

La autogestión en gastronomía

Autor: Jorge M. Ramallo **Fecha:** 06-11-2008

Temática: Operaciones

Nivel: N1- Gestores / Directores de Unidad de Negocio

Focus: General

Resumen: Realmente cuando parece que no hay nada nuevo por conocer, surgen casos que llaman la atención. Hace un poco más de un año cuando me convocaron a trabajar a la empresa FVSA, no imaginaba encontrarme con el esquema de gestión que existía. FVSA Gritería de Alta Calidad, es una empresa argentina que fabrica básicamente gritería y que cuenta con más de mil operarios, trabajando en una planta a pocos kilómetros de Buenos Aires. Cuenta con un comedor donde diariamente se brindan comidas en diferentes horarios. Con el patrocinio de:



Realmente cuando parece que no hay nada nuevo por conocer, surgen casos que llaman la atención. Hace un poco más de un año cuando me convocaron a trabajar a la empresa FVSA, no imaginaba encontrarme con el esquema de gestión que existía.

FVSA Gritería de Alta Calidad, es una empresa argentina que fabrica básicamente gritería y que cuenta con más de mil operarios, trabajando en una planta a pocos kilómetros de Buenos Aires. Cuenta con un comedor donde diariamente se brindan comidas en diferentes horarios.

La responsabilidad de la gestión y operación está a cargo de diecisiete personas que "no tienen supervisión directa".

El sistema desarrollado por la Gerencia de Recursos Humanos, de manera novedosa para la actividad, tiene una asombrosa efectividad.

El sistema de Autogestión aplicado a la gastronomía tiene en este caso, resultados asombrosos que permiten brindar el servicio en tiempo y forma.

Sin lugar a dudas que uno de los temas más recurrentes en nuestra actividad es el manejo, la gestión de recursos humanos.

Diariamente en mi trabajo de asesoramiento en diferentes negocios gastronómicos, soy consultado por los dueños de los establecimientos sobre diferentes problemáticas referidas al personal. El tema de la motivación, el grado de compromiso de los equipos, la eficiencia y la efectividad.

La frase común "pero... siempre tengo que estar repitiendo lo mismo, ¿puede ser que no se entienda de una vez?"

Recientemente en un nuevo caso en el que estoy trabajando en la consultora, un club de golf con varios puntos de venta gastronómicos (un restaurante, un Púb., una parrilla y eventos), el dueño me reclamaba que no se estaba controlando debidamente la mercadería. Al conversar verificamos que los circuitos estaban instalados y los procesos existían, pero, NO se cumplían. Sucede que en este caso, la dirección no está ejercida por ninguna persona en forma constante, sino que el dueño solo concurre esporádicamente, dejando en sus responsables el desarrollo de la actividad.

No porque sea imposible, pero lograr un sistema de autogestión requiere de tiempo y capacitación. La consecuencia redundante en mayores costos, faltantes, desmotivación del personal, falta de energía, etc.

Pero volvamos a nuestro caso el Grupo Autogestionado del Comedor de FVSA, está compuesto por un total de diecisiete personas que trabajan en diferentes turnos, pero de forma ininterrumpida ya que la fábrica en cuestión, tiene una operación de 24hs.

En el grupo encontramos personal de mucha antigüedad y otros recién ingresados, edades que van desde los 20 a los 65 años, algo asombroso...

La política de recursos humanos que lleva adelante la empresa me resultó sumamente novedosa, la dedicación y preocupación para lograr que el personal se sienta a gusto con su trabajo. Cuando me contrataron la consigna fue: "Queremos que el personal de la fábrica coma mejor, que tenga más variedad y comidas más sabrosas, no queremos resultados inmediatos, sino duraderos". Algo nuevo para mí en un ambiente donde los resultados los exigen para ayer.

La organización

Cuando comencé a trabajar en FVSA, la situación con la cual me encontré resultaba un tanto desordenada, la empresa nunca había tercerizado el servicio de comidas ni tenía intención de hacerlo, pero si el grupo de trabajo de la cocina había tenido un supervisor. En un informe preliminar observaba:

Infraestructura

- Inadecuada distribución de los espacios que afecta a la rapidez del servicio y dificulta la secuencia.
- Exposición de los procesos que conspira contra la imagen del servicio.
- Medianamente adecuado espacio físico en el área de elaboración.
- Almacenamiento ineficiente y desordenado. FALTA ALARMANTE DE REFRIGERACION. Riesgo implícito de contaminación alimentaria.
- Sector de despacho y recepción de vajilla del salón con, INADECUADO Y OBSOLETO SISTEMA.
- Lay Out deficiente, mal manejo de espacios y falta de equipamiento básico para la maximización de la producción.
- Faltan elementos de control de las mercaderías.
- No existe, en la secuencia del servicio y "Mise en Place" de la cocina, una correcta interpretación de los sistemas de almacenaje, el mismo resulta deficiente debido a la carencia de elementos de control y estandarización. Y sobre todo la falta de depósitos secos y refrigerados.
- Falta de elementos y utensilios básicos para el trabajo.
- El sistema actual de almacenamiento manifiesta un importante riesgo de contaminación cruzada. No se respetan las normas básicas impuestas por el Código Alimentario.
- Falta limpieza profunda.
- Faltan elementos de almacenaje que garanticen la conservación adecuada de los alimentos. (Envases cerrados).
- Equipamiento obsoleto y en estado deficiente, creciente riesgo de accidentes.

Proveedores y sistema de compra

- Escasos controles en las compras y selección de proveedores.
- Si bien existe una persona responsable de las tareas, las mismas son compartidas con otras actividades operativas que hacen ineficiente el trabajo.
- Manejo inadecuado de las mismas y sin un criterio uniforme.
- Falta de planificación a medio plazo.
- Deficiente control del inventario existente previo al pedido de mercaderías.
- Debe llevarse registros escritos.
- Discrecionalidad en la elección de proveedores.
- Falta programación de las compras. Pedidos "urgentes". (Esto se debe principalmente a la falta de depósitos refrigerados).
- Falta de elementos para el seguimiento y control administrativo. (Computadora, conexión a Internet para búsqueda de proveedores, mueble para organizar la documentación).

Menú

- Se observa una estructura de platos adecuada.
- El porcionado es excesivo.
- Inexistencia adecuada de costos (inexistencia de recetas).
- Falta programación.
- Oferta monótona y aburrida.

Personal de cocina

- Alta potencialidad y disposición.
- Falta de control administrativo sobre mermas y desperdicios. Si bien las observaciones realizadas demuestran un excelente aprovechamiento de los excedentes y bajo desperdicio.

- El personal que trabaja en el área, en la situación actual, tiene escasas posibilidades de generar un aumento futuro de la producción si fuera necesario.
- Falta de organización y de aceptación de responsabilidades.

En este punto me resultaba difícil el imaginar una solución viable y posible sin la figura de un supervisor. Empezamos a trabajar sobre un concepto de capacitación y Coaching sin fijar un tiempo de finalización.

Paralelamente, se inició una etapa de renovación de instalaciones para poner a disposición la más modernas herramientas de trabajo. Se renovó practicamente la totalidad del equipamiento gastronómico.

La consigna en este punto era lograr un cabal entendimiento del concepto de equipo de trabajo y la capacitación de los integrantes del grupo en temas como operaciones, desarrollo del menú, costeo, sistema de compras, almacenaje, tareas de apoyo, manejo higiénico de los alimentos, etc.

Paulatinamente, a través de varios meses de trabajo continuo, fueron sobresaliendo aquellos que de manera natural tenían mayor capacitación o experiencia y por otro lado mostraban características de liderazgo. En este proceso y, aun hoy no faltaron los conflictos, las diferencias de edad, las diferencias de conocimientos, la costumbre, el famoso: " Porque vamos a cambiar si siempre lo hicimos así".

El proceso de Coaching se realizó persona a persona, con paciencia, estimulando, con fallos, con aciertos, teníamos un objetivo claro y el apoyo de la empresa. Reconozco que los primeros meses me costó adaptarme, pero el resultado logrado después de casi dos años de trabajo es maá que evidente.

Como les contaba, teníamos reuniones dos o tres veces por semana, tratábamos de establecer las pautas y desarrollar al mismo tiempo los manuales de funciones. Previamente existían responsables, pero nos propusimos, junto con Recursos Humanos, que la fijación de la responsabilidad fuera establecida por los mismos miembros del equipo, y así fue.

Se determinaron las áreas y la necesidad de que cada una tuviera un responsable; un responsable ante el mismo equipo, que le pediría rendición de cuentas sino cumplía adecuadamente con su función.

Como estímulo de esto, FVSA, tiene fijado un "premio" para el grupo si mejoran los costos de la operación.

El resultante fue una división en las siguientes áreas de responsabilidad:

- Compras.
- Producción.
- Deposito.
- Mantenimiento.
- Limpieza

En cada una de ellas fue elegida una persona del grupo que primero se postuló y luego fue votada por el resto, también se asigno un segundo o suplente.

Como he mencionado, se hicieron los manuales de procedimiento para cada uno, y en las reuniones semanales se rinde cuentas de las acciones.

También en varios casos las tareas se realizan en forma rotativa, para evitar la existencia de trabajos de apoyo rutinarios y que generen desmotivación.

Estos responsables desarrollan la tarea de la manera más eficiente y las decisiones políticas se toman en grupo, obviamente siguiendo los lineamientos de la empresa y auditorias periódicas que realizo.

No hay una supervisión ejercida por una persona el particular, la supervisión la realiza el grupo mismo en función de objetivos claros y una política innovadora llevada adelante por FVSA.

Jorge M. Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina