

## CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CASO 3: COCINANDO A LOS COCINEROS<sup>1</sup>

Hace treinta años, yo era *chef* en el Hotel Majestic de París. Henri Soule del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete *chefs*. Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía el sindicato).

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef. Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

El *Chef de Cuisine* (Jefe de Cocina), Monsieur Pitard, era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte del tiempo encerrado en su despacho, planeando menús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba

---

<sup>1</sup> Fuente: Casanueva, C., García, J. y Caro, F.J. (2000): *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*. Madrid. Pirámide. (240-243).

inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

Monsieur Bourignon, nuestro chef de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro chef de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante.

Nuestro chef de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto en la copa de su sombrero. Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los «*petits fours glacés*».

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agridulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Monsieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces, fui para siempre su esclavo...

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor,

permitiéndome ver al presidente Paul Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció.

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi cruel. Mantenía que «el factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina —me dijo— ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún cliente esperaría a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso «*coulibiac de saumon*», guiso complicado a base de filetes de esturión, sémola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos «*Karoly Éclairs*», rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El chef encargado de las neveras me envió al chef de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el chef de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que había de soportar una horrorosa bronca si M. Pitard descubría que había agotado

sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerlas. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado chef y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su libro *Down and Out in Paris and London*, George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo después aserrín limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la cocina buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impolutos.

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía, cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Augusto Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba a asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba

siempre que no era necesario llenar demasiado el plato —«pas trop»—. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

Quizá el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre. Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas.

## CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. Identifique las habilidades administrativas empleadas por Monsieur Pitard. ¿Cuáles cree que son las más importantes? Ponga ejemplos de cada una de ellas con frases y situaciones del texto.

- *Habilidad técnica.* Es el mejor cocinero: Una vez a la semana cocinaba un plato ante sus empleados y todos comprendían que estaban ante un maestro supremo. Como experto cocinero vigila personalmente el trabajo de sus empleados para comprobar que realizan el trabajo de forma excelente (“así es exactamente cómo hay que cocinarlas –las ancas de rana–” o situándose en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban los platos a los camareros para proceder a su inspección).
- *Habilidad humana.* Parece claro que del texto se deriva que las habilidades humanas de M. Pitard son escasas: se le define en varias partes como un tirano que gobierna con mano de hierro y que pasa la mayor parte de su tiempo en su despacho. Sin embargo, esa forma autocrática de dirigir a su plantilla de cocineros y su comportamiento soberbio consigue el objetivo de motivarlos para trabajar más allá de sus posibilidades. Además, la mayoría del texto trata precisamente del modo en el cual M. Pitard afronta las relaciones personales como forma de dirección de sus cocineros: imbuyendo sentido de la responsabilidad (llevando al cocinero a ver como un cliente disfruta con su plato), instruyendo sobre la calidad del servicio o sobre los procesos de trabajo (mantener la cocina limpia) o felicitándoles por haber realizado un buen trabajo (la anécdota de las ancas de rana).
- *Habilidad conceptual.* Es la que aparece menos explícita en el texto. Sin embargo, desde el principio se deja claro que la mayor parte del tiempo la pasa planificando menús, examinando cuentas y encargando materias primas, lo cual es un indicio de

que es el único que capacidad de afrontar de forma global los problemas y la marcha de la cocina como organización. También se percibe la capacidad conceptual cuando instruye a los empleados sobre lo que es un buen servicio

2. Planificar, organizar, dirigir y controlar, ¿realiza M. Pitard estas funciones gerenciales? Descríbalas utilizando situaciones descritas en el texto.

- Planificación y control son las dos funciones a las que dedica más energías M. Pitard. En el texto se dice explícitamente que pasa la mayor parte del tiempo planificando menús y examinando cuentas (control a posteriori) y encargando materias primas (control a priori). También controla los procesos, tanto de fabricación (elaboración de platos) como de apoyo (limpieza de la cocina o presentación de los platos). M. Pitard tiene muy claro cuál es el objetivo y la misión de la cocina: la excelencia de la cocina del Majestic y hacia ese objetivo dirige todas sus energías.
- La función de dirección (hacer que las personas colaboren en la consecución de los objetivos) está relacionada con el control directo de los cocineros: vigila cómo realizan los platos, como los presentan, cómo reaccionar cuando se agotado un plato, como mantener la cocina limpia y además administra las recompensas inmateriales (reconocimiento del trabajo bien hecho) y las sanciones (despidos) como forma de dirigir el comportamiento de los cocineros hacia el objetivo del restaurante.
- La función de organizar no aparece reflejada en el texto. La estructura organizativa de la cocina del Majestic parece que está perfectamente perfilada (relación de puestos, especialización, delegación de autoridad, procesos y procedimientos de trabajo, etc. La labor de M. Pitard parece orientarse a asegurar que dicha estructura funcione tal y como está diseñada.

