**[Entrevista] José Luis Portela, gerente general de Starbucks, conversa sobre desafíos y RR.HH.**

16-12-2015 16:50:12

**El principal ejecutivo de esta popular cadena de café es español y lleva más de 8 años en Chile, tiempo suficiente para ser testigo de la evolución que esta bebida ha tenido en el mercado nacional y del boom que ha experimentado durante los últimos años, a pesar de no ser un país productor.**

José Luis es un fiel creyente de que el éxito del negocio, que les permitió abrir 15 tiendas en pleno año de desaceleración, se debe al trabajo que realizan los partners, que es como en llaman a sus trabajadores, ya que son ellos los encargados de brindar la tan anhelada experiencia Starbucks.

**Se habla bastante del perfil del cliente Starbucks ¿cómo lo definirías tú?**

El cliente de Starbucks es muy fiel, aunque es cómodo y exige tener una tienda cerca de su trabajo, de su casa, de su sector de compras y de su centro de salud, por ejemplo, ya que no le gusta desviarse mucho de su ruta habitual. En general, si tuviera que poner un adjetivo diría que es un público diverso, puesto que en las tiendas puedes ver gente de distintos rangos etarios, géneros, nacionalidades y niveles socio económico. Somos capaces de fidelizar a nuestros consumidores porque más allá del producto y servicio que brindamos, empiezan a valorar la cultura de la compañía, como que seamos muy activos en temas de responsabilidad social y que los hagamos parte de estas iniciativas.

**¿Cuál es su principal estrategia para atraerlos? Hablan bastante de la experiencia del cliente ¿en qué consiste?**

Hay una frase que decía un antiguo ejecutivo de la compañía que considero muy real: cuando una persona visita por primera vez Starbucks, viene por el café; luego, cuando conoce el lugar, se queda tiempo a compartir con nosotros porque se siente cómodo; y por último, se transforma en un cliente frecuente por el trato amable que le dan nuestros partners. Todo lo que pasa en la tienda, desde que el cliente llega hasta que se va, es lo que llamamos la experiencia. También se compone de los diferentes usos que las personas le dan a estos espacios, unos vienen a trabajar, otros a hacer entrevistas de selección, algunos dan lecciones de idiomas y nos visitan grupos de estudiantes para hacer trabajos del colegio o la universidad, incluso han pedido matrimonio en la tienda! En Starbucks ocurre de todo, lo que hace que sea muy entretenida.

**Pasando a temas de Capital Humano ¿cuáles son los perfiles más requeridos por Starbucks?**

El área de operaciones es la más activa en cuanto a selección de personal, ya que de los más de 1500 partners que hoy somos en Starbucks Chile, 1400 pertenecen a este departamento, es decir, 90 o 95% de toda nuestra compañía. Son las personas que nuestros clientes ven en las tiendas: baristas, que es la posición base, la más demandada y la que típicamente es ocupada por estudiantes universitarios; supervisores, quienes asignan las tareas y resuelven cualquier tipo de problema; y gerentes de tienda. En una sucursal tipo, un equipo promedio lo componen 15 baristas, 3 supervisores y 1 gerente.

**Los perfiles de jóvenes universitarios generalmente tienen una alta rotación laboral ¿tienen alguna política de incentivos o de retención de personal?**

Como el sistema de trabajo flexible, con una jornada de 30 horas, es más cómodo para los jóvenes, el 60% de los baristas son estudiantes, por lo que efectivamente hay una proporción de nuestra rotación que es normal y natural. Sin embargo, igualmente hacemos mucho esfuerzo para que estén con nosotros el mayor tiempo posible, debido a que no es fácil encontrar personas que tengan desarrolladas habilidades blandas y duras, que es el perfil que buscamos. Por ejemplo, en la mañana el personal tiene que ser muy eficiente y ordenado, porque el negocio lo demanda, pero si el cliente regresa por la tarde y viene con más tiempo, los baristas deben conversar con él y asesorarlo, es decir, ser capaces de relacionarse con él. Asimismo, los partners deben ser respetuosos y tener la capacidad de convivir con la diversidad, porque en Starbucks cualquier persona es bienvenida.

**¿Cuál es su estrategia de Recursos Humanos?**

Tenemos un área de Recursos Humanos mucho más grande de lo que es habitual en la industria, porque creemos que la clave está en las personas. Este equipo realiza reclutamiento, selección, entrenamiento en los diferentes niveles, detección del talento y promoción, además de evaluaciones de desempeño. Somos una compañía muy meritocrática, es decir, se premia en posición y compensación a quien hace las cosas bien. Asimismo, los incrementos salariales van en función de las competencias de cada uno, las que se miden anualmente a través de una evaluación de desempeño que se hace a todos los empleados de la organización a nivel corporativo, como política a nivel mundial. Por otro lado, intentamos que un 70 ó 75% de las vacantes se cubran por medio de promociones internas y otro 30 ó 25% de talento externo, haciendo una buena mezcla de profesionales propios con los disponibles en el mercado.

**Starbucks tiene un proceso de inducción bastante potente. Cuéntame un poco en qué consiste y cuál es el objetivo principal.**

El objetivo principal es que todos conozcamos lo que sucede en las tiendas y aprendamos cómo se trabaja en ellas. No se puede perder de vista que, independientemente de cual sea nuestra posición, lo más importante no pasa en la oficina, sino que en el negocio, por lo que vivir y experimentar este proceso es imprescindible para todos.

En mi caso fue de 3 meses y medio, periodo en el que me desempeñé un mes como barista, otro mes como supervisor, dos semanas más como gerente de tienda, luego otras dos como gerente de distrito (coordinador de 8 o 10 tiendas); y finalmente realicé entrenamientos específicos en la parte de desarrollo.

Para ingresar a Starbucks, los baristas no deben contar con experiencia previa ni conocimientos sobre café, ya que tienen un mes de inducción en el que aprenden todo sobre esto. Solo les pedimos actitud, ganas de aprender, de compartir, de colaborar y de pasarlo bien, lo demás se lo enseñamos nosotros. Por otro lado, si alguien se incorpora a Starbucks como analista contable, por poner un ejemplo de un cargo que no tiene relación directa con la tienda, no tiene 3 meses de entrenamiento, pero mínimo debe estar una semana en alguna sucursal conociendo el negocio, viviendo la cultura, lo que compartimos con nuestros clientes y entendiendo cuál será su labor como cliente interno.

**¿Cómo conviven con las diferentes generaciones, considerando que trabajan con mucha gente joven?**

En Starbucks efectivamente conviven varias generaciones y la principal en número son los famosos millennials. Sin embargo, a pesar de que muchos ejecutivos critican algunas de sus características, yo las encuentro fantásticas en su mayoría. Por ejemplo, buscan un buen balance entre trabajo y familia, lo que es positivo; no creen en lo que escuchan, sino en lo que ven; no toleran que les digan 50 veces que deben tener la tienda limpia, si yo mismo no recojo algo del suelo cuando visito las sucursales. En este sentido, pienso que las empresas ya no elijen a sus empleados, sino que son éstos los que deciden en qué compañía trabajar, es decir, los jóvenes como nuestros partners puede desempeñarse aquí como en cualquier otra empresa y es nuestra responsabilidad tener un mejor ambiente, un sistema de compensación acorde al mercado, una proyección de carrera y un ambiente más respetuoso, lo que es muy bueno porque te obliga a hacer las cosas mejor que los demás. Puede que aún existan compañías que piensan que el factor humano es desechable, que les da igual que la gente lo pase bien, mal o pésimo, pero eso es una forma muy suicida de ver las cosas dentro de una organización.

**¿Cuáles crees que son las claves en la gestión de Capital Humano?**

Principalmente, tener claro cuál es la cultura de la compañía: inclusiva, diversa, con un organigrama plano, con mucha cercanía entre las personas, con un ambiente de respeto y dignidad. Teniendo esto presente, hay que salir al mercado a seleccionar a las personas adecuadas, que encajen en esta manera de ser y, luego, estar muy atentos a ir promoviendo a quienes se desempeñen mejor, premiándolos con desarrollo de carrera, incremento salarial y beneficios. Yo diría que esto se dice fácil, pero no es tan simple de llevar a la práctica de manera consistente, ya que para poder ser una compañía que reconozca el mérito, tienes que tener un sistema de evaluación potente.

**A nivel de management, hoy en día ¿cuáles crees que son las principales características que debe tener un líder para motivar a las personas?**

Un líder debe ser honesto, justo, transparente, dar el ejemplo, tener espíritu de servicio y nunca pedir a su gente algo que no pueda hacer él mismo. Tal vez hace 20 ó 30 años un líder era aquel que desde una oficina definía lo que había que hacer y levantaba la voz, pero eso ya no funciona porque a la gente hay que convencerla con argumentos. En habilidades concretas, debe tener mucha capacidad de comunicar cómo se hacen las cosas en la compañía y mostrar constantemente cuáles son las actitudes acordes a la cultura de la empresa. Por otra parte, un aspecto muy importante es reconocer diariamente las cosas que se hacen bien, ya sea con alguna palabra de aliento o felicitando a las personas en privado o en público, debido a que muchas veces se dejan pasar cosas notables que los empleados hacen por la organización. Un líder sabe que abrir sucursales es muy fácil, pero que lo difícil es operarlas bien, por lo que puedes instalar la mejor tienda en el mejor lugar del mundo, pero si no tienes al gerente de tiendas o al equipo adecuado, ese negocio va a ser un fracaso.