El difícil reto de fidelizar al trabajador de la restauración

1 de junio de 2010

Un nuevo estudio del IESE aborda las causas profundas que contribuyen a la alta rotación en el sector de la restauración en España y las posibles líneas de actuación para disminuir su carácter estructural.

La restauración en España tiene un gran impacto económico y social. A pesar de las deficiencias estadísticas que dificultan el estudio del sector, se puede fijar su contribución al PIB en un 6% y su capacidad de absorción de trabajo en un 5,7% de la población ocupada, lo que supone cerca de la mitad de la ocupación en el sector del turismo en 2008.

Estas cifras indican su importancia en un país donde la relación entre ocio y gastronomía es tan estrecha. También es muy estrecha la relación entre restauración y movilidad de sus empleados. En este sentido, un 29% hace menos de un año que han cambiado de empleo y un 42% lo ha hecho en los últimos dos años.

En los últimos meses se ha detectado una disminución de la tasa de rotación en el sector que se explica por la difícil situación del mercado laboral como consecuencia del contexto de crisis. Pero esta situación es coyuntural. Por este motivo es conveniente abordar las causas profundas que contribuyen a esta alta rotación y las posibles líneas de actuación para disminuir su carácter estructural. Y es que esta alta rotación perjudica a la imagen del sector, el servicio y la calidad.

Estos aspectos son los que analiza el estudio del IESE "La rotación en el sector de la restauración en España. Causas, consecuencias y líneas de actuación", elaborado a partir de

©IESE Business School

información estadística y de entrevistas con varios líderes del sector.

Las razones de la rotación

La situación del mercado laboral y la actual coyuntura son dos factores externos que condicionan la mayor o menor rotación dentro del sector. Sin embargo, son los factores internos, ya sean sectoriales u organizacionales, los que más peso tienen a la hora de favorecer esta rotación. Entre ellos destacan:

- El escaso nivel de implantación de sistemas profesionalizados de gestión de recursos humanos.
- La valoración de la experiencia y de criterios subjetivos (buena disposición al trabajo, presencia, etc.) como criterios de selección, por encima de una formación adecuada.
- La elevada temporalidad asociada a la estacionalidad del sector y a su atomización.
- La naturaleza del servicio ofrecido, que exige flexibilidad horaria y disponibilidad para trabajar horas extra.
- La estructura de las empresas de restauración, especialmente las pyme y las microempresas, fuertemente jerarquizadas y con pocas posibilidades de promoción.
- El escaso prestigio e incluso mala reputación del sector.
- Inadecuación de las estrategias de formación a la realidad de la restauración.
- El clima laboral.
- La política salarial.
- La concepción de este tipo de trabajos como "puente" hacia otros sectores, especialmente construcción.

Estos factores contribuyen a crear una importante insatisfacción laboral. En este sentido, el estudio destaca que los empleados de restauración en España son los terceros que más insatisfechos están con su trabajo, sólo superados por los de seguridad y vendedores de comercio.

De hecho, el perfil de trabajador insatisfecho en España es un calco en términos de género (mujer), formación (estudios primarios), antigüedad en el puesto (uno o dos años), tamaño de empresa (menos de 11 trabajadores) y tipo de contrato (eventual o temporal) del perfil medio del trabajador del sector de la restauración. La única diferencia se aprecia en la edad, ja que más del 50% de los puestos base de restauración los ocupan menores de 35 años y el mayor grado de insatisfacción a nivel general se produce en trabajadores de entre 45 y 54 años.

©IESE Business School

Mayor dimensión, mayor retención

El estudio resalta la diferencia que existe entre las pyme y las grandes empresas, con tasas de rotación menores en las últimas. En parte, esto se explica por las mayores posibilidades de este tipo de compañías para llevar a cabo políticas adecuadas de gestión de recursos humanos, clave para la retención del empleado.

Las empresas de mayor dimensión contemplan al trabajador dentro de una carrera profesional que, desde los niveles iniciales, ofrece perspectivas de mejora permanente dentro de su grupo profesional.

Con este tipo de políticas se consigue: favorecer el crecimiento profesional, algo que se verá reflejado en un reconocimiento explícito y en mejoras retributivas; crear la idea de horizonte profesional; reducir al mínimo el recurso al contrato temporal, que genera sensación de inseguridad; y construir una identificación del trabajador con la empresa.

Esta política de recursos humanos es altamente recomendable y genera beneficios para la empresa en términos de retención de talento, ahorro en formación y satisfacción del cliente.

La formación, asignatura pendiente

El sector de la restauración en España padece importantes carencias en lo referente a formación en todos sus niveles. A los directivos y gerentes, les falta formación en gestión profesionalizada de recursos humanos. En cuanto a los mandos intermedios, se detecta una falta de formación en habilidades directivas y de gestión de personas y equipos. Finalmente, en los niveles de menor cualificación, se observan deficiencias formativas en los campos de atención al cliente y prestación de un buen servicio.

La formación, adecuada a cada uno de estos niveles y a las necesidades derivadas de la dimensión de las empresas, tendría que ser el eje vertebrador hacia la mejora de la gestión del personal. Esta mejora, según el estudio, es lo que repercutiría en una disminución de la rotación.

Sería necesario desarrollar programas formativos para gerentes y mandos intermedios, aunque posiblemente estos programas deban ser precedidos por una labor intensa de sensibilización sobre la necesidad de realizarlos.

En lo referente a los puestos de base, sería recomendable reformar los ciclos formativos. Los empresarios del sector valoran y necesitan no sólo formación técnica, sino un "saber hacer"

©IESE Business School

que, hoy por hoy, viene dado por la experiencia. Por tanto, se tendrían que introducir modelos educativos que, por una parte, insistiesen en la formación integral de alumnos, generando un cierto sentido de oficio más próximo a la realidad laboral y, por otra, permitiesen la adquisición de experiencia mediante convenios de prácticas remuneradas en empresas del sector.

©IESE Business School