

## Auditorias de gestión y servicio

Frecuentemente escuchamos quejas de dueños o gerentes de restaurantes acerca de lo difícil que resulta conseguir personal para brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, de lo complicado que resulta lograr que nuestro personal se identifique con el establecimiento, de la falta de motivación, el poco compromiso, etc.

En nuestra actividad convivimos a diario con esta problemática, llamar una consultora presupone el reconocimiento de un estado en el cual necesitamos ayuda de alguien y esta situación es difícil de ser reconocida. Cuando nos consultan un tema que resulta recurrente es el del manejo del personal: "se nos va de las manos...", "ya nadie quiere trabajar...", "no les interesa nada...", frases que se repiten y problemas que conviven con el empresario.

Una de las virtudes principales de quienes nos dedicamos a las tareas de consultoría, es la de poder ver más allá debido a la poca "contaminación" con las actividades diarias, esta visión nos permite entender más rápidamente lo que sucede en las empresas e identificar de manera inequívoca los problemas.

De este punto nace el concepto de Auditoría de Gestión y Servicio, un sistema claro y comprometido en el desarrollo de las actividades diarias. A partir de la determinación del propietario de reconocer sus errores o falta de visión, trabajamos en conjunto para obtener un diagnóstico. Durante un periodo de tiempo a determinar, convivimos con las actividades del restaurante, con el objetivo de conocer en profundidad la idiosincrasia del lugar, la cultura organizacional, los problemas de convivencia, la motivación general, etc.

La intención de estos sistemas es la de ayudar a una organización a establecer y mejorar sus políticas, objetivos, estándares y otros requerimientos de calidad.

En el proceso se generan conversaciones con el personal de salón, a efectos de determinar las directivas que tienen asignadas, la comunicación interna, los errores en el manejo de herramientas, el material disponible, mobiliario, etc. También en el área de la cocina se generan charlas para determinar, convivencia, profesionalidad, manejo higiénico de los alimentos, equipamiento, directivas, compromiso, etc.

De esta información se parte para empezar a trabajar, de manera tal, que en un lapso reducido de tiempo se determinan los motivos que existen y ocasionan fallas en el servicio. Este trabajo se realiza en conjunto con los propietarios, gerentes y demás personal de supervisión, generando una sinergia a partir del compromiso de todos los actores en función de los objetivos de la firma.

En la gastronomía como en el resto de las áreas compuestas por la industria de la hospitalidad los recursos humanos comprenden uno de los activos más importantes que tienen las empresas. La suma constante de los factores que hacen a una excelente atención son condiciones primordiales para el éxito de un establecimiento.

Compromiso, motivación, credibilidad, confianza en sí mismo, conocimientos técnicos, comprensión, lealtad, etc. Pueden ser la variable de la excelencia o solo un gran número de hermosas intenciones.

La dirección de la empresa debe asumir su responsabilidad para conseguir cumplir con estos preceptos, venciendo para ello sus propias barreras.

Nuestros establecimientos son vendedores de "gratos momentos", y por lo mismo debemos bregar para que toda la experiencia del cliente sea sumamente placentera.

La realización de la Auditorías permite conocer desde dentro como se está llevando a cabo la tarea diaria, permite detectar conflictos, problemas que a la larga terminarán perjudicándonos en nuestra constante conquista del cliente.

El capital humano es, entonces, un elemento primordial en el desarrollo de este objetivo. Debemos rescatar el concepto de equipo de trabajo e integrarnos en él, las actividades de prestación de servicios conllevan una gran responsabilidad, que solo puede ser llevada adelante por el equipo que compone nuestra empresa.

Creo que es hora de asumir la propia responsabilidad y hacerse cargo de una inacción que ha caracterizado al empresariado en los últimos tiempos. Desde mi punto de vista sostengo que las quejas de hoy son consecuencia de una inacción pasada. Y en que baso esta postura, en un argumento muy simple, hemos sido contemplativos y no hemos actuado con firmeza y equidad. Pero cuidado actuar con firmeza no implica maltrato a nuestro personal, actuar con firmeza significa que debemos hacer cumplir la normativa interna y que debemos ser justos con aquellos que cumplen.

Desde hace un tiempo he bregado en mis cursos en pos de una real profesionalización de la dirección en la gastronomía, para lo cual insisto en el concepto de la Administración Estratégica en Gastronomía, no como un mero título, sino como un concepto íntegro que es imprescindible desarrollar para llevar adelante con éxito un emprendimiento. La Administración Estratégica no es otra cosa que entender que una organización debe ser proactiva y no reactiva en el desarrollo de sus actividades. Es importante entonces, comprender que podemos planificar, que debemos fijar objetivos claros para nosotros y para nuestro equipo de trabajo, determinar metas, medibles y realizables, definir estrategias, y fijar políticas.

Nuestro personal requiere un ambiente predecible que estimule el crecimiento a partir del compromiso y la participación. En este sentido los primeros que debemos motorizar al grupo somos quienes estamos al frente de las organizaciones y cumplimos un rol de supervisión. Somos los primeros que debemos saber hacia donde nos dirigimos, hacia a donde va la organización, de que manera vamos a llevar a cabo esa tarea, y que estrategia, que alternativa elegimos para crecer diariamente.

Si nosotros mismos ignoramos estos puntos básicos, será muy difícil que el grupo humano que nos acompaña, entienda de qué estamos hablando.

Resumiendo si nosotros, quienes dirigimos las organizaciones no tenemos claro que queremos, no pidamos a nuestros empleados que se comprometan en pos de algo que no conocen.

El concepto de las Auditorías de Gestión y Servicio permite desde una óptica no contaminada percibir las desviaciones que se producen y detectar los problemas desde la base. Pero para esto es necesario que los propietarios entiendan la importancia de lo que aquí tratamos y acompañen este proceso.

