



E-BOOK · UNA GUÍA DE HAPPYCHEF

La guía definitiva para el personal de hostelería

En el mercado laboral más tenso que ha conocido la hostelería, las casas que ganan no encuentran gente mejor — la construyen, le hacen turnos justos y le dan razones para quedarse.

Thibault Van de Sompele Fundador de HappyChef
creado con y para hosteleros



E-BOOK

Índice

•	EN RESUMEN	3
	La versión corta	
01	CANTERA	5
	Contrate desde una cantera, no desde el pánico	
02	ACOGIDA	9
	Haga que los primeros 30 días decidan los próximos tres años	
03	TURNOS	13
	Monte los cuadrantes sobre previsiones y justicia, no sobre conjeturas de domingo por la noche	
04	SISTEMAS	17
	Haga funcionar el servicio con mise en place, no con heroicidades	
05	RETENCIÓN	21
	Haga de quedarse la opción lógica	
06	LIDERAZGO	24
	Lidere la brigada con números en la pared y cuidado en la sala	
•	E-BOOK	26
	¿Cómo de fuerte es su sistema de personal?	

La guía definitiva para el personal de hostelería

El restaurante de la otra punta de la ciudad paga los mismos sueldos que usted. Las mismas horas, el mismo calor, el mismo mercado que todos llaman imposible. Y sin embargo su segundo de cocina lleva cuatro años en la casa — mientras el suyo acaba de presentar la dimisión. Esa diferencia no es suerte ni es carisma. Es un puñado de sistemas que la mayoría de los hosteleros nunca han visto puestos por escrito.

Esta guía los pone por escrito. Por qué los mejores candidatos jamás responden a un anuncio de pánico — y a qué sí responden. Por qué las dos primeras semanas deciden más que los dos primeros años. Cómo un cuadrante puede ser justo y rentable a la vez. Por qué los servicios tranquilos se construyen por la tarde, no se sobreviven por la noche. Y qué hace de verdad que la gente se quede, mucho después de gastada la prima de fichaje. Todo empieza donde empieza cualquier problema de personal: con la vacante que está a punto de publicar.



Thibault Van de Sompele Fundador de HappyChef

creado con y para hosteleros

EN RESUMEN

La versión corta

-
- 01** **Contrate desde una cantera, no desde el pánico** recute antes de la vacante, contrate por temperamento, forme la técnica.
-
- 02** **Los primeros 30 días deciden los próximos 3 años** una acogida estructurada duplica las probabilidades de que el nuevo pase del primer año.
-
- 03** **Publique los cuadrantes con 2+ semanas**, contruidos sobre la previsión de reservas — justicia y previsibilidad ganan a 1 € más por hora.
-
- 04** **Haga funcionar el servicio con sistemas** la gestión de la mise en place y las rutinas APPCC convierten la presión en coreografía.
-
- 05** **Retener es la contratación más barata** sustituir a un empleado formado cuesta meses de margen; las entrevistas de salida no cuestan nada.

1

CANTERA

Contrate desde una cantera, no desde el pánico

— IDEA CLAVE

Una buena contratación en hostelería funciona en continuo: una presencia de empleo que vende la casa, relaciones con las escuelas de hostelería, un banquillo de candidatos anteriores y entrevistas que prueban el temperamento con un servicio de prueba remunerado. Contratar con pánico contra un cuadrante vacío selecciona por disponibilidad — contratar desde la cantera selecciona por encaje.

CANTERA

FIG. 01

Contrate desde una tubería, sin entrar en pánico

Canalización siempre activa



contrataciones confiables

Contratación de pánico



acertar o fallar

5: una cartera constante produce alrededor de cinco buenos candidatos por cada contratación de pánico

El peor momento para contratar es cuando necesita a alguien — para entonces está eligiendo entre quienes respondieron a un anuncio hecho con prisas, con un cuadrante desangrándose a su espalda. Las casas que se dotan bien de personal en un mercado donde las vacantes superan a los candidatos invierten la línea de tiempo: reclutan siempre, sin estridencias, para que cuando llegue una dimisión haya un nombre al que llamar.

Construya el embudo antes de la vacante

- **Venda el trabajo, con honestidad.** Su **enfoque de personal** es marketing: fotos reales de la brigada, horarios reales, historias reales de crecimiento. «Únase a una cocina que cierra dos días completos a la semana» recluta más que «salario competitivo» siempre.

- **Corteje a las escuelas.** Unas prácticas bien acogidas por semestre le convierten en la cocina que los recién titulados recuerdan. El becario al que trató como futuro compañero vuelve siéndolo.
- **Guarde el archivo de medallas de plata.** Cada buen candidato que no pudo contratar pertenece a una lista con una nota — seis meses después, esa lista gana a cualquier portal de empleo.

