

## Motivando a tu gente cuidas al cliente.

## Cómo motivar y fidelizar a tu equipo en hostelería.

Lograr la implicación de las personas en un proyecto empresarial y, con ello, la participación **activa y voluntaria** en el mismo, depende de la motivación que genere dicho proyecto en las personas.

**“Nadie conoce mejor el trabajo que quién lo realiza todos los días” y “Nadie conoce mejor al cliente que quién está en contacto directo con él todos los días”.**

Estas premisas básicas adquieren mayor relevancia en la hostelería, actividad en la que el contacto entre el cliente y el personal es constante y muy intenso. La actuación del personal tiene una influencia definitiva en la satisfacción del cliente; máxime teniendo en cuenta la exigencia creciente de los consumidores. “El cliente actual es más difícil y menos indulgente que nunca, puesto que se le ha enseñado que debe exigir calidad en el producto, servicio y precio”. Y si esto es así, parece claro deducir que quien dirige el negocio tiene que asegurarse que su personal aporte su experiencia y conocimientos en esa dirección. Y resulta obvio que el personal no lo va a realizar satisfactoriamente si carece de los niveles de preparación y motivación necesarios.

De esta forma, y una vez transmitida la importancia del liderazgo, de la selección, y realizado un breve apunte sobre a qué factores hay que estar especialmente atentos, por ser los que provocan insatisfacción en las personas, llegamos a un punto donde necesitamos conocer otros factores que la empresa puede gestionar para aumentar la motivación.

Las **“claves” de la motivación** son:

- **La formación**
- **La participación**
- **La comunicación**
- **El reconocimiento**

## ***1- El papel de la Formación***

El concepto de formación, se refiere al **aprendizaje de conocimientos y habilidades suficientes** para ejecutar determinados trabajos o tareas especializadas.

Para ello será necesario que exista en la empresa sensibilidad para detectar las necesidades y asegurarse que las personas reciben dicha formación.

Es necesario recordar que conductas tales como:

- La cortesía y atención al cliente
- La capacidad de respuesta al cliente
- La capacidad de comunicación con el cliente y resto del equipo
- El aspecto exterior
- Los conocimientos adquiridos para la venta > competencia profesional.

Son, conductas claves a la hora de juzgar la calidad de servicio de un negocio de hostelería y éstas, como otras competencias actitudinales, deben y pueden ser trabajadas para su desarrollo y beneficio de la organización > MEJORA.

Por último nos gustaría destacar el término "**sensibilización**". Sensibilización como concepto diferente de formación. Podríamos decir que la implicación y el interés de las personas en formar parte de un proyecto será mayor o menor en función de la sensibilización hacia el mismo que consigamos dentro de la organización.

Para ello, es necesario el desarrollo de la sensibilización / educación / información relativos a cualquier tema de interés que detectemos en la hostelería.

## ***2- La comunicación***

- En cualquier nuevo proyecto es necesario pensar, desde un principio, en cómo va a desarrollarse la comunicación a los miembros de la organización.
- Es importante que la empresa realice e implante un plan (o sistema si se prefiere) de comunicación interna:
  - ✓ Liderado desde la dirección

- ✓ Implicando a los participantes
  - ✓ Sistematizando la comunicación
  - ✓ Buscando la idoneidad de los canales y mensajes
- 
- Si no se comunica a las personas desde el comienzo aspectos del propio proyecto empresarial que puedan interesarles, no se logrará una implicación del personal en el mismo.
  - La buena comunicación unifica el comportamiento del grupo, crea adhesión, favorece las iniciativas.
  - Cualquier acción emprendida con el objeto de motivar a las personas (formación, sensibilización, participación...) necesitaría contar con un soporte de comunicación (charlas, foros, paneles, carteles...).
  - La comunicación pone en relación a las personas, con una influencia mutua entre los participantes, no estamos hablando de información.
  - La comunicación debe ser tanto ascendente como descendente. No se trata únicamente de aportar información, establecer instrucciones (descendente), sino también recoger sugerencias, dudas, comentarios de las personas que han recibido esta información (ascendente). A este proceso se le llama feed-back o comunicación "de vuelta".
  - Las personas empleadas tienen que percibir que la dirección "está con ellos", les comunica aspectos del proyecto, les ayuda en sus dudas.
  - El dueño, como líder, debe ser **accesible**: escuchando de forma activa, apoyando y ayudando a los implicados en el sistema.
  - Junto a la comunicación ascendente y descendente, debe fomentarse, el establecimiento de canales horizontales de comunicación: reuniones entre iguales.
  - Por último es conveniente recordar que la comunicación no tiene por qué darse siempre utilizando canales formales, aunque estos sí deban de implantarse. Existen otros recursos como los debates, charlas en la cafetería...que debemos aprovechar para comunicar.
  - Las personas que dirigen un negocio de hostelería deben ser capaz de corregir los malos entendidos surgidos en el proceso de comunicación a la mayor brevedad. Una mala comunicación, o una

comunicación mal entendida, producirá en los receptores el efecto contrario del que estamos buscando, esto es, la desmotivación y “descreencia” en el proyecto.

### **3.- La participación**

- Cuando hablamos de participación, la cuestión, evidentemente, no es discutir si se participa o no, sino determinar la calidad de esa participación. También los esclavos participaban en el desplazamiento de las galeras.
- Hablamos de la participación cualificada y motivadora de los trabajadores en la gestión y vida dla hostelería.
- La participación es una exigencia para la competitividad y su implantación tiene que ser beneficiosa para el proyecto, el trabajador, y para el buen fin de cualquier sistema a desarrollar.
- El lugar de trabajo constituye por naturaleza un lugar social. Hay que dar sentido al trabajo, hay que abrir caminos para aumentar la corresponsabilidad y el compromiso.

