



## La elevada rotación lastra el negocio de la restauración en España

El negocio de la hostelería juega un papel fundamental en la economía española. Su estrecha vinculación con el sector del ocio y el turismo hace que tanto por su peso en el consumo del país como por el número de personas que trabajan, directa o indirectamente, en él sea imprescindible que su gestión eficiente de este mercado. En concreto, la contribución del sector de la hostelería a la economía española fue en 2007 superior al 6% del producto interior bruto (PIB). Y, en el caso de la población activa que trabajaba en este negocio, en 2008, la tasa de situaba en un 5.7%.

En el caso de la cocina, la cantidad va ligada también con la calidad y son muchos los nombres de grandes chefs y restaurantes españoles, como Ferrán Adriá (propietario del que ha sido durante años el mejor restaurante del mundo, El Bulli, situado en la localidad gerundense de Rosas) que lideran los rankings mundiales de alta cocina. Este elevado prestigio a nivel internacional provoca que sean numerosos los jóvenes que apuestan por un futuro cerca de los fogones y llenen las escuelas de hostelería con el objetivo de suceder a los reputados chefs españoles.

Sin embargo, el negocio gastronómico tiene una cara aparentemente menos glamourosa. Así, el oficio de camarero cuenta con muy pocos fieles. Según una de las últimas encuestas elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), que analizaba la satisfacción laboral de los trabajadores españoles en sus respectivos puestos, destacaba que los empleados vinculados al negocio de la restauración se encuentran entre los más insatisfechos del mercado laboral español.

Éstos y otros datos se incluyen en un reciente estudio titulado *La rotación en el sector de la restauración: Causas y Recomendaciones*, elaborado por la escuela de negocios IESE y la asociación InsedNetwork (asociación española creada con el objetivo de lograr el reconocimiento de profesiones relacionadas con el sector servicios), presentado a principios de junio. Para su elaboración se llevaron a cabo 25 entrevistas en profundidad, se hicieron 2 sesiones de trabajo con directivos de las principales empresas del sector y se revisó la literatura y las fuentes de datos disponibles, calificados, de muy escasos en el estudio.

Según el mismo, son varias las causas que provocan una elevada rotación en el sector, haciendo que el 42% de los empleados de la restauración haya cambiado de empleo en los dos últimos años: el escaso prestigio social que tiene esta profesión, las condiciones relativamente duras en cuanto a horarios y escasa remuneración, así como la carencia de instrumentos profesionalizados de gestión de recursos por parte de propietarios, directivos y mandos intermedios, entre otras.

Todo ello junto a una gran demanda durante los años de bonanza económica que provocó la contratación indiscriminada de personal para estos puestos sin tener en cuenta apenas su perfil, ha llevado a que este tipo de empleos se perciban como algo temporal, un "empleo puente" hasta que se encuentre algo "mejor". En 2008, el sector de la restauración empezó a sufrir las consecuencias de la crisis económica y la rotación se moderó, "pero no por cambios dentro del sector, sino por fuerzas externas [como la falta de expectativas de mejora]. Por ello, habrá que esperar que, en un escenario post-crisis, vuelva a reproducirse el fenómeno", señala el estudio.

José Ramón Pin, director académico del IRCO (International Research Center on Organizations) de IESE y coautor del estudio junto a Pilar García Lombardía, investigadora asociada de la misma institución, señala que el sector de la restauración está, desde sus inicios, sometido a constantes procesos de cambio y transformación. "Sin duda, ser un sector íntimamente ligado a las pautas y costumbres sociales cotidianas es causa de esta necesidad de continuo cambio. En los últimos años, este proceso de transformación se ha acelerado, dando lugar a un cambio de modelo empresarial. Tradicionalmente, las empresas de restauración eran, mayoritariamente, microempresas familiares, la producción era artesanal y la gestión, casera. Este modelo de negocio está dando paso a otro en el que las grandes empresas ganan espacio con modos de gestión profesionalizada fuerte poder de compra, estandarización de procesos y economías de escala", explica.

Según la Federación Española de Hostelería (FEHR), en España, en 2007, existían 354.152 establecimientos vinculados al negocio de la hostelería. En concreto, 81.989 eran restaurantes, 243.627 bares y 15.624 cafeterías. Una cifra que da una idea del número de trabajadores que regentan estos establecimientos.

El estudio hace referencia a unas jornadas organizadas por la FEHR en Barcelona, en 2008, tituladas *Jornadas Estratégicas para afrontar la desaceleración en el sector de la restauración*, en la que los expertos destacaron que la crisis internacional que afecta también a la restauración, por la notable caída del consumo, ha puesto de relieve las deficiencias que existían en el negocio y que se han asumido hasta ahora como inevitables.

Así, por ejemplo, los restauradores no dudaron en reconocer la necesidad de "acabar con la atomización [frente a la concentración], la deficiencia de la gestión empresarial, la desorientación, la poca especialización y la insuficiente innovación en las PYMES (pequeñas y medianas empresas), la baja sensibilidad en cuanto a la importancia de los recursos humanos y el valor añadido de los productos y la inflación excesiva de los precios".

"Desde siempre la rotación ha estado presente en el sector", señala Dimas Ramírez, jefe de Recursos Humanos de The Eat Out Group, filial del grupo español Agrolimen, el mayor grupo de restauración en España, que fue entrevistado para el estudio. "Se trata de un problema grave en la empresa de restauración. Es un problema asumido, algo que se da por hecho y eso ha contribuido a normalizarlo y consolidarlo. Esto no debería ser así, porque al normalizarse, no se ha acotado. No ocurre así en otras áreas, donde cuando se identifica un problema, se valora, se analiza y se ponen los medios para paliarlo", subraya.

Sin embargo, el paso de las empresas familiares, con una producción y modelo de negocio mucho más tradicional, donde la fórmula utilizada por el padre, se heredaba junto al establecimiento por el hijo, hacia grandes cadenas controladas por firmas internacionales y la proliferación de restaurantes de gama alta, augura un cambio hacia la profesionalización.

El profesor del IESE señala que "el cambio en los métodos de gestión (incluyendo la del personal), en el tamaño de las empresas y en los procesos de producción va a afectar inevitablemente a la configuración del mercado laboral del sector. Entre otras cuestiones, las nuevas tendencias señalan hacia la necesidad de una mayor profesionalización de los contratados en el sector".

No obstante, la envergadura del mercado de la restauración en España hace que existan diferencias dentro de este sector. En general, la rotación en el negocio de la restauración afecta a las empresas pequeñas (de 20 a 49 empleados) y las microempresas (menos de 19). Para las grandes compañías de restauración implantadas en el país, como grupo Vip's o multinacionales de comida americana,

cuya plantilla ronda los 500 trabajadores, el problema de la rotación suele ser menor.

El nivel de rotación es también más elevado a las categorías inferiores. Los puestos base, que requieren una menor cualificación, elevan la rotación con respecto a otros sectores; en cambio, en los puestos de gerencia y dirección el nivel es bastante similar a otros negocios fuera de la restauración.

El escaso compromiso con esta profesión genera, además, un espiral difícil de superar. La elevada rotación provoca un problema y un gasto para el empresario que, entonces, decide no invertir en formación para sus empleados, algo básico para fortalecer los vínculos entre empresa y trabajador. "En primer lugar, debemos hablar de las carencias formativas en los mandos intermedios y en los propios empresarios propietarios de los negocios de restauración. Esta carencia no sólo implica una deficiente implantación de sistemas profesionalizados de gestión de los recursos humanos sino también, claramente, una valoración de la experiencia muy por encima de la formación", señala el autor del estudio.

Además, la escasa formación que se ofrece no cumple con los requisitos mínimos para que ésta sea exitosa. "En opinión de los expertos, la formación reglada no cumple las expectativas de las habilidades profesionales que busca el potencial empleador. La desconexión entre los planes formativos y la realidad del negocio es, sin duda, una causa importante de la falta de valoración de la misma", subraya el profesor del IESE.

Así, por ejemplo, los ciclos formativos que se ofrecen en Formación Profesional (la alternativa estudiantil a las carreras universitarias) no están ideados para el éxito laboral futuro. "El problema radica, básicamente, en que los ciclos de FP de hostelería supone unas 2.000 horas de formación, algo excesivo según los especialistas del sector. Esta sobreformación se convierte en un problema cuando los alumnos salidos de las escuelas de FP, tras esas dos mil horas de formación, no encuentran en el mercado laboral el reconocimiento a su esfuerzo en remuneración, categoría y posibilidades de promoción".

En la mayoría de entrevistas de trabajo para este tipo de empleos la cualidad más valorada es la experiencia, en detrimento de aquellos candidatos que han estado formándose y no han trabajado todavía. Además, la condición de trabajo de cara al público, hace muchos empresarios seleccionen a su personal bajo criterios subjetivos como son la presencia.

Según los datos extraídos por InsedNetwork e IESE, la formación en hostelería ocupa sólo el cuarto lugar en los criterios de selección utilizados. En la mayoría de los casos, la fórmula de captar empleados se basa en los contactos personales, los anuncios en prensa y la petición directa.

Otro de los aspectos que influyen en la elevada rotación son las políticas empresariales que mantienen estos negocios para retener el personal. "La rotación voluntaria puede constituir un problema para las empresas", según este experto, que cree que esta fórmula genera importantes costes, no sólo para mantener a este empleado sino que, de no lograrlo, se debe activar entonces la búsqueda de un sustituto.

Sin embargo, según las cifras de la propia patronal, menos del 30 por ciento de las empresas vinculadas al negocio de la restauración ponen en marcha medidas que fomenten la satisfacción laboral y la mejora del entorno laboral. "Cuando la satisfacción laboral no alcanza determinado nivel, el empleado tratará de encontrar una solución buscando otro empleo, dentro o fuera del sector", señala Pin.

En condiciones de alta demanda de empleo, como las vividas en el sector, la insatisfacción laboral juega un papel determinante en la decisión del trabajador sobre si abandonar o no la empresa. Una explicación a las elevadas tasas de rotación en restauración, o parte de la misma, es precisamente un elevado nivel de insatisfacción laboral”, señala el profesor.

¿Cómo se puede romper este círculo de insatisfacción laboral y desprestigio sectorial? Los autores señalan que los expertos están de acuerdo en que la formación es la clave, pero un tipo de formación centrada en las actitudes, y no sólo en las aptitudes. “La palabra oficio ha salido en prácticamente todas las entrevistas y sesiones de trabajo [que hemos realizado]. Es decir, “recuperar la idea de oficio en el sector como concepto que engloba no sólo la realización de un conjunto de tareas asociadas a la restauración, sino que acompaña dichas tareas con una actitud apropiada de servicio, atención al cliente, cuidado de los detalles”, etc.

“La formación también es necesaria, y mucho, en directivos y mandos intermedios de las empresas del sector. El uso de herramientas que permitan incrementar la profesionalización de la gestión de los recursos humanos es imprescindible para consolidar el cambio definitivo en el sector; cambio que permitirá enfrentar con mayores posibilidades de éxito los nuevos entornos de competitividad”, concluye el estudio.

Publicado: 30/06/10

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1913&language=Spanish>