Entreviste para lo que no se puede enseñar

El manejo del cuchillo se aprende en semanas; la calma bajo fuego, la calidez con los desconocidos y la fiabilidad son temperamento. Estructure la hora alrededor de pruebas, no de carisma: «cuénteme un servicio que salió mal — ¿qué hizo usted?». Después pague un servicio de prueba y observe solo tres cosas: cómo trata al office, qué hace en los minutos tranquilos y si hace preguntas. Esas tres predicen los próximos dos años mejor que cualquier currículum.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Abra su último anuncio de empleo. Tache cada cliché («equipo dinámico», «se requiere pasión») y sustitúyalo por tres frases verdaderas y concretas sobre trabajar en su casa — incluida una parte dura honesta. Los anuncios honestos filtran; los vagos solo aplazan la decepción.

EL SECRETO DEL CHEF

La pregunta del servicio de prueba que lo predice todo

Al final de un servicio de prueba, haga una sola pregunta: «¿Qué cambiaría del servicio de esta noche?». Los candidatos que no vieron nada no estaban mirando. Los que critican al equipo le están contando cómo hablarán de sus compañeros. Los buenos nombran algo pequeño y cierto — la luz del pase, el recorrido hasta la mesa 12 — y preguntan por qué se hace así. Curiosidad más tacto: ese es todo el perfil.

PROFUNDIZAR

La escasez de personal en hostelería es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan hoy los propietarios de restaurantes.

Encontrar y retener buen personal es fundamental para el éxito de su negocio — más incluso que la calidad de su comida o la ubicación. En esta guía exhaustiva compartimos estrategias probadas que funcionan en el mercado laboral actual.

La realidad es que su **restaurante** es tan bueno como el equipo que trabaja en él. Por muy bonito que sea su interior, por muy innovador que sea su menú — si el servicio es poco amable o la cocina es caótica, los clientes no vuelven. Invertir en su personal es, por tanto, la mejor inversión que puede hacer.

La situación actual en hostelería

El mercado laboral en la **hostelería** ha cambiado fundamentalmente en los últimos años. Estos son los desarrollos más importantes:

- Muchos profesionales con experiencia han abandonado el sector de forma definitiva para incorporarse a otras industrias
- Los jóvenes optan cada vez más por sectores con horarios "normales" y mejor conciliación laboral
- Las expectativas de los trabajadores son más altas que nunca — quieren no solo un empleo, sino también perspectivas de futuro
- La competencia por el talento es intensa — no solo dentro de la hostelería, sino también con el comercio minorista, la logística y otros sectores que ofrecen horarios flexibles
- La mala imagen del sector — largas jornadas, salarios bajos, alta presión laboral — ahuyenta a los candidatos potenciales

Aun así, hay formas de hacer atractivo su negocio para el talento. Los restaurantes que invierten en su equipo constatan que sufren menos la escasez de personal. Es más: los buenos empleadores pueden elegir entre candidatos incluso en este mercado.

El coste real de la rotación de personal

Antes de ver soluciones, es importante entender qué le cuesta la rotación:

- **Búsqueda de personal:** publicar ofertas de empleo, gestionar candidaturas, realizar entrevistas
- **Formación:** incorporar nuevos empleados cuesta semanas de productividad
- **Errores:** el personal sin experiencia comete más errores que cuestan clientes e ingresos
- **Moral del equipo:** el personal que cambia constantemente desmotiva a quienes se quedan
- **Pérdida de clientes:** los habituales echan de menos las caras conocidas

Según las estimaciones, sustituir a un empleado cuesta entre el 50 % y el 200 % de su salario anual. Vale la pena, por tanto, invertir en retención.

8 estrategias para ganar y retener personal

1. Ofrezca una retribución competitiva

Suena obvio, pero es la base. La época en que se salía adelante con el salario mínimo ya pasó.

Qué funciona:

- Pague entre un 10 % y un 15 % por encima de la media del mercado

- Sea transparente en el reparto de propinas
- Ofrezca extras: comidas, ayuda al transporte, descuentos
- Considere la participación en beneficios o bonificaciones en épocas de mayor actividad

Calcule cuánto le cuesta una sustitución — comprobará que los salarios más altos suelen ser más baratos que la rotación.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Dónde encuentro buen personal de hostelería en un mercado laboral tan ajustado?

Combina varios canales: portales de empleo del sector, redes sociales, colaboración con escuelas de hostelería y un programa de recomendación en el que premies a tus empleados actuales por traer a alguien.

¿Cómo reduzco la rotación de personal en mi restaurante?

Los tres factores más importantes son unos horarios justos y transparentes, un trato respetuoso y oportunidades de crecimiento. Una entrevista de salida en cada baja te da pistas sobre los problemas estructurales.

¿Cómo uso contratos a tiempo parcial o personal extra como restaurador en España?

Los contratos a tiempo parcial y el personal extra permiten incorporar refuerzos para turnos de fin de semana o picos de actividad sin sobredimensionar tu plantilla fija. Formaliza siempre el contrato y da de alta a la persona en la Seguridad Social antes de que empiece a trabajar, y apóyate en una gestoría o asesoría laboral de confianza.

2

ACOGIDA

Haga que los primeros 30 días decidan los próximos tres años

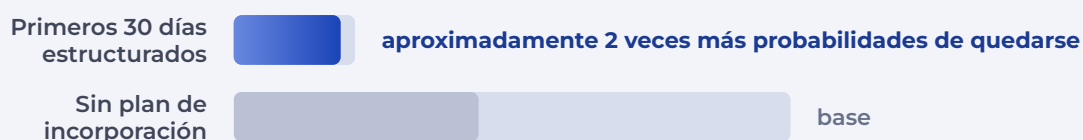
— IDEA CLAVE

Una acogida estructurada — un plan escrito de la primera semana, un mentor con nombre, cinco minutos de repaso diario y una lista de habilidades a 30 días — duplica aproximadamente la probabilidad de que el recién llegado sobreviva al primer año. La gente rara vez dimite por el trabajo duro; dimite por que la dejen sola dentro de él.

ACOGIDA

FIG. 02

La incorporación estructurada mantiene a las personas



≈2x un plan real para el primer mes duplica aproximadamente las probabilidades de que un nuevo empleado permanezca más allá del primer año

La mayoría de las dimisiones en hostelería se deciden en la primera semana y se anuncian en el tercer mes. El nuevo commis que pasa el primer día persiguiendo etiquetas que nadie le explicó, comiendo solo en la comida de familia, aprende la única lección que la casa le enseñó: estás solo. La acogida es donde se previene la rotación — a una décima parte del precio de la sustitución.

El andamio de 30 días

UNA ACOGIDA QUE RETIENE A LA GENTE

Fase	Qué ocurre	El sentido
Día 1	Recorrido, mentor asignado, su partida explicada paso a paso, comida de familia en el centro de la mesa	Pertenecer antes que rendir
Semana 1	Una partida, a fondo — más el porqué detrás de cada estándar	La profundidad gana a la cobertura
Semanas 2-3	Rotación por partidas vecinas; repaso diario de 5 min: «¿qué le ha confundido hoy?»	Las dudas afloran mientras son baratas
Día 30	Revisión de la lista de habilidades + la conversación: «¿hacia dónde quiere crecer aquí?»	Un camino, dibujado a la vista

Y después, no deje nunca de formar

Tras la acogida, el motor pasa a goteo: diez minutos concentrados en el briefing previo al servicio — un plato escandallado, un vino catado, un escenario de servicio ensayado — rinden más que la jornada anual de formación, por pura repetición. La arquitectura completa, incluidos los caminos de crecimiento que retienen a los ambiciosos sin inventar títulos de cartón, está en **formación y desarrollo del personal**; el plan de estudios del lado de la sala bebe de **los estándares de servicio en hostelería**.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Escriba su Día 1 en una sola página: quién recibe al nuevo, quién le hace de mentor, qué partida, dónde se sienta en la comida de familia. Una página, impresa, usada para siempre — la diferencia entre tenerla y no tenerla es una dimisión al año.

PROFUNDIZAR

La calidad de su servicio depende directamente de la calidad de su equipo, y esa calidad se construye a través de la formación.

En un sector con una rotación notoriamente alta, invertir en el **personal** no es un lujo, sino una necesidad. Los empleados bien formados ofrecen un mejor servicio, cometen menos errores, están más comprometidos y se quedan más tiempo. El resultado: clientes satisfechos, menores costes de reclutamiento y una cultura empresarial más sólida. En este artículo detallado aprenderá a construir un programa de formación eficaz que ayude tanto a los nuevos como a los empleados existentes a crecer.

Por qué la formación es imprescindible

Las ventajas de una formación sistemática son concretas y medibles:

- **Calidad constante:** Cada cliente recibe el mismo alto estándar, independientemente de quién esté de turno
- **Menos errores:** El personal formado comete menos errores costosos en pedidos, alérgenos y facturación
- **Mayor productividad:** Trabajar con más eficiencia significa atender a más clientes con el mismo equipo
- **Mejor upselling:** El personal que conoce la carta puede asesorar y vender mejor
- **Menor rotación:** Los empleados que se desarrollan se sienten valorados y se quedan más tiempo
- **Cultura más fuerte:** La formación es un momento para transmitir valores y estándares

El onboarding: los primeros 30 días

Las primeras semanas determinan si un nuevo empleado se integra con éxito o si se va rápidamente. Un onboarding estructurado es fundamental.

Semana 1: orientación y fundamentos

La primera semana se dedica a la orientación y a sentar las bases:

- **Día 1:** Bienvenida, recorrido, presentación del equipo, administración (contrato, normas internas, uniforme)
- **Días 2-3:** Conocer la carta, los ingredientes, los alérgenos y los métodos de elaboración
- **Días 4-5:** Aprender los sistemas: sistema de reservas, caja, proceso de pedidos
- **Final de la semana 1:** Primera conversación de feedback — ¿cómo va todo, hay alguna duda?

