

El cambio organizacional

Autor: Jorge M. Ramallo **Fecha:** 10-09-2009

Temática: Recursos Humanos

Nivel: N3- Alta dirección

Focus: General

Resumen: Cambiar no es fácil, normalmente las personas no están dispuestas a realizar un esfuerzo en ese sentido. Últimamente hemos estado recibiendo consultas referidas a la profesionalización de los restaurantes. Normalmente estas inquietudes surgen de empresas familiares que hoy están empezando a ser dirigidas por las nuevas generaciones y que heredan un sistema de dirección que resulta anticuada.

Cambiar no es fácil, normalmente las personas no están dispuestas a realizar un esfuerzo en ese sentido.

Últimamente hemos estado recibiendo consultas referidas a la profesionalización de los restaurantes. Normalmente estas inquietudes surgen de empresas familiares que hoy están empezando a ser dirigidas por las nuevas generaciones y que heredan un sistema de dirección que resulta anticuada.

El planteo, por lo general, es preocupante para los actores ya que ven con mucha dificultad la gestión de los establecimientos.

Podemos definir cambio organizacional como el proceso de transformación de la empresa desde lo que es hoy hacia lo que deseamos que sea.

En ese transcurrir se generan obstáculos que deben enfrentarse a partir de la convicción de los propietarios y su decisión de iniciar el cambio, a partir de fijar nuevos objetivos.

Esta decisión surge de la conducción y está fundada en determinados indicadores que determinan señales de alarma en el funcionamiento del establecimiento.

Estas pueden ser:

- No funciona.
- No mejora.
- No rinde.

Esta toma de conciencia del propietario, pone en marcha un proceso innovador para la empresa que necesariamente es movilizadora para el resto de la organización y genera rechazos por parte del personal en todos sus estamentos.

El primer escalón para cambiar los viejos conceptos pasa por reconocer cual es el problema, y muchas veces para reconocerlo necesitamos de la ayuda de alguien con una visión más objetiva que la nuestra y con capacidad para visualizar los cambios posibles.

Existen algunas señales muy claras para darse cuenta que algo está fallando: caída de las ventas, pérdida de clientes frecuentes, desánimo del personal, falta de iniciativa, etc.

Un análisis crítico de las circunstancias en las que vivimos, nos ayudarán a comenzar una revisión de los métodos y procedimientos que nos ayudarán a corregir las desviaciones.

Sin embargo, iniciar un proceso de cambio no es tan fácil debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización puede llegar a absorber los cambios y que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Las variables de la actualidad han obligado a repensar las consecuencias de la inacción en este sentido y conducen inequívocamente hacia una gestión orientada a regenerar los procesos existentes.

Es mucho lo que se puede emprender y es el momento para diferenciarse ya que sin duda **si Ud. no hace algo sus competidores lo harán**. Esta es una invitación a tomar la decisión de hacer algo por su empresa para aprovechar las oportunidades en pos de una mejora del negocio.

Los negocios cambian, los clientes cambian, la situación económica nos obliga a modernizar el concepto de servicio.

También, se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación existente de la organización que permita valorar su verdadera situación y definir tanto su misión como las estrategias que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables que puedan incidir,

sobre sus principales áreas de trabajo, con lo cual podrán anticiparse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

En un caso reciente en el que estamos trabajando, el empresario nos consultó sobre la posibilidad de ayudarlo para lograr una mayor independencia para la dirección de su restaurante.

Para entender el caso explico la realidad que vive y la problemática que tratamos de solucionar. Se trata de una pequeña cadena de tres restaurantes de cocina italiana, con algunos años de antigüedad en Buenos Aires. La misma fue creada hace más de veinte años por el padre del empresario que nos consulta. Esta persona ha gestionado con éxito el emprendimiento familiar logrando posicionar el restaurante entre los mejores.

Este proceso de varios años ha visto crecer el emprendimiento hasta la actualidad donde tienen tres restaurantes con el mismo nombre, dirigido hoy por el dueño y sus dos hijos.

Esta situación ha llevado a un grado de personalización tal que los clientes determinan en algunos casos hasta el producto que consumen. Si bien esta situación es beneficiosa en algún aspecto, no permite una gestión eficiente.

En medio de esta realidad uno de los hijos ha planteado la necesidad del cambio en parte debido a necesidades personales y en otra a una conducción personal que no está dispuesto a sostener, ya que sus necesidades personales se lo impiden.

La transición propuesta está orientada, más que nada, a profesionalizar la empresa a través de la delegación de funciones de gerentes operativos capaces de llevar adelante la gestión en forma más organizada y con controles y procesos más eficientes.

En este sentido propusimos un desarrollo del cambio en etapas que permita que los diferentes componentes de la organización se vayan adaptando al nuevo objetivo.

1- Diagnóstico:

- Relevamiento de la situación inicial.
- Auditoría de servicio.
- Identificación de las necesidades de cambio y reconversión.
- Detección de fortalezas y debilidades.
- Definición del proceso de cambio que se requiere llevar adelante.

2- Planificación:

- Definición de los objetivos generales del cambio.
- Definición del plan de acción para llevar adelante el cambio.
- Asignación de tiempos para la realización de cada etapa.
- Reparto de tareas y responsabilidades.

Se pueden identificar las siguientes etapas de la planificación.

a) Inicial:

En esta primera etapa de planificación se trabaja con el propietario a partir del diagnóstico para definir los objetivos y el plan de acción, en las siguientes acciones:

- Delimitar las áreas afectadas en el proceso, los responsables y sus funciones.
- Tomar decisiones sobre la orientación de la etapa de transición.
- Revisar procedimientos operativos y administrativos.
- Identificar necesidades sobre las que se trabajará.

b) Intermedia:

Para esta segunda etapa se prevé tener seleccionada a la persona que va a desempeñar el nuevo rol en el gerenciamiento. A partir de su incorporación se trabajará junto con el propietario para definir los próximos pasos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en la reconversión del negocio.

- Poner al tanto de la historia, trayectoria e identidad.
- Comunicar los objetivos de esta etapa de cambio para la organización y el plan de acción previsto.
- Definir estrategias de acción, objetivos específicos, tiempos, roles y responsabilidades.

c) Avanzada:

Se trabajará con el Gerente del Establecimiento definiendo las acciones puntuales para llevar a cabo el proceso de reconversión propuesto en las siguientes áreas:

- Personal y RRHH.
- Atención al cliente y Servicio.
- Organización de la cocina y la producción.
- Menú y Carta.
- Gestión Administrativa.

3- Ejecución:

Realización de las acciones definidas para la reconversión del negocio hacia una nueva estructura de gestión.

Responsables:

La misma será llevada a cabo por el nuevo gerente, asesorado, acompañado y supervisado por la consultora, con el apoyo del propietario del establecimiento.

Metodología:

Para lograr los objetivos propuestos en este proceso de cambio es fundamental trabajar integralmente generando acciones tendientes a alcanzar el nuevo estadio propuesto que impliquen adecuaciones en los procedimientos, en el servicio, y en la dinámica del establecimiento. Teniendo en cuenta que es muy importante la participación de los RRHH para que este proceso de cambio sea exitoso se preverán instancias de capacitación que favorezcan la transformación a partir de la participación comprometida del equipo de personas que hacen el negocio. Las acciones a llevar adelante tienen 4 ejes fundamentales para garantizar la efectividad y permanencia del cambio: el conocimiento, la convicción, el compromiso y la continuidad.

4- Evaluación:

Luego de la ejecución de las acciones planificadas para alcanzar los objetivos propuestos se propone una etapa de evaluación para:

- La evaluación de cambios y transformaciones, su permanencia y sus consecuencias inmediatas.
- El análisis del clima organizacional consecuente.
- La evaluación del personal en su aplicación.
- La identificación de fortalezas y debilidades.
- La detección de nuevos focos que es necesario transformar para sostener la reconversión.

El proceso propuesto tiende a lograr que la empresa y sobre todo sus integrantes vayan avanzando y derribando las barreras que impiden que la organización cambie.

Las organizaciones deben comprender que el cambio es posible y que los beneficiará, las experiencias que hemos tenido nos indican que el avance debe ser gradual y sostenido para que los diferentes integrantes acepten los nuevos procedimientos.

El cambio es posible y necesario, y solo con una decisión de parte de la dirección podremos llevarlo a cabo.

Jorge Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina