

Los recursos humanos en Max Rol

Raquel Ruiz Rodríguez, *Directora-RETATE-HR MANAGER*¹

Marta Ortiz-de-Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

Max Rol es una compañía de restauración con sede en Madrid, fundada en 1993. Es una empresa nacional, que pertenece a un grupo, dedicada a la restauración. Su principal actividad es la innovación, y restauración. La empresa ha pasado desde que se fundó por varias adquisidoras, y ha crecido de manera exponencial en los últimos dos años. Una de las mayores ventajas competitivas de la empresa son las personas, siendo la gestión de los empleados, y de los diferentes equipos un valor estratégico. El equipo es diverso, experto, y comprometido de más de 300 personas.

Debido al proceso de crecimiento rápido ha habido durante estos últimos años se está perdiendo el foco estratégico, y comienza a existir mayor diversidad cultural. Todo ello contribuye a un descenso y pérdida de negocio, que empieza a preocupar al comité de dirección. El comité está compuesto por 3 direcciones que se divide la compañía: Innovación, comercialización, y finanzas.

Hasta este momento a la dirección de la empresa y en concreto a Rosa, su directora General, no le había preocupado el área de Recursos humanos. Aunque el área de relaciones laborales y administración de personal eran responsabilidad suya, estaba delegada en un despacho de abogados y una gestoría. Además, tenía una persona de apoyo.

Desde el comité de dirección se plantean contratar un nuevo miembro que se ocupe del área de Recursos Humanos, y que les ayude a crear e impulsar el nuevo modelo de negocio, generar sinergias y reducir costes e impulsar políticas globales de gestión del talento, para retener y desarrollar personas-clave y potenciales.

Después de más de seis meses contratan a David para dirigir recursos humanos. Su principal cometido es poner en marcha un sistema que facilite el despliegue estratégico y el cambio cultural requerido lo antes posible. Definir que hace cada uno, para que, y que aportan, y por otro lado Implantar los sistemas que permitan evaluar, desarrollar y

¹ <https://es.linkedin.com/in/raquelruiz-retate>

reconocer la contribución de los empleados. Rosa le solicitó a David que realizaría un diagnóstico de la situación actual de la empresa. David para realizar el diagnóstico estuvo durante más de dos meses recopilando información. Tuvo más de 20 entrevistas con directores y mandos intermedios, de la empresa.

David presentó después de los dos meses el diagnóstico de la empresa con las oportunidades de mejora.

- Inexistencia de comunicación entre los distintos restaurantes y locales, y sus emplead@s.
- Diferentes objetivos en los gerentes, organización, estructura y organización.
- Inexistencia de procesos y procedimientos en el área de Recursos humanos
- Sin una cultura definida.

Lo primero que hizo David fue reunir a todo el comité durante dos días para establecer cuál era la misión de la empresa, si bien es cierto que le hubiera encantado que todas las personas estuvieran presentes, no podía ser y priorizo. Su principal objetivo era implicar y comprometer a la dirección, y luego que la información descendiera en cascada. Después de los dos días de reuniones la misión quedó definida: “Proveer a nuestros clientes de la mayor experiencia gastronómica en el concepto de restaurante de comida sana en estilo clásico, comprometido con la innovación, la creatividad y el servicio. Dar un servicio de alto valor con ambiente acogedor, trabajo en equipos, servicio ágil y personalizado, siempre en consonancia con la sostenibilidad y responsabilidad social” Además, David tuvo acceso información extraída con motivo de la participación de la empresa en un estudio. De este estudio se extrajo información interesante con respecto a la satisfacción de las personas:

- Falta de reconocimiento
- Falta de desarrollo, y promoción
- Falta de *feedback*
- Falta de conciliación, horarios partidos y fines de semana
- Falta de comunicación gerencia y empleados
- Falta de confianza y exceso de supervisión

Hasta ahora han tenido una marcada tendencia a reclutar de manera externa, sin considerar movimientos internos de personas, traslados, o promociones. El proceso que se realiza suele ser entre los contactos que extraen las personas que componen el comité, sin un procedimiento específico, y habitualmente el responsable es el Gerente del local

que tenga la vacante. En el caso de que el Gerente no pueda a veces designa al jefe de cocina o de sala según corresponda. Para validar y contratar a las personas, lo habitual es una entrevista y un día de prueba con un contrato temporal.

Al año están en una rotación de 35%, y cada año asciende, y esto les supone costes que quieren comenzar a mitigar. Además de todo el trabajo administrativo.

Este mes de septiembre, la empresa ha decidido adquirir un nuevo local en Asturias con el mismo concepto. En este restaurante es pequeño con solo siete empleados. La idea es que la empresa continúe con todo el personal incluido el gerente que ha sido hasta hace poco la dueña del local. La decisión de venta de Macarena, actual Gerente, ha sido motivada por la falta de sucesión. Ella está a unos años de la edad de jubilación, y es una opción para que el restaurante que creó su padre continúe, aunque sea en otras manos. El grupo nunca ha tenido presencia en Asturias, es una zona clave para el estilo de comida, la idea es expandirse en 2023 con dos locales más, que están en negociación.

David esta mañana ha recibido una llamada de Macarena que le ha comentado que tiene un problema tremendo para encontrar un jefe de cocina. Lo busca desde hace meses, han pasado dos en el año, y ninguno encaja. Además, esta semana ha tenido la baja de uno de los cocineros y un auxiliar de limpieza, que parece que se ha ido con el jefe de cocina desvinculado recientemente.

Ante el problema decidió el grupo que temporalmente fuera un cocinero ayudar, pero, Jorge gerente del restaurante, llama para comentar que debe resolverse la situación, que no puede seguir echando una mano su cocinero, y además este desplazado con lo que significa a nivel coste. ¡Que ya está bien!

David pregunta a Pedro el director comercial, si han hecho o tienen un estudio de la zona de Asturias de empleabilidad, tasa de paro, situación económica, etc. Pero nadie le responde.

El nuevo Restaurante Asturias durante muchos años ha tenido mucha fama, y por eso Pedro decidió que era importante su adquisición. Cuando Pedro se enteró que Macarena estaba pensando en vender para garantizar la sucesión, no se lo pensó. Le presentó un plan a Rosa, y en menos de 15 días se realizó la operación. Justo hacía un par de meses que el jefe de cocina (ex marido de Macarena) se había jubilado. Esto ha supuesto la rotación en la posición, pérdida de cuota de mercado y una desorganización importante. David ante la situación de Asturias, y recogida la información lo que sabe es que los empleados perciben desconexión con su nueva dirección y que los perfiles que se van

seleccionando tiene una alta rotación y aunque la Gerente los selecciona, no tardan en desvincular la relación.

Por si no era suficiente, le acaba de llamar Rosa la directora General, para comunicarle que en el Restaurante estrella de Madrid, se ha ido del restaurante el jefe de sala que llevaba con 6 meses, y que es el tercero que ocupa la posición en un año y medio con baja voluntaria. Es una vacante crítica para la empresa. En los restaurantes de Madrid, las conclusiones son que “los perfiles del Restaurante de Madrid no son aceptados por los emplead@s”.

David ha intentado recabar la información sobre los motivos de la rotación del 35% del año anterior y la información del local de Asturias, pero el SIHR (Sistema de información de Recursos humanos) lo utiliza la gestoría y no tienen acceso. La dirección tiene información que le aportan en Excel. La Dirección General se encargaban de proveer de datos a los Gerentes, y ahora a Recursos Humanos, aunque ellos no tenían acceso a estos datos. Esto ralentizaba la toma de decisiones y lo que es aún peor, los datos no siempre eran los correctos.

David está comenzando a sentir “cierta desconfianza” y le está llevando a desmotivarse.

Fuentes de información utilizadas

- Información interna de la empresa RETATE (2022). <https://retate.es/>

Fecha del caso: diciembre, 2022.

Palabras clave: análisis de puestos, reclutamiento, selección, atracción y retención de talento, rotación.

Preguntas sobre el caso

- 1.- David para realizar el diagnóstico se entrevista con directores y mandos intermedios, y utiliza los datos extraídos del estudio realizado. Piensa y reflexiona si esta información te puede servir para el análisis de puestos.
- 2.- Si fueras Rosa la directora General, ¿qué tipo de reclutamiento hubieras utilizado para contratar a David? Justifica la respuesta.
- 3.- David ha calculado los costes directos de reemplazar un trabajador y en este momento representa un 50 % del salario anual del empleado. Además, y como refleja el texto reclutar está siendo un proceso complicado y la rotación en posiciones críticas está siendo

elevado. Constata que el mayor porcentaje de rotación ocurre en la primera semana. Entre tus prioridades es la atracción y retención de personas claves para disminuir la rotación.

- ¿Cómo harías el proceso de selección?
- De los puestos vacantes jefe de sala y jefe de cocina explica y justifica el tipo de búsqueda, el medio.
- ¿Qué competencias crees que debe tener el jefe de cocina? ¿Qué dos preguntas harías para evidenciar su conducta?
- ¿Qué acciones pondrías en marcha para estrategia para mejorar el absentismo y atraer a más candidat@s?
- Una vez incorporado, y sabiendo que la rotación en una semana es muy alta ¿Qué acciones puedes plantear para mejorar la retención de talento?