

Capacitacion para los Nuevos Paradigmas de la Hospitalidad



Restaurantes, hoteles, el Covid-19, los mitos y los nuevos paradigmas.

Los cuestionamientos y los nuevos paradigmas.

En un mundo lleno de informacion, solo algunas reflexiones.

¿Cómo será la reapertura? ¿Cuándo será? ¿La nueva normalidad? ¿Protocolos? ¿Qué hago?

Cuantos interrogantes afrontamos pretendiendo escudriñar el futuro, cuantas preguntas nos hacemos todos los días.

Difícil es enfrentar la incertidumbre frente a toneladas de informacion mas o menos certera, creo que por día leo más de diez artículos especializados del sector, más las comunicaciones de las asociaciones y novedades gubernamentales. Un cumulo de datos, predicciones e imposiciones que realmente cuesta digerir. Me cuesta y nos cuesta, porque asimilar el concepto de la "Nueva Normalidad" no es tarea sencilla.

Hace unos días participe de una reunión virtual (Una mas) de operadores hoteleros de una ciudad de la Pcia. De Buenos Aires, me llamo mucho la atención el grado de temor que se expresaba en las consultas y en los rostros de los participantes (la mayoría propietarios de pequeños emprendimientos). Días mas tarde visitaba a un cliente y conversábamos de como enfrentaríamos los nuevos desafíos y al día siguiente mantenía una reunión con los supervisores del hotel que dirijo. Todos con un denominador común, no llegan a internalizar que **todo lo que fue ya no lo será más.**

Es a partir de estas experiencias que entendí que el principal problema que deberemos enfrentar es como generar un verdadero cambio cultural en el seno de las organizaciones y muy probablemente en nosotros mismos como líderes de los equipos que gestionamos en la industria de la hospitalidad.

Creo que es hasta natural generar una visión hacia el futuro casi de añoranza de lo que era lo cotidiano, hasta que comenzó la pandemia. Es muy difícil aceptar que ese negocio exitoso que tenía, muy probablemente no lo será más, que la ocupación de la cual me enorgullecía difícilmente vuelva a estar (Al menos hasta que aparezca la vacuna). ¿Qué probabilidades tiene hoy un bodegón que trabajaba en base a la rotación y el volumen? ¿Cómo enfrenta un pequeño operador hotelero el tener que trabajar solo con la mitad de la capacidad instalada? ¿Cómo va a ser la nueva gastronomía? ¿Y el buffet? ¿El personal que tengo, no es excesivo para este nuevo escenario? Y tantas otras preguntas que surgen.

Tenemos que partir entendiendo que el mundo ya no va a ser como lo conocíamos, tenemos que entenderlo nosotros y tenemos que aprender a transmitirlo.

“En algunas ocasiones puede ser necesario que se produzca una crisis en la organización para poder modificar rutinas inflexibles o equivocadas que la ponen en situaciones límite; pero hasta que no se produce la crisis no hay manera de cambiar estas rutinas. Los buenos líderes aprovechan las crisis para rehacer los hábitos de una organización. Los administradores de la NASA, por ejemplo, intentaron durante años mejorar los hábitos de seguridad de la agencia, pero sus intentos no tuvieron éxito hasta que explotó la nave espacial *Challenger*, en 1986. Tras esa tragedia, la organización consiguió superar los obstáculos para replantearse normas de calidad más exigentes.” Expresa Charles Duhigg en su libro “El Poder de los Hábitos”

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

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

Cambio Organizacional

Podemos definir cambio organizacional como el proceso de transformación de la empresa desde lo que era 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 y ahora con la “Nueva Normalidad”

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.

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.

En la reunión que mantuve con mi personal del hotel, realizábamos una revisión de los nuevos protocolos para housekeeping, a la supervisora le costaba entender que con estas nuevas formas de trabajar tenía que asignar tareas diferentes a las mucamas y prestarle mucha más atención a las áreas públicas que la limpieza de las habitaciones ya que por ahora no se iba a ingresar a las habitaciones mientras el huésped este alojado.

O en el otro caso en gastronomía, cuando conversaba con el encargado de un establecimiento que juntaba entre 300 y 400 clientes por día del fin de semana. Y le resultaba difícil ubicarse en la nueva realidad de, que por un tiempo al menos, no iba a tener más de 100 o 150 clientes en el mejor de los casos, y que esa aglomeración de gente esperando ya no podría ser un caos porque el distanciamiento social así lo impone.

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. 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 social y la pandemia 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.

La nueva realidad

Vamos a tener menos clientes, con temores, selectivos, con necesidad de sentir seguridad en todos sus sentidos. Ya nada será igual. Es momento de generar al máximo la capacidad de respuesta para un cliente que será más exigente.

O acaso no nos damos cuenta que, en los próximos brindis, "chocar" nuestras copas va significar transmisión del virus.

Ya no habrá más comida expuesta, los tenedores libres, la comida al peso, el buffet, las mesas dulces y otras formas de servicio difícilmente vuelvan a existir.

Los procesos se aceleran y ya van teniendo realidad como en Starbucks "Durante los próximos 18 meses, la compañía acelerará la expansión de formatos dirigidos por la conveniencia, como Drive-Thru, solo ordene en el móvil la recogida de Starbucks y la recogida en la acera para satisfacer los comportamientos cambiantes de los clientes."

"Casi todo lo que hacemos en nuestro día a día son hábitos que hemos adquirido en el pasado de forma automática", explica Tufet, "de manera que si queremos incorporar un

nuevo hábito en nuestras vidas tenemos que ayudar a que ese nuevo hábito se incorpore en el modo automático."

En este sentido propongo un desarrollo del cambio en etapas que permita que los diferentes componentes de la organización se vayan adaptando a los nuevos Paradigmas.

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.

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 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 frente a la "Nueva Normalidad"

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.

Entonces, si quiero reabrir mi negocio, ¿Por dónde empiezo?

¿Con cabinas sanitizantes? ¿Con mamparas? ¿Rociando con alcohol a mis huéspedes?

Seamos realistas y dejemos de gastar dinero que no tenemos en soluciones mágicas

La respuesta no es otra que CAPACITANDO.

No escatime tiempo ni recursos para formar a su personal en las nuevas medidas de higiene y seguridad. Estas mismas medidas son las que deberá comunicar al cliente para transmitirle confianza y transparencia.

Jorge Ramallo

Director de la Consultora gastronómica Hotelera FSG

Director Howard Johnson Chascomus