

La dirección desde el liderazgo

Autor: Jorge M. Ramallo **Fecha:** 21-01-2010

Temática: Gestión

Nivel: N1- Gestores / Directores de Unidad de Negocio

Focus: General

Resumen: Hace algunos años cuando comencé a dictar clases para alumnos universitarios en carreras de hostelería y gastronomía quise marcar una diferencia en la formación de los futuros directivos de la industria, por lo cual me preocupe en averiguar cuáles eran los conceptos más modernos en la dirección. Había una razón importante, a medida que intervenía como asesor en diferentes emprendimientos, cada vez tenía más claro que la razón más poderosa para los fracasos de los restaurantes, estaba en la mala dirección y eso me preocupaba. Me propuse entonces conocer lo que sucedía para aplicarlo a nuestra actividad.

Somos responsables de lo que hace un equipo de personas, somos responsables de crear ese equipo, de motivarlo, de conducirlo, de hacer que las cosas sucedan...

Si no nos convertimos en líderes de nuestra gente será difícil lograr los objetivos que nos hemos propuesto.

"...Hay personas que se distinguen entre todas las demás, no por su talento innato o su conocimiento técnico, sino por su capacidad de inspirar a otros, de soñar y convertir sus sueños en realidad, de generar pasión y energía en todo lo que hacen y transmitirla a las personas que les rodean.

Existe una enorme diferencia entre ser líder y ser un jefe, que se limita a cumplir directivas superiores y buscar que las personas de su alrededor hagan lo requerido. El líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores. Él construye las mejores condiciones para que su organización avance, dando siempre el ejemplo, y poniendo en práctica proyectos de principio a fin. Él sabe interpretar lo que pasa dentro y fuera de la empresa, y logra, por medio de una visión emprendedora y su capacidad de gestión, convertirse él y a su compañía en los más competitivos del mercado. Un líder se distingue por que crea el futuro, promueve y encauza los cambios en su vida y en la organización en la que trabaja, es sociable, promueve su crecimiento y el de las personas que lo rodean, es tolerante, flexible y asume riesgos..."

Esta definición expresa, en gran medida, mi forma de interpretar el concepto del liderazgo para aplicarlo a la empresa de la industria de la hospitalidad.

Significa:

- Tener convicción en la capacidad y esfuerzo del equipo.
- Enseñarles a tener confianza en si mismos.
- Generar compromiso y motivación.
- Lograr crecimiento mediante la capacitación.
- Hacer crecer profesionales.
- Generar energía en el trabajo.
- Generar entendimiento y credibilidad.
- Lealtad con la empresa y sus objetivos.
- Preocuparse por la gente y por los resultados.

Si el entorno cambia su empresa cambia y si su empresa cambia sus líderes deben cambiar.
¿Pero qué se espera de un líder hoy?

Informarse y comprender

Entender que pasa fuera, qué quieren los clientes, qué busca la competencia, cómo evoluciona la tecnología, qué sucede con la sociedad, cómo responde la empresa, cuáles son sus políticas, sus técnicas, cómo es la comercialización.

Desarrollar las capacidades de la gente a su cargo, formar personas criteriosas y capaces
La calidad en la atención al cliente no se logra con respuestas rutinarias.

Tomar la iniciativa, contribuir creativamente al cambio.

De que manera puedo contribuir creativamente al cambio, no hay recetas.

Coordinar

El líder debe identificar los aportes de los miembros del equipo y luego integrarlos en función de su tarea.

El concepto tradicional que rige desde hace tiempo la conducción de los restaurantes se basa en la administración y no en la dirección.

Este concepto continua siendo hoy usado en la mayoría de las empresas familiares y como concepto se basa en el cumplimiento de órdenes o directivas impuestas por el dueño o jefe de familia.

En contraste el concepto de dirección se basa en la toma de decisiones a partir de un objetivo y políticas claras. Dirigir implica responsabilidad, significa hacerse cargo de nuestras decisiones, y esto no siempre es bien recibido por los diferentes estratos de la dirección. En muchos casos he comprobado que resulta más cómodo seguir las indicaciones de otro y esto impide el desarrollo de este concepto.

El desafío entonces, consiste en cambiar y lograr un cambio efectivo en la función de la dirección, significa liderar el equipo.

En una importante medida, podemos entender la conducción como un servicio que el que dirige presta a la equipo.

Para Warren Bennis el concepto de gestión (o administración) se distingue del liderazgo en los siguientes términos:

Los gerentes administran, los líderes innovan.

Los gerentes mantienen, los líderes desarrollan.

Los gerentes controlan, los líderes inspiran.

Los gerentes tienen un punto de vista a corto plazo, los líderes a largo plazo.

Los gerentes preguntan cómo y cuándo, los líderes qué y porqué.

Los gerentes imitan, los líderes crean.

Los gerentes aceptan el *status quo*, los líderes lo desafían.

Todos sabemos que somos capaces de hacer cosas pero para muchas necesitamos colaboración, es el concepto del trabajo en equipo.

Debemos entonces aprender a reconocer el nivel de autonomía de los miembros del equipo, para ello tienen que existir fluidos canales de comunicación.

Si nunca estamos disponibles, si no nos acercamos a sus puestos de trabajo, si no hablan con nosotros, si esconden sus problemas, no podremos generar el espíritu de colaboración necesario.

Nuestra misión es lograr formar directores en cada puesto de trabajo, donde las tareas se desarrollen sin estar dependiendo de nosotros.

El nivel de autonomía de cada colaborador determinará la forma de la conducción y liderazgo. En este sentido debemos partir de algunos supuestos básicos:

No existe un solo estilo de liderazgo.

Situaciones distintas requieren estilos diferentes.

Los líderes más efectivos son aquellos que cambian su estilo de acuerdo a la situación.

Por lo tanto, se requiere del líder, ser flexible ya que habrá que aplicar diferentes estilos para diferentes personas, aprender a identificar que conviene hacer en cada situación y acordar con las personas de nuestro equipo.

Como vemos estos conceptos aplicados en nuestra actividad generan un proceso de interacción entre los miembros del equipo destinados a brindar satisfacción a los clientes.

El líder puede enseñar la realización de tareas, como se hace cada cosa, los modos para darse cuenta cuando la tarea esta bien hecha, los fundamentos, los porqués, el sentido de la tarea, a reconocer problemas de la relación. El líder es el principal entrenador del equipo de trabajo.

Enseñamos en el día a día, trabajando con todos los miembros, realizando un seguimiento, observando permanentemente, analizando las capacidades y necesidades de las personas a su cargo.

El rol del líder será entonces lograr que las cosas pasen, lograr que las personas que integran su equipo realicen las tareas de acuerdo a los objetivos prefijados por la empresa. En nuestro caso y

tratándose de una actividad hecha con gente y para la gente esta premisa debe cumplirse incondicionalmente, logrando que cada miembro sienta que es parte del proyecto. La dirección realizada desde el liderazgo permitirá entonces guiar a nuestra gente hacia el fin que nos hemos propuesto.

Lamentablemente en mis años de trabajo en el sector he podido observar como se pretende brindar un excelente servicio sin tener en cuenta la importancia de un desarrollo organizado de una fuerza laboral comprometida.

Brindar servicio es una actividad que no podemos realizar solos, se requiere de otras personas, necesitamos a los miembros del equipo.

Hoy es el momento de repensar en la forma de conducir, las necesidades de nuestros clientes son cada vez más importantes para el crecimiento de nuestro negocio, necesitamos que cada uno de los integrantes de nuestra empresa colabore de forma efectiva y para ello no basta con dar órdenes. Necesitamos que nos sigan, necesitamos que sientan el mismo impulso que nos lleva día a día a continuar con nuestros esfuerzos.

Si no logramos convertirnos en los líderes de nuestra gente no lograremos que esto suceda.

Jorge M . Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina