

Manejando el **Calor** en la **Cocina**

Los chefs deben estar tranquilos bajo presión y ganar la confianza de sus equipos.

POR: DAVE ZIELINSKI

Traducido por: Javier Córdova González

Marshall Shafkowitz supo muy temprano en su carrera el tipo de líder que quería ser cuando ascendiera a chef en jefe. Como cocinero con altibajos en la industria de restaurantes, no era raro para él ser regañado e incluso intimidado físicamente por jefes de cocina por cometer errores.

"Me aventaban cosas y los cocineros me ordenaban que pelara 50 libras de camarones", dice Shafkowitz. "Esa era y todavía puede ser la norma en la industria. Pero yo me prometí entonces y ahí que nunca sería esa clase de jefe de cocina despiadado cuando mi turno llegara".

"Shafkowitz, Toastmaster por muchos años, ha honrado esa promesa y se ha convertido en jefe de cocina amable y gentil -y aun así muy exitoso- con dos décadas de experiencia en el manejo de cocinas premiadas.

Él podría ser el anti-Gordon Ram- dice -el notorio chef del programa de televisión Hell's Kitchen que grita a los concursantes en show.

Pídele que identifique el rasgo único de liderazgo que es

clave en el éxito del demandante rol de jefe de cocina, y él es rápido en responder, la paciencia.

"Cuando estás en la olla de presión del servicio de la cena, y una de tus estaciones está siendo atiborrada y está retrasada con seis órdenes, ahí es cuando un jefe de cocina se acerca con calma para sacar adelante la línea de cocina y hace toda la diferencia", dice Shafkowitz, que vive en las afueras de Chicago.

Éxito en la Cocina

Puede que no haya un mejor campo de pruebas para las habilidades de mentoría, el liderazgo y la comunicación que en las cocinas con un elevado estrés de la industria restaurantera, donde las presiones del desempeño son fe-





La chef ejecutivo Shelly-Ann Lovell-Williams del Nepuyo Toastmasters club en Trinidad explica una técnica a su protegido y cocinero de línea, Shaquel Lovell, un restaurante de comida criolla, the Firewood Food Stop.

roces que hacen que los equipos de trabajo funcionen como máquinas sin descanso, esto es crucial para el éxito. Domina ese ambiente como líder, dice la Toastmasters con una larga historia en el campo culinario, y sabes que habrás ganado tu rango.

En un campo donde los temperamentales jefes de cocina son popularizados, los chefs como Shakowitz han elegido un camino diferente para el éxito del liderazgo. Mientras que gritar, "¿Dónde está la comida?", a un ayudante de cocina o a un sub-chef sería una respuesta más fácil y catártica, los mejores jefes de cocina guardan la compostura y mantienen la confianza de

su personal y engendran lealtad más fuerte en su personal.

"La paciencia es de suma importancia", dice Shelly-Ann Lovell-Williams, CC, que dirige el Firewood Food Stop, un restaurante de comida criolla en Trinidad. Los jefes de cocina que comunican efectivamente, y con respeto, se benefician a la larga, dice. "Las personas están más felices de venir a trabajar, no faltan a trabajar tantos días por enfermedad y te son más productivos".

No es que sea siempre fácil transmitir tranquilidad en un entorno de alto riesgo. El estrés de trabajar en las cocinas comerciales puede afectar las emociones del jefe de cocina



Shelly-Ann Lovell-Williams enseña el arte de asar a Shaquel Lovell.



Como propietario del restaurante, Shelly-Ann da Shaquel una sesión de clase en técnicas de cocina.

algo que Armando Crisofori, DTM, ha sido testigo de primera mano. "He visto a un chef perseguir a un aprendiz fuera de una cocina con un cuchillo grande", dice Crisofori, investigador culinario en Australia.

Las emociones del chef permean la cocina, a menudo influyendo en los cocineros, lavaplatos y otros por ósmosis, dice Shafkowitz, ahora director del programa de estudios en el Delta Career Education Corp. en Chicago. (Él fue un miembro fundador del Career Education Corp. Toastmasters club.) "El chef pone la pauta, y si son pacientes y están calmados durante la preparación, el ambiente realmente es placentero para trabajar," dice él.

Las mejores cocinas reflejan a jefes de cocina que han estudiado el arte del liderazgo y de la comunicación efectivos, añade Crisofori, que ha proporcionado entrenamiento a personal y evaluaciones en la industria desde 1985. "No se trata de platos quemándose o de gente gritándose la una a la otra o de mostrarse emociones crudas", dice. "En la mayoría de las cocinas reales el chef y el director de alimentos y bebidas han hecho correctamente su trabajo de entrenamiento, mentoría y capacitación de su personal. Tienen una pasión y un plan real sobre cómo deben manejar sus cocinas, y los arrebatos son pocos y distantes entre sí".

Conectando con los Clientes

Una habilidad para comunicarse bien -no sólo con el personal, sino con los clientes- hoy en día es más vital que nunca, dice Scott Plowman, ACB, propietario y CEO

de tres restaurantes populares en Wichita Falls, Texas.

"Si no te comunica efectivamente, es difícil manejar cualquier negocio, ya sea un restaurante o un banco", dice. "Nuestro negocio no sólo se trata de montar platos bonitos o cocinar bien".

No puede haber mejor campo de pruebas para las habilidades de comunicación, de liderazgo y de mentoría que las cocinas con un elevado estrés de la industria de restaurantes.

Muchos chefs tienden a estar en el lado tímido, señala, prefiriéndose expresar a través de la creatividad y el dominio de su cocina". En estos días, más clientes quieren escuchar directamente a los chefs sobre las técnicas para cocinar o ingredientes, en parte debido a la influencia de los programas de comida en la televisión", dice Plowman, miembro del Wichita Falls Toastmasters club. "Los chefs jóvenes tienen que entender que habrá un momento en que tendrán que salir y hablar en sus carreras, y muchas veces los animo a unirse a Toastmasters."

Plowman dice que Toastmasters le ayudó a hacer frente a su propia ansiedad de hablar y desarrollar nuevas destrezas importantes. "Me ha ayudado a ser más organizado en mi forma de pensar, crear mejores programas de trabajo, ir al punto más rápido y comunicarme más efectivamente con mi personal del restaurante," él dice.

Shafkowitz dice que las destrezas de lenguaje corporal

que afinó en Toastmasters son útiles cuando está trabajando en la cocina. "Si eres un chef ejecutivo parado con tu ropa blanca immaculada, con los brazos cruzados y mirando con desaprobación a otros cocineros, se envía un mensaje de elitismo", dice. En otras palabras, un buen jefe de cocina entiende que no es la persona más importante en el restaurante.

"Mi nombre ha estado en la parte inferior de muchos menús, pero nadie sabe mejor que yo que la gente con la que he trabajado han sido esenciales para llevarme a esa posición", dice Shafkowitz.

"En estos días, más clientes quieren oír hablar directamente a los chefs sobre las técnicas para cocinar o ingredientes".

- Texas restaurador de Scott Plowman, ACB

Mentoría y Entrenamiento

Antes de la aparición de las escuelas culinarias y de los programas de TV de cocina, muchos chefs ganaban sus galones a través de programas de mentoría de origen francés conocido como "staging" (-preparación en inglés de la palabra "stagiaire"). Similar a las prácticas sin paga, los aspirantes a chefs trabajaban bajo la tutela de renombrados profesionales para aprender los trucos del oficio. Aunque menos común hoy en día, una forma de preparación continúa ocurriendo en muchas de las cocinas de hoy en día, donde los jefes de cocina desarrollan y evalúan las habilidades de los cocineros en formación.

La buena mentoría es esencial en las cocinas bien-manejadas, pero no es una habilidad dominada por muchos, dice Shafkowitz. La mentoría efectiva empieza con la habilidad de trabajar con una amplia variedad de tipos de personalidades, dice. "Nunca sabes quién va a entrar por la puerta de tu cocina. Ya sea un nuevo graduado de una escuela culinaria que piensa que lo sabe todo, o un convicto recién salido de la cárcel, si ellos tienen la voluntad de aprender, tienes que invertir en capacitación y mentoría".

Ser mentor de diferentes tipos de personas es también un aspecto clave de la experiencia Toastmasters. Los buenos mentores pueden ayudar a sus aprendices de muchas maneras: Ayudan a los nuevos miembros a familiarizarse con el programa educativo, el formato del club y las funciones de la sesión y los recursos disponibles para mejorar sus discursos. También ayudan a sus pupilos en



aumentar su confianza y les proporcionan aliento, así como retroalimentación valiosa para ayudar a los miembros a mejorar sus habilidades para hablar. La mentoría seguirá siendo un componente vital de la experiencia de aprendizaje Toastmasters en el programa educativo revitalizado.

En el campo culinario, los alumnos que demuestran un potencial y un deseo implacable de aprender rápidamente se distinguen ellos mismos, dice Shafkowitz. "Ves esa chispa dentro de esa persona que deseas ayudar a convertirla en una llama," dice él. "Les enseñas las habilidades que conoces, incluyendo cosas que ellos podrían no estar haciendo en su papel regular en la cocina, también les hablas de las decisiones que tomaste y cómo tu carrera progresó como resultado de eso".

La buena mentoría también se trata de permitir que los aprendices aprendan de errores, un proceso que toma paciencia y tiempo, dice Cristofori, miembro del Nerang Toastmasters club en Nerang, Queensland, Australia. "Se trata también de enfocarse en las fortalezas fundamentales que todos y cada uno de los aprendices posee", dice. "Pero el chef debe permitirles que cometan errores para que sus puntos fortalezas florezcan. Un gran chef ve a un aprendiz como un diamante en bruto.

"Lovell-Williams, miembro del Nepuyo Toastmasters club en Arima, Trinidad, dice que tomar tiempo para cultivar buenas relaciones con el personal paga dividendos cuando das mentoría. "Creo que puedes ser un buen jefe y un buen maestro también", dice ella. "Cuando alguien confía en ti o te respeta, pueden ser más receptivos cuan-

do los entrenas o eres su mentor. Quiero que la gente sienta que soy accesible".

La gente sólo crece a través del descubrimiento, de las oportunidades para influir en las decisiones y de la retroalimentación efectiva, dice Lovell-Williams. "No sólo se trata de que yo sea la jefa, que tome todas las decisiones y que todo el mundo en la cocina simplemente tenga que seguir las órdenes", dice ella. "Quiero saber lo que la gente piensa, cuáles son sus ideas, quiénes son fuera del trabajo. Entonces ellos pueden tomar un poco de responsabilidad y yo puede tomar algo de responsabilidad". T

DAVE ZIELINSKI es el editor del boletín PresentationXpert, que ofrece consejos para diseñar y realizar presentaciones de alto impacto (presentationxpert.com). También es el editor del libro Master Presenter: Lessons from the World's Top Experts on Becoming a More Influential Speaker.

Traducido del artículo, "Handling the Heat in the Kitchen", Págs. 16 - 19, de la revista TOASTMASTER, MAY 2015.

Traducido por: Javier Córdova González, DTM. Miembro del Club Maz Líder, Mazatlán, Sin. jacogo@hotmail.com



EL ARTE DE LA BUENA MENTORÍA

Las buenas relaciones de mentoría por mucho tiempo han sido una clave para las transiciones capullo-a-mariposa hechas por los aspirantes a jefes de cocina y otros líderes en formación. Pero la mentoría a menudo es una práctica mal entendida, dice Chip de Bell, co-autor con Marshall Goldsmith del libro *Managers as Mentors: Building Partnership for Learning*.

En una entrevista, delineó tres claves para la mentoría eficaz en cualquier ambiente de trabajo:

"Me gusta pensar que el mentor es un guía en la búsqueda del tesoro, y el aprendiz tiene que excavar".

El aprendizaje es una puerta que se abre desde adentro. "Tu primera meta como mentor es crear el tipo de relación de confianza donde el aprendiz esté dispuesto a abrir esa puerta y te deje entrar", dice Bell. Cuando los pupilos creen que están en una relación que no es peligrosa, la experimentación y los riesgos de expandir las metas son más probables que ocurran, señala. Los aprendices deben sentirse libres de reproche o juicios en las relaciones de mentoría. Eso significa que la mentoría debe posicionarse más como una sociedad de aprendizaje en lugar de una "sociedad" tradicional de enseñanza o una transacción experto-a-novato.

Promueve el poder del descubrimiento. El aprendizaje no sólo ocurre cuando un mentor proporciona información. "Me gusta pensar que el mentor es un guía en la búsqueda del tesoro, y el aprendiz tiene que excavar", dice Bell. "El mentor puede proporcionar guía y dirección, pero al final se trata de ayudar a que ellos descubran el conocimiento o la percepción. No puedes excavar por ellos."

Haz que el conocimiento inmediatamente sea relevante. Mientras que los niños pueden ser tolerantes con la aplicación retardada del aprendizaje, Bell dice que los adultos quieren ver rápidamente cómo el conocimiento los ayudará en el trabajo o en sus vidas personales. Los protegidos o aprendices también se resistirán si el conocimiento sólo se posiciona para el bien de la organización o del mentor.