte. Yo vengo de una generación donde las organizaciones eran piramidales. Tuve que cambiar la visión para generar bienestar en el resto de la estructura y afirmar los cambios que se van produciendo”, confiesa García Tedesco.

## TIPS PARA EL CAMBIO

- 1 Tener claras las metas y los objetivos: los personales y los de la empresa.
- 2 Conocer la estrategia que se quiere abordar, y evaluar los riesgos.
- 3 Trazar un mapa de los recursos necesarios y otro de los recursos con los que hoy cuenta la compañía.
- 4 Reconocer las brechas y posibles dificultades o limitaciones propias para generar el cambio.
- 5 Visualizar el cambio y la mejora, antes de emprender cualquier movimiento.
- 6 Transmitir el para qué del cambio al equipo de trabajo, para que se alinee detrás de los nuevos objetivos de la empresa.

Fuente: Avant Consultores.