

DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 5

Ismael Sallami Moreno

28 de octubre de 2024

Índice

1. Casos	2
1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros	2
1.2. Caso 9: Vigilando a los jardineros	6
2. Preguntas	9

1. Casos

1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros

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 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 fotirs 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 coci-

na 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 -«pastrop»-. 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.

1.2. Caso 9: Vigilando a los jardineros

Fernando Robles, director general de Jardinería Integral, S. L., que cuenta con aproximadamente cuarenta trabajadores, se enfrenta a un problema importante. Los costes de las últimas obras de jardinería se han disparado. Durante varios años se mantuvieron en un porcentaje constante respecto al volumen de ventas, pero hace dos años han empezado a elevarse a una tasa del 20 %. El año pasado, cuando analizaron los resultados anuales, Fernando pensó que el incremento se debía a la contratación de nuevos jardineros en la empresa, que habían hecho subir los costes como consecuencia de su inexperiencia, despilfarro en abonos, y lentitud en el desempeño de su trabajo. Sin embargo, se dio cuenta de que las obras de jardinería que habían incrementado más sus costes, habían sido desempeñadas por los jardineros que llevaban más tiempo en la empresa. El reciente cálculo de los resultados de este año ha puesto de manifiesto un incremento muy importante en los costes. Fernando tiene que hacer algo y rápido, antes de que los accionistas se enfaden más por no haberse cumplido las expectativas de beneficio.

La empresa se dedica a dar servicios de jardinería en viviendas unifamiliares de la ciudad de Granada y su área metropolitana, que cuenta aproximadamente con 400.000 habitantes. Se constituyó como una sociedad limitada, pero realmente funcionaba como una cooperativa de hecho, porque los accionistas eran todos jardineros que tenían la misma participación, trabajaban todos en la empresa, y juntos participaban en la toma de decisiones. Contaban con una clientela fija, formada por propietarios de viviendas unifamiliares dentro de la ciudad, que vivían allí desde siempre

y con quienes tenían una relación muy estrecha. Poco a poco empezaron a surgir clientes en la zona metropolitana más cercana a la ciudad, con quienes tenían el mismo contacto y les prestaban más o menos los mismos servicios. También, con el paso del tiempo, entraron nuevos socios capitalistas, que no trabajaban dentro de la empresa.

Fernando era uno de los jardineros que crearon la empresa, pero poco a poco estudió la Licenciatura en Administración de Empresas, y cuando acabó, dejó sus trabajos de jardinería y se dedicó a desarrollar labores de dirección.

Durante los años del boom inmobiliario, debido al exorbitante precio de la vivienda en la capital, un gran número de personas decidió adquirir su vivienda en localidades del cinturón metropolitano más alejadas de Granada. Esta situación provocó un gran aumento en el volumen de negocio de la empresa, porque en un primer momento los dueños de las fincas piensan cuidar ellos mismos sus plantas, parterres, piscinas, etc. Pero cuando llevan una temporada en su nueva vivienda, se dan cuenta que además de trabajar, cuidar a los hijos y atender a todas las tareas del hogar, tienen una nueva obligación y su tiempo es muy limitado para hacer frente a unas tareas campestres más complejas de lo que suponían, por lo que deciden contratar los servicios de Jardinería Integral.

Cuando comenzaba un ejercicio, en función de su cartera de clientes, planificaban el número de horas de trabajo por vivienda al año, los tipos de tareas a realizar en cada una, la necesidad de abonos, tratamientos fitosanitarios, material de siembra, productos químicos para las piscinas, herramientas, uniformes, etc. También consideraban una cantidad fija para desplazamientos y establecían sus presupuestos. En función del presupuesto se fijaba el precio por hora a cobrar a cada uno de sus clientes para el próximo año. El personal tenía una remuneración fija según convenio. Al final del año controlaban los resultados comparando los costes reales con los previstos. Actualmente, se planifica de la misma forma, siendo Fernando y el responsable del Área de Producción quienes realizan esa labor.

El control del rendimiento de los trabajadores al principio corría a cargo del trabajador, puesto que en la empresa existía una gran cohesión entre los jardineros, todos ellos propietarios, con unas normas y valores compartidos que les hacían coordinarse con gran facilidad y cumplir lo planificado;

apenas si había desviaciones. Los problemas se resolvían conforme se iban produciendo, por ejemplo, cuando había bajas, ellos reasignaban el trabajo inmediatamente, o cuando faltaba material, rápidamente alguno de ellos acudía al almacén para que no se retrasase el trabajo.

A medida que fue incrementándose el número de clientes de la empresa, se empezó a establecer un control más formal. Se crearon áreas de responsabilidad en Producción, Aprovechamiento y Financiación y Marketing, al frente de las cuales se pusieron directivos reclutados de entre los jardineros de la empresa que tenían una cualificación adecuada. Así, en el Área de Producción se nombró como responsable a Antonio Flores. Este departamento es el que contaba con más personas, dividiéndose en cuatro unidades operativas, siembra, poda, piscinas y jardinería en general. Todos los jardineros tienen la misma categoría profesional en la empresa y Antonio es responsable de controlar directamente su trabajo. Diariamente tienen que entregar partes de trabajo en la oficina central, indicando el número de horas/hombre, los materiales consumidos y el tipo de trabajo. Los trabajadores protestan porque muchos días les resulta muy pesado volver a la oficina central para llevar los partes de trabajo; ellos piensan que llevarlos una vez por semana podría ser igual de efectivo para la empresa. Antonio también tiene problemas cuando asigna a los trabajadores a las viviendas que están más lejos de la ciudad, porque pierden mucho tiempo en el camino y regresan a sus casas muy tarde. También consideran excesivo el estricto control que lleva sobre todos los materiales y herramientas, para que no haya pérdidas o extravíos. Ellos tratan de justificar más material de la cuenta, para que no haya problemas cuando cogen algún material para sus casas de campo. Últimamente, algunos clientes se han quejado porque los jardineros hacen el trabajo con poco agrado y muchas veces descuidando su realización.

Antonio de vez en cuando se pasea por alguna de las viviendas para supervisar el trabajo directamente, lo que hace que los jardineros intenten por todos los medios buscar espías en la oficina que les digan qué día va a pasar Antonio por la vivienda en la que tienen que trabajar para no tener ningún tropiezo con él. Cuando un cliente nuevo les demanda sus servicios, si está muy lejos de la ciudad, ellos le ponen toda serie de trabas para que desista en su intento de pasar a formar parte de la cartera de clientes de la empresa. Fernando no se entera de estas cuestiones, aunque a final de año sí nota que el rendimiento de los trabajadores ha disminuido.

El Área de Finanzas y Aprovisionamiento cuenta con tres personas, al frente de las cuales está Rosa Hervás, cuyo principal problema es financiar el crecimiento de la empresa, porque está muy condicionada por la política de repartir dividendos muy elevados. También se dedica a gestionar la adquisición de materiales para toda la empresa. En este aspecto, el objetivo de este departamento es minimizar el coste de adquisición. Dan prioridad a aquellos proveedores que sirven a un menor coste, hacen mayor descuento y que además permiten un aplazamiento de pago mayor. Algunas veces tienen problemas porque los sistemas de riego o los aperos de jardinería que utilizan tienen que repararse continuamente, porque no se tiene en cuenta la calidad.

El Área de Personal está bajo la responsabilidad directa de Fernando Robles, ya que la considera como la de mayor valor estratégico para la empresa. Hacen mucho hincapié en la formación de los empleados, están pendientes de los cursos externos de formación o de organizar por ellos mismos seminarios para aumentar la especialización de los jardineros. Fernando Robles cree que la fuente primordial de competitividad de su empresa descansa en la calidad del servicio que ofrece, el cual está directamente relacionado con la calidad de los profesionales que lo prestan. Entre los problemas a los que se enfrenta este departamento destaca la constante búsqueda, selección y entrenamiento de nuevo personal con muy poca experiencia ya que algunos de los jardineros más antiguos, descontentos con el “modo de trabajar de la gerencia” se han ido a otras empresas surgidas por el empuje del sector en la zona o lo que es peor, se han constituido por su cuenta aprovechando todos los conocimientos adquiridos (y no sólo los técnicos) en Jardinería Integral.