Hay que tener presente que:

- Cambiar la organización de una empresa hacia una CULTURA PARTICIPATIVA es un proceso lento pero necesario. Hablamos de un cambio cultural.
- Cambiar el esquema mental de que los responsables no son las únicas personas que aportan conocimientos y que debe capacitarse en ayudar a los otros a compartir responsabilidades y gestionar sus conocimientos, es un proceso lento pero necesario.
- Creer en las personas es básico dentro de la gestión de la participación.
- Hay una palabra clave: la confianza. Una de las bases para generar confianza radica en la **transparencia**.
- La confianza que debes depositar los que dirigen un negocio en un trabajador significa que este último debería poder participar en la toma de decisiones que a él le conciernen.

- La participación en la gestión puede desarrollarse de dos formas genéricas:

A/ -participación individual: reparto de responsabilidades

B/ -participación en grupo.

#### A/- Distribución de responsabilidades

- Además de repartir las responsabilidades en el sentido de distribuir tareas es muy interesante asignar a las personas responsabilidades que, habitualmente, no corresponden a su puesto de trabajo (contacto con proveedores, elección de productos, descuentos...)
- Estas responsabilidades harán aumentar la responsabilidad horizontal con el proyecto y el enriquecimiento profesional de las personas.
- Junto con la responsabilidad de vigilancia/control, es básica la delegación de la toma de decisión.

#### B/- El trabajo en grupo o en equipo

- Es conveniente destacar que las personas de un negocio de hostelería pueden estar jornadas juntas, incluso pegadas, y no ser el trabajo en equipo una cualidad destacable.
- En los negocios de hostelería de cierto tamaño es muy recomendable que se implanten, propiciando la participación de personas concretas, el lanzamiento de grupos de trabajo en la medida que esto sea posible.
- Se pueden utilizar grupos de trabajo para la resolución de problemáticas concretas surgidas en el día a día; así no solamente conseguiremos que las personas se sientan implicadas/motivadas, sino que conseguiremos las ideas más prácticas para la resolución de los problemas.
- La fuerza y creatividad del trabajo en grupo es mucho mayor que la individual.

#### **4.- Reconocimiento / incentivos a la participación**

Debe entenderse la existencia del

- Reconocimiento (verbal, escrito, privado, público...)
- Reconocimiento-Incentivos:
  - No económicos o Económicos

#### **RECONOCIMIENTO**

- El reconocimiento de las personas es un elemento clave para la motivación.
- El reconocimiento a una labor bien realizada es el mejor incentivo para el buen hacer de las personas.
- El reconocimiento público o privado, por escrito o verbal, se ha demostrado como la técnica más eficaz.

#### **Claves de un buen reconocimiento:**

- Debe servir para que se continúe trabajando en esa buena línea
  - Debe reconocerse de forma equitativa
  - Debe ser transparente
  - Debe quedar claro cuáles son los aspectos reconocidos, qué se hizo bien y cómo afecta a la empresa y a las personas
  - Debe personalizarse
  - No debe demorarse en el tiempo. Inmediatez.
- El reconocimiento puede quedar plasmado en un incentivo, económico o no, pero debe quedar claro que el incentivo monetario no es el único modo de recompensar el trabajo bien hecho.

#### **INCENTIVOS**

- Si se opta ( puede no existir ) por **compensar mediante incentivos** el reconocimiento debe ser:
  - Justo y acorde a las características y posibilidades de la empresa.
  - Transparente
  - Ajustado a las preferencias personales.

- Dinámico: potenciando nuevas recompensas y ajustándolas a los gustos.
  - No debe demorarse en el tiempo
- Los incentivos económicos son aceptados de buen grado por todas las personas; ahora bien, la equidad de las recompensas y la transparencia de las mismas se hacen difíciles de gestionar.

### **Ejemplos concretos.**

- Reconocimiento. Ejemplos:
  - ✓ Dar las gracias de modo sincero a un esfuerzo especial.
  - ✓ Comentar en una reunión ... los esfuerzos realizados.
- Incentivo no económico ( tiene un coste, pero no es dinero).  
Ej:
  - ✓ Regalar una invitación a un acontecimiento lúdico:
    - Teatro, cine , conciertos...
  - ✓ Invitar a una cena particular.
  - ✓ Recompensar con sábados libres.
- Incentivos económicos (dinero). Ejemplos:
  - ✓ Incentivo económico, en base a un porcentaje sobre el beneficio.
  - ✓ Incentivo económico, en base a una cantidad fija por obtener un objetivo prefijado de antemano.

### **- REFLEXIÓN FINAL**

No ha sido mi intención dar una receta única para desarrollar la motivación, en tanto que las variables que juegan y el punto de partida pueden ser muy diferentes en cada organización.

De hecho las variables aquí identificadas no se pueden interpretar de manera aislada a las otras, ya que entre ellas se ellas se interrelacionan.

Este documento pretende fomentar la reflexión, ser una herramienta de trabajo para desarrollar acciones concretas, y un referente sencillo que clarifique y desgrane algo tan sumamente delicado, complicado y sensible como la motivación.

Este documento se acaba y en la recta final una reflexión:



**Si estamos, de forma repetida, oyendo y diciendo que lo más importante en las organizaciones son las personas, ¿Por qué escatimamos recursos para que exista una verdadera comunicación, para que se formen, para que participen, para reconocer su trabajo?**

**¿No crees que teniendo motivado a tu equipo, estás haciendo todo aquello que está en tu mano, para fidelizar su presencia contigo?**

**No dudes: si tu equipo está motivado, el cliente lo notará y repercutirá en su beneficio y en el del negocio.**

**Natalia Antomás**

**Profesora del Master en Dirección y Gestión de Hoteles**

**Consultora en Ope Consultores**