Semanas 2-3: práctica guiada

Tras la teoría llega la práctica, siempre con un buddy experimentado:

- Primero acompañar en turnos tranquilos y luego en turnos de mayor afluencia
- Asumir responsabilidades progresivamente: de acompañar mesas a tener su propia sección
- Feedback breve diario: ¿qué salió bien, qué puede mejorar?
- El buddy sigue disponible para preguntas y apoyo

Semana 4: trabajo autónomo y evaluación

En la cuarta semana el nuevo empleado trabaja con más autonomía:

- Sección propia o tareas sin supervisión directa
- Conversación formal de feedback al final del mes
- Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora
- Establecer objetivos para el período siguiente

Formación continua: nunca se deja de aprender

El onboarding es solo el comienzo. La formación continua mantiene a su equipo alerta y motivado.

Sesiones semanales/mensuales

Programa momentos de formación regulares, aunque sean solo 15 minutos antes del turno:

- **Actualizaciones de la carta:** Nuevos platos, cambios estacionales, maridajes de vino
- **Juegos de rol:** Practique situaciones difíciles como quejas, **preguntas sobre alérgenos** o clientes exigentes
- **Conocimiento del producto:** Cata de nuevos vinos, explicación de su origen y elaboración
- **Estándares de servicio:** Repaso de su protocolo de servicio y los puntos clave

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo elaboro un programa de formación para el nuevo personal de hostelería?

Estructura la incorporación en 3 fases: orientación (días 1-3), conocimiento del producto (días 4-10) y práctica de servicio con formación en seguimiento (días 11-30). Documentalo en una guía de incorporación.

¿Cómo mantengo a mi equipo motivado e implicado en hostelería?

Reconoce los logros con regularidad y de forma concreta, ofrece oportunidades de crecimiento, implica al equipo en las decisiones sobre la carta y crea un ambiente de trabajo respetuoso. El personal que se siente valorado ofrece un mejor servicio y se queda más tiempo.

¿Cómo organizo sesiones de formación sin interrumpir el funcionamiento normal?

Programa briefings breves (10-15 min) antes de cada turno para una microformación diaria. Reserva un día al mes como jornada de formación durante un momento de poca actividad.

3

TURNOS

Monte los cuadrantes sobre previsiones y justicia, no sobre conjeturas de domingo por la noche

— IDEA CLAVE

Una buena planificación ajusta la plantilla a los cubiertos previstos por servicio y publica con al menos dos semanas de antelación, con reglas transparentes para fines de semana y cambios. Protege el margen (coste de personal del 30–35 % de los ingresos) y a las personas — los cuadrantes imprevisibles son una de las tres principales razones por las que el personal de hostelería dimite.

TURNOS

FIG. 03

Mantener el coste laboral en su rango saludable



30–35% Su objetivo es mantener el coste laboral entre el 30% y el 35% de los ingresos.

El cuadrante es donde se encuentran su cuenta de resultados y su gente — y donde ambas salen heridas por las conjeturas. Sobredote un martes tranquilo y el margen de cuarenta cubiertos se evapora en horas ociosas; infradote un sábado completo y quema al equipo que pasó los capítulos uno y dos construyendo. El remedio son los mismos datos que mueven sus **reservas**: las reservas futuras son una previsión de plantilla que nadie abre.

Planificación con la previsión por delante

- **Dote según cubiertos, no según días.** «Sábado» no es un nivel de plantilla; «86 cubiertos reservados, dos mesas grandes, tiempo de terraza» sí lo es. Las curvas de reservas predicen el 80 % de lo que necesitará con una semana de antelación.
- **Conozca su coste por hora.** Personal total ÷ cubiertos por servicio da el coste de personal por cubierto — sígalo cada semana junto a su coste de materia prima; juntos son el **prime cost**, el número que decide la rentabilidad.
- **Sea honesto con el turno partido:** si el hueco de la tarde no puede ser útil o de descanso, no es un turno, es un secuestro. Las casas que más fácil reclutan han matado discretamente el turno partido.

La justicia es una función del cuadrante

Publique con dos semanas, rote los peores turnos a la vista de todos, escriba las reglas de los cambios y proteja dos días libres seguidos. La previsibilidad vale más que un euro de salario por hora — la gente construye su vida alrededor de los cuadrantes, y los cuadrantes que lo respetan se cobran en lealtad. El método completo, incluido el suelo legal de los descansos, está en [planificación de personal y turnos](#).

● HÁGALO ESTA NOCHE

Ponga los cubiertos reservados del próximo viernes junto a las horas planificadas del próximo viernes. Calcule el coste de personal por cubierto de ese único servicio. Si nunca había visto ese número, acaba de conocer su segundo mayor coste controlable.

PROFUNDIZAR

Una planificación de personal eficiente es la diferencia entre un restaurante rentable y uno que lucha con sus márgenes.

Tener demasiado personal supone costes laborales innecesarios. Tener poco lleva a un equipo sobrecargado, tiempos de espera más largos y clientes insatisfechos. En esta guía exhaustiva aprenderás a encontrar el equilibrio perfecto entre costes de personal y calidad del servicio. Trataremos el forecasting, las técnicas de gestión de turnos, la automatización y consejos concretos que puedes aplicar de inmediato en tu establecimiento de hostelería.

Por qué es tan importante la planificación de personal

Los costes de personal representan normalmente entre el 25 y el 35 % de la facturación total de un restaurante. Con una planificación ineficiente, esa proporción puede subir al 40 % o

más, lo que presiona directamente tu margen de beneficio. Una gestión de turnos bien pensada incide en varios ámbitos de tu operativa:

- **Financiero:** Cada hora de trabajo innecesaria cuesta dinero. Con un salario medio de 14-16 € la hora, la suma se acumula rápidamente.
- **Calidad del servicio:** La falta de personal conlleva largas esperas, errores y clientes insatisfechos que no vuelven.
- **Moral del equipo:** Las horas extra constantes o los horarios impredecibles generan bajas y rotación.
- **Experiencia del cliente:** La dotación correcta garantiza atención, rapidez y un ambiente agradable.

Un restaurante de 50 cubiertos que tiene de media 5 horas superfluas planificadas a la semana pierde anualmente entre 4.000 y 5.000 € en costes laborales innecesarios. Si añades los costes indirectos de la falta de personal (ingresos perdidos, malas **reseñas**), queda claro que la planificación es decisiva.

La base: el forecasting basado en datos

Una buena planificación de personal empieza por el forecasting: prever cuántos clientes puedes esperar. Sin datos, solo estás adivinando. Con datos, tomas decisiones fundamentadas.

¿Qué datos necesitas?

Recopila al menos la siguiente información:

- **Ocupación histórica:** ¿Cuántos clientes por día, por franja horaria, por semana? Tu **sistema de reservas** contiene estos datos.
- **Reservas:** ¿Cuántas reservas hay ya para el próximo periodo? Esto da una previsión fiable.
- **Patrones estacionales:** ¿Cuándo hay más o menos clientes de forma estructural? Piensa en festivos, vacaciones escolares, terraza de verano.
- **Factores externos:** Tiempo (terraza), eventos locales (conciertos, partidos), obras en la calle.
- **Tasa de clientes sin reserva:** ¿Qué proporción de tus clientes viene sin reserva?

Con **analítica de restaurante** puedes analizar estos datos y descubrir patrones que no son visibles a primera vista. Quizás el miércoles por la noche es estructuralmente más concurrido de lo que pensabas, o la primera semana del mes siempre es más tranquila.

De los datos a la planificación

Una vez que tienes los datos, sigue estos pasos:

1. **Determinar el patrón base:** Establece tu patrón semanal estándar. ¿Qué días son concurridos y cuáles tranquilos?
2. **Añadir variaciones:** Ajusta para temporadas, festivos y circunstancias especiales.
3. **Incorporar las reservas:** Revisa las reservas de la próxima semana y adapta tu planificación.

4. **Incluir un margen:** Cuenta con afluencia inesperada. Un pequeño margen del 10-15 % es aconsejable.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo planifico el cuadrante de personal de forma óptima para mi restaurante?

Empieza con una previsión de ocupación basada en las reservas y los datos históricos. Asigna primero al personal fijo y completa con personal flexible. Publica el cuadrante con al menos una semana de antelación.

¿Cómo reduzco los costes salariales sin renunciar a la calidad del servicio?

Ajusta los cuadrantes con mayor precisión a la previsión de ocupación, usa contratos a tiempo parcial y personal extra para las horas punta y analiza la dotación de personal por turno para detectar el exceso de capacidad.

¿Cómo gestiono las bajas por enfermedad y las ausencias del personal en mi restaurante?

Crea una bolsa flexible de personal de refuerzo (estudiantes, trabajadores a tiempo parcial) que esté disponible con rapidez. Usa un grupo de chat para comunicarte de forma ágil y, si tienes escala suficiente, programa siempre una persona de reserva por turno.

4

SISTEMAS

Haga funcionar el servicio con mise en place, no con heroicidades

— IDEA CLAVE

Un servicio en calma se diseña antes de abrir las puertas: listas de mise en place por partida, un briefing previo con los números y los VIP de la noche, propiedad clara de cada rango y rutinas APPCC que van en piloto automático. Los sistemas absorben la presión para que las personas puedan entregar hospitalidad.

SISTEMAS

FIG. 04

Personal para la curva de servicio real



19:30 construir la plantilla alrededor de la curva de llegada real, no de una plantilla plana

Observe una gran cocina a las 21:30 con el libro lleno: hay silencio. No porque la gente sea sobrehumana, sino porque cada decisión que podía tomarse por adelantado se tomó por adelantado. Las heroicidades son lo que queda cuando faltan los sistemas — y las heroicidades queman a la gente antes de Navidad.