3. ¿Qué roles administrativos (Mintzberg) son desempeñados por y M. Pitard? Ejemplifíquelo con situaciones descritas en el texto.

- Representante. Es la cabeza visible del restaurante y como tal, la personificación del propio restaurante como cualquier cocinero afamado. Es el encargado representar al restaurante ante agentes externos como proveedores y clientes y se supone que ante la propia dirección del hotel Majestic.
- Líder. Motiva y dirige el comportamiento de sus empleados mediante un estilo autocrático, centrado en la excelencia en el trabajo, pero muy eficaz. Encarna los valores del restaurante de lujo y los transmite con su comportamiento a sus empleados convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Otorga premios (reconocimientos) y sanciones (despidos) en base a la calidad del trabajo realizado.
- Monitor. se supone que recabará información externa pertinente para su trabajo planificando los menús e intentando mantener el nivel de calidad del restaurante.
- Difusor. Transmisión de todo tipo de órdenes relativas al trabajo (procesos de elaboración de los platos, limpieza, etc.) y al producto final (platos y menús).
- Emprendedor. Este papel se le supone como a cualquier gran cocinero. Es el encargado de innovar en los platos y menús con el objetivo de mantener el prestigio del restaurante.
- Asignador de recursos. Toma decisiones sobre cómo emplear los recursos del restaurante, tanto humanos como financieros: establece como prioridad la limpieza de la cocina y de los propios cocineros con el consiguiente empleo de tiempo y recursos para ello. Asimismo considera una prioridad servir siempre lo que el cliente pida aunque no haya existencias aunque para ello haya que comprar el plato en otro restaurante y “traerlo en taxi”.

- Gestor de anomalías. Soluciona los problemas y conflictos que surgen en el restaurante: alimentos en malas condiciones o el agotamiento de un plato del menú.
  - Negociador. Las comisiones que recibe de los proveedores hacen suponer que negocia con ellos las condiciones de su servicio.
4. ¿Qué motiva al protagonista del texto según las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer y McClelland?
- Maslow. Parece que los principales factores que motivan al protagonista son los de orden superior: estima y autorrealización. El texto está plagado de ejemplos que ilustran que la importancia de estos factores:
    - *Necesidad de estima*: “M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos”; “«Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces, fui para siempre su esclavo...”.
    - *Necesidad de autorrealización*: “Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef.”; “El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas”. Incluso la ambición por alcanzar algún día los privilegios materiales y de respeto de los que goza M. Pitard, puede interpretarse como un indicador de todo lo que el protagonista quiere ser en su profesión (y todos los chefs del restaurante): “Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos”.
    - Por otra parte, las necesidades básicas, como por ejemplo el salario y las condiciones de trabajo, y las sociales (“No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo

más remedio”) no parecen que actúen como motivadoras. Según Maslow esto significaría que están suficientemente cubiertas. Pero de la lectura del texto lo que se desprende es simplemente que no son motivadores tan poderosos para el protagonista como las citadas anteriormente. Esto se corresponde con una de las críticas principales al enfoque de Maslow, esto es, que las necesidades no están jerarquizadas.

Utilizando la figura 9.1 que compara los factores de motivación de Maslow con el resto de teorías de contenido de la motivación se puede concluir (utilizando los mismos ejemplos) que:

- Herzberg. Los factores que motivan al protagonista son los encajados como *factores* motivadores. En cuanto a los factores de higiene hay que hacer notar que en el texto se pone de manifiesto la ausencia notoria de alguno de estos factores como un salario insuficiente o jornadas de trabajo extenuantes y, *sin embargo*, no parece que dicha ausencia cause insatisfacción, como pronostica Herzberg. Es posible que eso se deba a la naturaleza del trabajo (cocineros profesionales), pero sí demuestra una de las principales limitaciones de la teoría propuesta por este autor: muchos de los factores que él denomina de higiene pueden ser claramente motivadores para muchos individuos en función del tipo de trabajo que desarrollen (no se puede olvidar que Herzberg llegó a sus conclusiones después de analizar lo que motivaba en su trabajo a un conjunto de directivos).
- Alderfer. Los factores que motivan al protagonista son las *necesidades de crecimiento*.
- McClelland. . Los factores que motivan al protagonista son las necesidades de logro. Quizás también se podrían considerar las necesidades de poder. La ambición de parecerse o llegar a ser como M. Pitard contiene también una ambición por el poder. No se puede olvidar la actitud autocrática de Pitard con el resto de los cocineros y su poder (de referente) sobre todos ellos basado fundamentalmente en su calidad como cocinero. Por tanto,

parecerse a él puede llevar implícito el deseo de ejercer ese poder.

5. Según el texto del caso explique qué tipos de poder ejerce M. Pitard.

M. Pitard ejerce los cinco tipos de poder, aunque los que más destacan son el *referencia*, el *coercitivo* y el de *recompensa*.

- El poder de *referencia* se destila en todo el texto. El protagonista que habla en primera persona no desaprovecha oportunidad para alabar a M. Pitard y se trasluce de sus palabras todas las conductas que aparecen en un subordinado que se identifica con el líder: admiración, confianza, deseo de seguir colaborando con M. Pitard, compromiso emocional, aceptación e imitación. Estas actitudes abarcan tanto el campo profesional (admiración de su maestría como cocinero), como el meramente directivo (“M. Pitard nos dio un gran sentido de la responsabilidad”; “M. Pitard no toleraba la incompetencia”; “M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio”; “Quizás el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad”), y el aspecto monetario: “Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos”.
- El poder de *recompensa* y el *coercitivo* también son utilizados por M. Pitard tal y como aparecen, de forma bastante clara, en bastantes situaciones de las descritas en el texto.
- Por otra parte, poder de *experto* que puede ejercer M. Pitard, dada su posición de “maestro insuperable” en el arte de la cocina, se confunde con el poder de referente que, consciente o inconscientemente, ostenta entre sus empleados. La diferencia entre ambos tipos de poder en este caso es que aunque M. Pitard pueda creer que es su maestría como cocinero lo que provoca que el resto de cocineros le “sigan”, lo cierto es que dicha maestría provoca entre sus subordinados actitudes de imitación y admiración (poder de referente) más que de dependencia de

sus conocimientos (poder del experto). Esto es así debido a que los propios cocineros son también expertos que comparten conocimientos con Pitard y que aspiran a aprender de él y no personas que dependen de unas habilidades y conocimientos que no tienen ni tendrán para realizar su trabajo.

— Por último, M. Pitard también ejerce el poder *legítimo* que emana de su puesto de jefe de cocina y como tal toma decisiones y emite instrucciones y directrices que sus subordinados deben de seguir.

6. ¿En qué estilo de liderazgo se puede encuadrar a M. Pitard según los estudios de Michigan y Ohio, y según la rejilla gerencial?

— Michigan y Ohio: Orientación a la tarea (estructura de inicio). “Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta”. “M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía nos sentíamos transportados a los mismos cielos”. “M. Pitard era un tirano en lo que se refería a mantener la cocina bien limpia”.

— Rejilla: Estilo 9:1 Administración autoritaria

7. Razone si el estilo de M. Pitard es adecuado desde el punto de vista del enfoque contingente de Fiedler.

— Relación líder miembro: Medida en que los seguidores aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo. Según lo expuesto en la cuestión 1 en relación con el poder de referente podría concluirse que esta relación es BUENA.

- Estructuración de la tarea – *alta*. “Los menús que elaboraba establecían como debían cocinarse los platos. En cuanto a la limpieza: dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo después aserrín limpio. Una vez por semana, un cazador exploraba toda la cocina buscando las posibles cucarachas, etc.”. Se inspecciona plato por plato antes de que salieran a la mesa.
- Relación de poder – *fuerte*

Situación I. Es una situación favorable para el líder y, por tanto, según el enfoque de Fiedler el mejor estilo sería el orientado a las *tare*, que se corresponde con el utilizado por M. Pitard

8. Identifique los controles realizados por M. Pitard.

— *Control a priori:*

M. Pitard planifica de antemano los menús y controla la adquisición de las materias primas para que se adecuen a la calidad de las comidas servidas en el restaurante.

— *Control concurrente:*

M. Pitard emplea de forma exhaustiva el control directo de las actividades realizadas por sus cocineros, supervisando y vigilando el modo en el cual confeccionaban los platos:

- “Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta”.
- “estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agridulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome”

- “Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente”
- “Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina —me dijo— ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. ... pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa»”

— *Control de retroalimentación:*

- “Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato —«pas trop»—. Quería que el Majestic no saliese perdiendo”