2. Preguntas

1. Identifique los controles que se llevan a cabo en la empresa Jardinería Integral (caso 9) justificando si se trata de controles a priori, concurrentes o de retroalimentación. Realice el mismo ejercicio en el caso de los controles realizados por M. Pitard (caso 4).

Respuesta: En el caso 9, los controles que se llevan a cabo son:

- Podemos destacar un caso de control recurrente ya que se afirma en el texto que cuando comenzaba un ejercicio, en función de su

cartera de clientes, planificaban el número de horas de trabajo por vivienda al año, los tipos de tareas a realizar, ...

- De la misma manera, en el mismo párrafo podemos hablar sobre un caso de control de reytroalimentación ya que al final del año controlaban los resultados comparando los costes reales con los previstos.
- Cuando afirma que "los problemas se resolvían conforme se iban produciendo" se refiere a un control concurrente.
- Otro ejemplo de control concurrente es cuando en el texto se afirma que al final del día deben entregar partes de trabajo en la oficina central, indicando el número de horas/hombre, los materiales consumidos y el tipo de trabajo.
- Cuando afirma que Antonio decide pasarse por las viviendas para supervisar el trabajo directamente, se refiere a un control concurrente.
- Como los sistemas de piscina o aperos de jardinería que utilizan tienen que repararse continuamente, hace hincapié a un control concurrente.

Mientras que en el caso 4, los controles que se llevan a cabo son:

- Cuando el cocinero autor afirma que si cometía algún error, rápidamente observaba si Pitard le había visto, lo que nos puede hacer entender que Pitard observaba el trabajo de sus subordinados, lo que podemos relacionarlo a un control concurrente.
- El autor afirma que les obligaba a tener la cocina limpia y ordenada, lo que nos puede hacer entender que Pitard llevaba a cabo un control recurrente.
- Se expone que Pitard controlaba cada plato antes de salir, lo que podemos relacionar con el control de retroalimentación.
- El autor menciona que Pitard despedía a los reposteros que no conseguían que sus brioches ascendiesen suavemente, lo que podemos relacionar con un control de retroalimentación.
- Cuando Pitard le dice al autor que nunca debe decir a un camarero que un plato se ha terminado, sino que debe buscarlo en otros hoteles, se trata de un control concurrente.
- El hecho de que Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales y tomaba solo un día de descanso cada dos semanas puede ser

visto como un control concurrente, ya que estaba constantemente supervisando y asegurando la calidad del trabajo.

2. Indique si en el caso 9 (Vigilando a los jardineros) se observan efectos negativos del control sobre la motivación, el desempeño y el logro de objetivos.

Respuesta: Podemos observar lo siguiente:

- Cuando se afirma que al final de cada día se debe de entregar parte de trabajo en la oficina central y demás, hace hincapié en un sistema de control rígido y estricto, que según la teoría desemboca en un mayor esfuerzo por parte del trabajador, ocasionando una baja motivación, y de igual manera puede influir en un menor desempeño y logro de objetivos.
- Cuando se le asigna a un trabajador un oficio lejos de su casa y acaba tarde, puede desembocar en un menor esfuerzo por parte del trabajador, ocasionando una baja motivación, y de igual manera puede influir en un menor desempeño y logro de objetivos. De esta manera se menciona en el texto que algunos clientes se quejaban de que los jardineros realizaban el trabajo con poco agrado y descuidándolo.
- La política de control estricto sobre los materiales y herramientas, que lleva a los trabajadores a justificar más material del necesario para evitar problemas, puede generar desconfianza y reducir la motivación, afectando negativamente al desempeño y al logro de objetivos.
- La política de repartir dividendos muy elevados, que condiciona la financiación del crecimiento de la empresa, puede generar insatisfacción entre los trabajadores, especialmente si perciben que los recursos no se están utilizando de manera óptima para mejorar las condiciones laborales o la calidad del trabajo.
- La alta rotación de personal y la salida de jardineros experimentados debido al descontento con el "modo de trabajar de la gerencia" hace que la pérdida de personal cualificado puede afectar la calidad del servicio y el logro de objetivos.