La hora previa al servicio

- **La mise en place como contrato:** cada partida tiene su lista escrita de mínimos — cantidades movidas por los cubiertos reservados de esta noche, no por la costumbre de ayer. La **gestión de la mise en place** convierte la hora del caos en coreografía.
- **El briefing de las 19:00:** cubiertos y ritmo de la noche, las mesas grandes, las alergias marcadas al reservar, un plato y un vino ensayados. Cinco minutos, sala y pase juntos — es el seguro de servicio más barato que existe.
- **Propiedad por rango:** cada mesa tiene exactamente un responsable por pase; «creía que la llevabas tú» es un fallo de sistemas disfrazado de fallo de personas.

Un cumplimiento que funciona solo

Las rutinas de seguridad alimentaria fallan cuando viven en la memoria de alguien. El **APPCC (HACCP)** debe ir sobre raíles: registros de temperatura a horas fijas, planes de limpieza con nombres y firmas, etiquetado que sobrevive al sábado más caótico. Una inspección aprobada es el efecto secundario de una cocina que simplemente trabaja siempre así — y la brigada nota la diferencia entre una casa organizada y una casa con suerte.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Pida a cada partida su lista de mínimos de mañana. Quien responda «la tengo en la cabeza» acaba de enseñarle su punto único de fallo — escriban juntos la lista de esa partida, esta noche, en una sola ficha.

EL SECRETO DEL CHEF

Por qué las mejores cocinas también incluyen al office en el briefing

El office marca el tempo de una casa llena: sin sartenes limpias no se dispara; sin copas no hay servicio de vino. Las cocinas que incluyen al office en el briefing — los cubiertos de la noche, cuándo caen las olas del menú degustación — registran servicios sensiblemente más fluidos, porque la única partida de la que todos dependen por fin ve venir la ola. Y transmite lo que retiene a la gente mejor que el dinero: en esta casa, cada puesto forma parte de la brigada.

PROFUNDIZAR

Hay dos tipos de servicio en hostelería: los servicios en los que reaccionas a lo que está pasando en ese momento, y los servicios para los que ya estabas preparado antes de que pudiera salir algo mal.

La diferencia no radica en la suerte, en el personal con talento ni en una noche tranquila. Radica en la preparación. Y esa preparación lleva siglos teniendo un nombre en la cocina profesional: *mise en place*.

Traducido literalmente significa «todo en su lugar». En la cocina designa el proceso por el que un chef, antes del servicio, corta, porciona, dispone cada ingrediente y coloca cada utensilio en su sitio correcto. Pero en los restaurantes mejor gestionados del mundo, la *mise en place* es mucho más que un término culinario. Es una filosofía de trabajo completa —una forma de pensar que puede transformar cada área del restaurante.

En este artículo exploramos cómo puedes aplicar la *mise en place* a cada nivel de tu negocio: desde el servicio y la barra hasta las reservas, las listas de control y la gestión del personal.

Más que cocina: la *mise en place* como filosofía para todo tu restaurante

El término *mise en place* proviene de la tradición culinaria clásica francesa y se enseña en las escuelas de cocina de todo el mundo como primera lección —no la técnica de cocinar, sino la disciplina de la preparación. Para los estudiantes que entran por primera vez en una cocina profesional, la *mise en place* no es un paso opcional: es la única forma de trabajar.

Pero ¿por qué termina esta filosofía en las puertas de la cocina?

En su influyente libro *Work Clean* (2016), el periodista estadounidense Dan Charnas traslada los principios de la *mise en place* al mundo de la gestión empresarial. Su conclusión central: la forma de pensar con que un chef organiza la cocina es exactamente la forma de pensar que necesita cualquier organización para trabajar a alto nivel.

«La *mise en place* es una forma de vida, no solo una forma de cocinar», escribe Charnas. Quien prepara su puesto no reduce el caos trabajando más duro, sino preparándose de forma más inteligente. Y eso es igual de válido para una gerente de restaurante que planifica un viernes por la noche concurrido que para un chef que prepara una cena para cien cubiertos.

En la tradición culinaria española, esta disciplina está especialmente arraigada. La rigurosa formación técnica que distingue a los cocineros españoles —y que ha dado a los restaurantes españoles una reputación de precisión y calidad— es, en esencia, una formación en *mise en place*. La disciplina está en el ADN de la cultura gastronómica española.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo calculo la cantidad adecuada de mise en place por servicio?

Básate en el número de reservas más un colchón del 10–15% para clientes sin reserva. Analiza tus datos históricos de ventas por plato. Esto te da una base precisa que minimiza tanto el desperdicio como las roturas de stock.

¿Cómo mejoro la comunicación entre cocina y sala durante la mise en place?

Haz a diario un breve briefing (10–15 min) antes de cada servicio: qué platos están disponibles, qué se ha agotado y qué especiales hay. Una pizarra del día clara en la sala también ayuda.

¿Cómo reducen el estrés durante el servicio unas buenas rutinas de mise en place?

Una buena mise en place elimina la presión de decidir durante el servicio: cada plato tiene sus ingredientes listos y cada estación de trabajo está preparada. Esto reduce los errores, acelera los tiempos de elaboración y da confianza al personal.

5

RETENCIÓN

Haga de quedarse la opción lógica

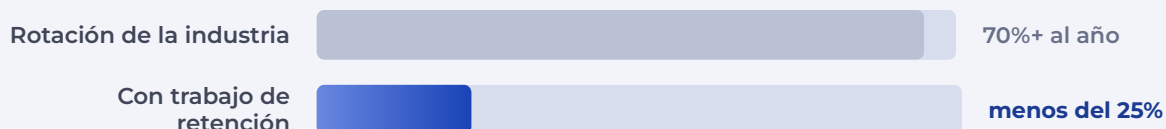
— IDEA CLAVE

La retención en hostelería se construye con cinco materiales: salario justo y transparente, turnos con los que se puede construir una vida, caminos de crecimiento visibles, rituales diarios de respeto y conversaciones de permanencia mantenidas antes de la dimisión, no después. Sustituir a un empleado formado cuesta aproximadamente dos veces su salario mensual — retenerlo es el margen.

RETENCIÓN

FIG. 05

La rotación es costosa: la retención paga



2x pay Reemplazar a alguien puede costar hasta el doble de su salario; conservarlo es más barato

La rotación media de la hostelería supera el 70 % anual; las mejores casas independientes bajan del 25 %. La diferencia rara vez es un euro de salario — las entrevistas de salida de todo el sector encuentran una y otra vez las mismas tres razones para irse: turnos imprevisibles, ningún futuro visible y sentirse un mueble. Las tres se arreglan sin partida presupuestaria.

Los cinco materiales de quedarse

- **Salario transparente:** una tabla publicada — puesto, experiencia, sueldo — mata el folclore corrosivo de quién gana qué, y convierte el «¿cómo gano más?» en una hoja de ruta en lugar de una negociación.
- **Un cuadrante con el que se puede vivir** (el capítulo 3 ya lo hizo).

- **Crecimiento de verdad:** rotación de partidas, una formación de sumiller pagada, el segundo llevando solo el pase del martes. Lo específico de la alta cocina está en **la rotación de personal en la alta cocina.**
- **Rituales de respeto:** la comida de familia comida juntos, los logros nombrados en el briefing, el chef dando las gracias al office al salir. La cultura no es más que comportamiento repetido.
- **Conversaciones de permanencia:** dos veces al año, quince minutos, una pregunta — «¿qué le haría quedarse tres años más?». Hecha antes de la dimisión, es estrategia; después, es un panegírico.

Cuenta lo que cuesta una marcha

Seleccionar, acoger, los meses de productividad reducida, los habituales que notan que su jefe de rango favorito desapareció — la sustitución cuesta de forma fiable en torno a dos salarios mensuales, a menudo más en los puestos sénior. Ponga ese número junto al presupuesto de formación que le hacía dudar, y la duda se resuelve sola.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Haga la lista de sus tres personas más valiosas. Para cada una, escriba lo que les ofrecería a la desesperada el día que dimitan. Ahora ofrezca una versión de eso este mes — retener no es más que la conversación de la dimisión, mantenida pronto, con mejores opciones.

PROFUNDIZAR

La alta cocina tiene una paradoja que pocos propietarios de restaurantes comprenden del todo: estadísticamente presenta una rotación de personal menor que la comida rápida o el casual dining, y sin embargo cada salida en un restaurante gastronómico resulta mucho más devastadora que en cualquier otro segmento.

En un restaurante casual, un nuevo camarero es operativo en tres días. En su restaurante de alta cocina, con su menú de varios pasos, maridajes de vino a medida, rituales en la mesa y expedientes personalizados de clientes, hacen falta entre tres y seis meses para que alguien funcione con plena autonomía. Y durante ese período — cada día que una cara nueva atiende a sus clientes — se pierde algo que el dinero no puede comprar: la continuidad de la confianza.

Este artículo no es un manual genérico de recursos humanos. Aborda específicamente qué funciona — y qué no — en el contexto de la alta cocina. Con perspectivas de restaurantes Michelin, datos de la Universidad de Cornell y las lecciones que el sector extrajo de su momento más doloroso en años: el caso Noma de 2026.

El coste real de la rotación de personal

La mayoría de los propietarios de restaurantes subestima drásticamente el impacto financiero de la rotación de personal. Calculan los costes de selección — un anuncio aquí, una entrevista allá — pero pasan por alto la mayor parte de la factura.

La Universidad de Cornell, el instituto de investigación hostelera más reputado del mundo, calculó un **coste medio de sustitución de 5.400 € por empleado** (incluyendo selección, administración, formación y pérdida de productividad durante el período de integración). Pero eso es el promedio de todos los segmentos de hostelería. Para un sous-chef especializado, un sumiller con experiencia o un maître d'hôtel curtido en alta cocina, esos costes son estructuralmente más elevados.

Los costes ocultos son aún más traicioneros:

- **Pérdida de ingresos:** Los nuevos empleados generan durante su primer año entre un 15 y un 25 % menos de ingresos que los experimentados. Venden menos vino, pierden oportunidades de upselling y alteran el ritmo de la sala.
- **Desperdicio alimentario:** Los errores de cocina aumentan durante los períodos de alta rotación. El efecto acumulado puede alcanzar del 5 al 10 % de la facturación total en desperdicio y costes de corrección.
- **Daño reputacional:** Los clientes que regresan para ver "a su" camarero o "a su" equipo y encuentran una cara completamente nueva a veces canalizan esa sensación en reseñas negativas.
- **Caída de productividad antes de la salida:** Las investigaciones muestran que un empleado ya es menos productivo semanas antes de su dimisión — y eso es perceptible antes de que la dirección lo sepa.
- **Pérdida de conocimiento:** La mesa 7 es siempre la favorita de la señora García. El señor Martínez no bebe Borgoña tinto posterior a 2012 por una mala experiencia. La clienta que siempre pide el menú degustación con maridaje pero discretamente deja medio vaso — su sumiller lo sabe. Su nueva contratación, no.

Un restaurante con 15 empleados y una rotación del 40 % pierde 6 personas al año. Entre costes directos e indirectos, eso puede suponer fácilmente entre 50.000 y 80.000 € anuales — dinero que desaparece de su margen de beneficio, invisible e invisible sin medir.

6

LIDERAZGO

Lidere la brigada con números en la pared y cuidado en la sala

— IDEA CLAVE

El personal se mantiene sano cuando el liderazgo sigue cuatro números cada mes — porcentaje de coste de personal, rotación, cubiertos por hora trabajada y acogidas completadas — y los acompaña de un cuidado visible. Los equipos que ven los números ayudan a arreglarlos; los equipos que solo sienten la presión se van.

LIDERAZGO

FIG. 06

Cuatro números para poner en la pared



4 % de costo laboral, rotación, coberturas por hora de trabajo y finalización de la incorporación, todos los meses

Todos los sistemas de esta guía se degradan sin un responsable. El responsable es usted — y el trabajo de liderazgo es un número doble: cifras que hacen visibles los problemas pronto, y un cuidado que hace que la gente quiera resolverlos con usted.

El panel mensual de personal

CUATRO NÚMEROS, QUINCE MINUTOS AL MES

Número	Sano	Si se tuerce
Coste de personal en % de ingresos	30–35 % en servicio completo	Capítulo 3: reajuste el cuadrante a los cubiertos
Rotación anualizada	Por debajo del 35 %, bajando	Capítulo 5: conversaciones de permanencia, turnos justos
Cubiertos por hora trabajada	Estable o subiendo	Capítulo 4: sistemas, no discursos
Acogidas completadas	100 % de las contrataciones	Capítulo 2: el andamio se está saltando

Comparta estos números con el equipo — anonimizados donde haga falta — en la reunión mensual. Una brigada que conoce el coste de personal por cubierto del martes empieza a vigilar sola las horas ociosas; la transparencia recluta cuarenta solucionadores de problemas.

El cuidado es operativo, no blando

La ronda diaria del líder — saludar a cada partida por su nombre, probar lo que el commis ha hecho con orgullo, preguntar al runner qué tal el examen — cuesta diez minutos y rinde más que cualquier programa de compromiso jamás vendido. La gente entrega la **experiencia del cliente** exactamente con la misma calidez con la que se la trata; la hospitalidad fluye cuesta abajo. Los números le dicen dónde gotea el sistema; la ronda le dice por qué.

● HÁGALO ESTA NOCHE

Calcule los cubiertos por hora trabajada del mes pasado (cubiertos totales ÷ horas planificadas totales). Escríbalo en la pared de la oficina y póngale fecha. Como todos los números de esta guía: la tendencia que empiece a seguir esta noche es la que mejora.

E-BOOK

¿Cómo de fuerte es su sistema de personal?

- Reclutamos en continuo, no solo cuando alguien dimite

- Cada candidato hace un servicio de prueba remunerado antes de la contratación

- Cada nuevo recibe un plan de acogida de 30 días por escrito y un mentor

- Los cuadrantes se publican con 2+ semanas, sobre la previsión de reservas

- El coste de personal por cubierto se sigue cada semana

- Cada partida funciona con listas escritas de mise en place

LISTO PARA EMPEZAR

Regale a su brigada una noche más tranquila

HappyChef quita de encima de su equipo las reservas, las confirmaciones y las notas de clientes — para que su energía vaya a los comensales, no a la administración.

[Reservar una demo](#)

Gratis, 30 minutos, sin compromiso