Necesariamente debe existir un grado importante de humildad para reconocer la situación en la que están y la necesidad de solicitar ayuda.

En mis trabajos de consultoría, realizados en diferentes tipos de emprendimientos gastronómicos, he tenido la oportunidad de conversar repetidas veces con los grupos de trabajo de cada uno de ellos, y hay recurrentemente una queja general que va más allá de la remuneración u otra condición del trabajo, esta es la falta de comunicación.

Pero como pedimos que exista comunicación si nosotros no sabemos que comunicar.

Para dirigir debemos prepararnos y ese es el desafío de la época, la gastronomía de hoy no admite improvisaciones, necesita de dirigentes capacitados, dirigentes profesionales.

Por lo tanto, no pidamos de los empleados de nuestras empresas más de lo que nosotros mismos estamos dispuestos a dar. Si queremos recursos humanos profesionales, primero debemos serlo nosotros.

Y una cosa se desprende de la otra, si contamos con una organización previsible, si hemos sido capaces de fijar objetivos, de generar estrategias, de administrar metas, el proceso del que hablamos simplemente fluirá sin inconvenientes.

Además, para construir una empresa que crezca se necesita de un excelente equipo de trabajo y para ello hay que convocarlo. El proceso de búsqueda de mano de obra suele convertirse en un camino tortuoso, es por eso que debemos partir desde el comienzo y en función de los objetivos y estrategias fijadas determinar: si mi política pasa por conseguir excelentes técnicos o privilegamos las características personales. Particularmente yo opto por esta segunda, prefiero convocar buenas personas capaces de comprometerse antes que profesionales altamente capacitados y que no sean tan buenas personas. Obviamente que si tenemos una excelente persona y a la vez buen profesional no lo dudaré. Pero para hacerlo simple prefiero capacitar un buen grupo humano antes que lidiar con "profesionales" que no saben convivir.

Entonces para iniciar el proceso es importante una clara Descripción de los Puestos de Trabajo a convocar, ya que de esta manera fijamos las necesidades de la empresa en función de la actividad, en este punto describiremos las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto a crear, como también la ubicación dentro del organigrama.

Paso seguido determinamos el Perfil del Puesto, donde nos ocuparemos de establecer las características personales y técnicas del candidato que debe ocuparlo. Aquí nos ocuparemos de fijar edad, sexo, características físicas, domicilio, estado civil, etc.

Una vez llegados a este punto solo nos queda realizar la búsqueda para lo cual usaremos el método que más convenga en función de la creación del equipo, particularmente yo trato de realizar búsqueda directa, es decir, convocar al personal por medio de conocidos, pero este es un tema muy particular y, por lo mismo, cada uno lo hará de la forma que más convenga. En este punto debo aclarar que no siempre encuentro lo que necesito, hablando de la formación profesional y experiencia, por lo cual prefiero optar por prepararme para capacitarlo. Y así entramos en otro tema más que importante y del cual depende el crecimiento de su empresa, La Capacitación.

Si entendemos la capacitación como una inversión y programamos la misma como parte de una estrategia en pos del objetivo principal, creceremos en el mercado frente a la competencia que piensa lo contrario.

Si nuestra estrategia de penetración en el mercado se basa en conceptos como este, lograremos rápidamente generar una identidad inequívoca que nos generará clientes más fieles y utilidades duraderas.

En mis años de trabajar como consultor de empresas hoteleras y gastronómicas, y de dar cursos a dueños y trabajadores de la actividad he llegado a las siguientes conclusiones:

- a) Solo tienen éxito aquellas empresas que entienden que su cliente es quien manda.
- b) Solo crecen aquellas que conforman un verdadero equipo de trabajo donde todos los que participamos ocupamos un rol primordial y no somos uno más que el otro, y que las jerarquías solo indican responsabilidad.
- c) Solo son recordados especialmente aquellos restaurantes o empresas gastronómicas que tienen una atención altamente personalizada. Y esa atención depende de un alto grado de compromiso por parte del equipo de trabajo.
- d) La técnica es importante, pero lo es aun más, la amabilidad, la sonrisa, el esmero y la dedicación.
- e) Nada de esto es posible si quien dirige no piensa de esta forma.

## **Conclusiones**

Para tener un buen recurso humano debemos asumir nuestra responsabilidad, y para ello debemos prepararnos, esto incluye generar reglas de convivencia claras y transmitir las a todo el grupo.

Si no somos equitativos y generamos diferencias, seremos poco creíbles.

Si amenazamos y no cumplimos también.

Debemos brindar reglas claras a través de herramientas como el Reglamento Interno y los Manuales de Procedimiento, no como un texto que entregamos y que jamás es consultado, sino como un verdadero instrumento de crecimiento y equidad.

Seamos firmes y a la vez brindemos un ambiente de trabajo agradable, permitamos que nuestros empleados se "diviertan" mientras trabajan profesionalmente, creemos un ambiente único y nuestros clientes nos lo agradecerán. Hagamos participar a nuestros empleados en sugerencias, generemos reuniones periódicas para conocer sus necesidades. Comunicemos todo lo que pasa en la empresa, convoquemos a todos a la resolución de metas. Y sobre todo hagámosles entender que existe un sistema reglado de premios y castigos. Creemos un ambiente social creíble y con posibilidades de crecimiento, seamos duros con aquellos que no cumplen y se apartan de las reglas fijadas, pero siempre estemos dispuestos a dar un agradecimiento, a felicitar en público y recompensar de alguna forma a aquel que fue más allá y nos ayudó haciendo bien su trabajo.

Jorge Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina