

Los Recursos Humanos en Restauración

Autor: Jorge M. Ramallo **Fecha:** 12-06-2008

Temática: Recursos Humanos

Nivel: N3- Alta dirección

Focus: General

Resumen: En la restauración 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 conforman una excelente atención son condiciones primordiales para el éxito de un establecimiento. Compromiso, motivación, credibilidad, confianza en si mismo, conocimientos técnicos, comprensión, lealtad, etc. Pueden ser la variable de la excelencia o solo un gran número de hermosas intenciones. Con el patrocinio de:

En la restauración 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 conforman una excelente atención son condiciones primordiales para el éxito de un establecimiento. Compromiso, motivación, credibilidad, confianza en si 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.

El capital humano es entonces un elemento primordial en el desarrollo de este objetivo.

Pero vayamos por partes:

Dirección y estrategia

Es común escuchar a los dueños de los establecimientos de restauración quejarse de sus recursos humanos: "Hay que repetir siempre lo mismo...", "nunca reconocen el esfuerzo que hacemos por el negocio...", "no asumen la responsabilidad...", palabras más o menos frases comunes a la hora de opinar sobre sus empleados. He llegado a escuchar a un dueño de varios establecimientos de restauración decir: "Los inútiles que tengo trabajando...".

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. Si a esto le sumamos el hecho de la escasez alarmante de mano de obra cualificada, la situación presenta un panorama pesimista.

Pero volvamos al título del párrafo, primero tenemos que aprender a dirigir y, para ello, debemos asumir que "improvisar" no es una virtud, y que para dirigir una empresa sea esta de restauración o no, debemos aprender a planificar.

Desde hace un tiempo, he bregado en mis cursos en pos de una real profesionalización de la dirección en la restauración, para lo cual insisto en el concepto de la Administración Estratégica en Restauración, 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 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.

En mis trabajos de consultoría, realizados en diferentes tipos de empresas de restauración, he tenido la oportunidad de conversar repetidas veces con los grupos de trabajo de cada uno de ellos, y hay una queja general recurrente que va más allá de la remuneración u otra condición del trabajo: ésta 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 restauración de hoy no admite improvisaciones, necesita de dirigentes capacitados, dirigentes profesionales.

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

Búsqueda, selección y capacitación.

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. 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 privilegiamos 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, así 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 la 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 usará el que le 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 llegamos hasta aquí, comprendiendo las características de un director moderno, no nos costará creer en los beneficios intrínsecos de la capacitación:

1. Mayor satisfacción en el trabajo.
2. Mayor oportunidad de promociones.
3. Mayor sentido de seguridad.
4. Mayor motivación.
5. Mayor producción.
6. Mejores métodos y hábitos.
7. Costos menores de operación.
8. Menores exigencias de supervisión.
9. Trabajadores más hábiles.
10. Menor rotación.

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.

Un breve consejo

En mis años de trabajar como consultor de empresas hoteleras y de restauración, 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 de restauración 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 lo mismo 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 normado 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 M. Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina