



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## 3 chefs que cocina su propio management<sup>1</sup>

*Nuevos tiempos requieren nuevos modelos; las empresas que rompan parte de sus esquemas se adentrarán a escenarios con diferentes oportunidades. Es una receta habitual que comparte el ámbito culinario, del que el autor se sirve para extraer lecciones aplicables a los negocios, como los desafíos de construir nuevos sabores, texturas y sensaciones.*

Tres acontecimientos fundamentales acentúan un antes y un después en la culinaria contemporánea y, de cierta forma, cada uno de ellos lo originó una persona –un chef– cuyo actuar no está lejos de lo que hace un buen director en el día a día.

Auguste Escoffier, Paul Bocuse y Ferran Adrià son tres innovadores que trascendieron y desencadenaron importantes cambios, que manifiestan algunas nociones de management.

### Auguste Escoffier. La «administración científica»

El famoso restaurantero y escritor francés nació en Villeneuve-Loubet, Francia, en 1846. Comenzó su carrera a los 13 años como ayudante de cocina en el restaurante de su tío y, luego, como chef (jefe) de los cuarteles en Metz, cuando inició la guerra franco-prusiana. Sus años en el ejército le hicieron entender la importancia de enlatar y conservar alimentos.

En 1878 abrió su primer restaurante, Le faisan d'Or y, en 1884, se hizo cargo de la cocina del gran Hotel de Montecarlo en Mónaco. En los veranos, trabajaba en la cocina del Hotel National en Lucerna. Ahí conoció al famosísimo César Ritz con quien se asoció y abrió prestigiosos hoteles. El Ritz de París fue el primero en el mundo en ofrecer un menú a la carta.



---

<sup>1</sup> Fuente: <http://istmo.mx/> - 3 de Marzo de 2014 - Autor: Carlos Ruiz González, Edición:330, Sección: Alta Dirección

Escoffier popularizó y actualizó los procesos de la cocina francesa tradicional. Se dice que observó al economista Frederick Taylor y sus esfuerzos por resolver problemas de administración para alcanzar una elevada eficiencia a través de la observación y la medición.

El cocinero tomó estos principios de la administración científica y los aplicó al trabajo en el restaurante. Ordenó, clasificó y codificó el arte culinario. Entre sus grandes logros se resumen los siguientes:

- Introducir disciplina y sobriedad en un medio –hasta entonces– caracterizado por el desorden. Como producto de la revolución industrial, sus cocinas se organizaban en secciones o brigadas dirigidas por un jefe, el chef.
- Proponer la organización de la cocina y el servicio en la mesa, métodos que continúan vigentes.
- Reconocer la profesión del cocinero.
- Reorganizar los alimentos en la carta según la estación del año.
- Amenizar el servicio al comensal con la elaboración de algunos platillos en su presencia, como el steak tartare.
- Fomentar la participación del mesero en la experiencia culinaria del comensal: es decir, trinchar, salsear e incluso guarnecer los alimentos en su presencia con la finalidad de resaltar los aromas y sabores de los ingredientes principales de cada receta.

Otra valiosa contribución fue La guía culinaria, una obra de enorme importancia en la cocina francesa con más de 5 mil recetas, a la fecha, muy útil y significativa en la literatura gastronómica. Entre sus creaciones culinarias más famosas figuran «Los Tournedos Rossini» y el «Peach Melba», en honor al compositor italiano Gioachino Rossini y a la soprano Nellie Melba.

Escoffier representa la primera etapa de la cocina contemporánea. Dejó bases muy sólidas para el desarrollo de la gastronomía en el siglo XX. Cuando, en 1930, la guía Michelin inició su clasificación de restaurantes, muchos de los chefs que las obtuvieron fueron sus discípulos.

## Paul Bocuse. De cocinero a director



En las actividades empresariales, el título de director no se obtiene en la escuela, ni con un certificado impreso. Lo mismo pasa con el chef, tal reconocimiento lo otorgan los clientes y los pares (otros chefs).<sup>1</sup>

En la década de 1950, la mayoría de los restauranteros eran supervisados por los dueños de los negocios. Y aunque existían algunos chefs famosos y admirados, se desempeñaban como obreros que sólo preparaban los alimentos de manera artesanal.

Paul Bocuse cambió este enfoque: sacó al cocinero de la cocina y realzó la figura del chef. Comenzó con el diseño del menú –que muchas veces ni siquiera era su responsabilidad– y siguió con el del restaurante y la decoración.

El cambio influyó en la sociedad y en su percepción sobre el chef, quien ya se desenvolvía como el director de una empresa: el responsable de elaborar y ejecutar la estrategia; con interés por el corto y el largo plazo; quien asume los roles de estratega, constructor de la organización y operador; quien localiza y desarrolla el talento en su personal con la tarea de obtener un buen crecimiento con utilidades y, sobre todo, con visión de síntesis. Todas estas, cualidades tan importantes en un buen director.

Como consecuencia surgió el concepto de «cocina de autor», expresión artística e interpretación personal del profesional en artes culinarias.

En Francia, existen pocos chefs tan conocidos como Paul Bocuse. El nombrado «Chef del Siglo» por el Culinary Institute of America en 2010, es descendiente de una familia de chefs de finales del siglo XVII y, a sus 87 años, aún desarrolla creaciones en la cocina. Entre sus libros destaca *La cuisine du marché* (la cocina del mercado).

### Riesgos que trascienden

La nouvelle cuisine parte de una reacción rebelde hacia la cocina clásica francesa. Su enfoque se distingue por la novedad en la preparación de alimentos y su presentación. Fueron Paul Bocuse, los hermanos Troisgros y Michel Guérard los pioneros que se

arriesgaron con platillos más livianos y delicados, sin salsas pesadas ni vegetales cocidos en exceso y quienes resaltaron la importancia del montaje.

Con el atractivo en la nouvelle cuisine se pretendía estimular los cinco sentidos. A diferencia de la propuesta de Escoffier, los platos se sirven y preparan desde la cocina. Además, se hizo mayor hincapié en el uso de hierbas y especias con salsas y caldos más ligeros. El servicio de mesa también sufrió una transformación por algo 'menos entrometido': platillos simples, pero elegantes y sabores puros son las principales características de este estilo.

Aunque en su momento la nouvelle cuisine se consideró como un desvío radical con respecto a la cocina clásica, hoy en día su percepción revolucionaria fue reemplazada por la cocina postmoderna o «cocina molecular» que pretende cautivar los sentidos del comensal a través de diversas técnicas sofisticadas.

## Ferran Adrià. Innovación disruptiva en el arte culinario



Un innovador disruptivo<sup>2</sup> es, sin duda, el chef del aclamado restaurante El Bulli, considerado durante varios años como el mejor del mundo. Su estilo modificó profundamente el arte culinario.

Ferran Adrià Acosta nació en Hospitalet de Llobregat (Cataluña, España). A los 17 años consiguió trabajo como lavaplatos en un pequeño hotel de Castelldefels para obtener dinero y trasladarse a Ibiza. El jefe de cocina se dio cuenta de su interés por aprender y le dio a leer un libro de Escoffier, que memorizó de inmediato.

A los 21, puso en práctica lo aprendido durante su servicio social, en Cartagena –no deja de ser curioso que Ferran Adrià fuera cocinero en el ejército como Escoffier–. Y, durante su mes de permiso, trabajó en El Bulli, un restaurante localizado en la Cala Montjoi, en la Costa Brava, en donde más adelante fue contratado de manera definitiva y, poco después, como jefe de cocina.

Juli Soler, director de El Bulli, se volvió su socio y desempeñó un papel muy importante en las aventuras empresariales y gastronómicas de Adrià, juntos se dedicaron a hacer gastronomía creativa.

El Bulli obtuvo su primera estrella Michelin en 1975, sin Adrià; la segunda en 1981, pero la perdió en 1985 –ya con Adrià– y la recuperó en 1990. Consiguió la tercera estrella en 1997, que conservó hasta la clausura del restaurante en 2011.

Hasta 1986, el restaurante cerraba dos meses en invierno, en 1987 se amplió a cinco y después a seis meses. Se trataba de un periodo en que apenas tenían clientes, por lo que tenerlo abierto representaba una pérdida de dinero. Este cierre, que en un principio fue una necesidad, se convirtió un valioso recurso para poder experimentar e innovar.

En efecto, para actuar bien, hay que planear adecuadamente. Su labor creativa lo llevo a «deconstruir»<sup>3</sup> los platillos para apreciar los alimentos de una forma diferente: usar los cinco sentidos, aislar los diversos ingredientes de un platillo y reconstruirlo de manera inusual, de tal modo que el aspecto y la textura sean completamente diferentes a la versión original, aunque el sabor permanezca inalterado. Este tipo de cocina se conoce como Cocina Molecular –también llamada postmoderna, tecno-emocional o de alta tecnología–. ¿Un ejemplo? La clásica «menestra de verduras en texturas», creada en 1994, platillo que marcó profundamente su manera de entender la cocina.

Según un importante crítico: «Las recetas de Adrià rompen esquemas y construyen un universo de sabores, texturas y sensaciones insólitas por medio del juego con las combinaciones: crudo-cocido, dulce-salado, duro-blando, frío-caliente. Los alimentos cambian de color, de forma y de consistencia. Gelatinas calientes, sorbetes salados, sistemas de cocción futuristas, espumas inverosímiles... Cada plato ha de comerse de una forma determinada. Cada bocado es un juego. El resultado es una experiencia que no deja a nadie indiferente. Pero para llegar hasta aquí [Adrià] ha pasado muchas horas en su cocina, mejor dicho, en su laboratorio».

En 2007, la Facultad de Química de la Universidad de Barcelona le concedió el doctorado Honoris Causa, sin realizar estudios universitarios. Y en 2008, la Universidad de Aberdeen, en Escocia, a propuesta de su Centro de Pensamiento Moderno, le otorgó el doctorado Honoris Causa en Humanidades y, por su influencia, lo comparó con Picasso y Miró.

### **«Crear es no copiar». 14 puntos «al estilo Adrià»**

Las siguientes características explican la creatividad y capacidad de innovación de Ferran Adrià y sus colaboradores. Aunque seguramente faltan algunas, las presentes se combinan para obtener un resultado único, que ha modificado muchos paradigmas del arte culinario.

**1. Empatía, capacidad de escuchar y observar, y mente abierta lista para aprender, siempre con humildad.**

Para generar ingresos en momentos difíciles El Bulli organizaba cursos, de los que uno de los mayores beneficios, según Adrià, fue aprender de sus alumnos.

La humildad consiste en conocer las propias limitaciones y tener mente abierta es prerequisite para poder aprender (como en su momento lo afirmó el doctor Carlos Llano).

**2. Cuestionarse sobre los productos y los procesos.**

Así como el conocido questioning que Clay Christensen menciona en su libro del DNA del innovador, Adrià pone en constante duda cada cosa o circunstancia.

En una ocasión modificó la receta de la famosa crema inglesa, que durante siglos se elaboró de la misma manera. Fue el Sifón ISI la razón de su innovación. Pues ese implemento de cocina permite hacer espuma del material y conservar la pureza del sabor al añadir gas carbónico. De esta forma evitó batir claras, que afectan el gusto final, y cambió la presentación del platillo.

**3. Evitar zonas de confort.**

Esta circunstancia me recuerda a aquel chiste de una persona que ofrece su ayuda a otra que perdió las llaves de su coche y le pregunta: «¿Dónde se te cayeron?», a lo que el otro responde, «allá». El primero le dice: «¿Y entonces por qué las buscas acá?», el segundo, «Es que acá hay luz».

Si la solución yace donde no hay luz, entonces hay que «innovar» y descubrir diferentes maneras de hacer las cosas. Aunque implique ser poco eficaz al principio, hay que experimentar.

**4. Cambiar las nociones y concepciones existentes, romper paradigmas, rehacer definiciones.**

Adrià altera los conceptos culinarios, siempre fijos e inmutables. A través de la deconstrucción, descompone el platillo en sus ingredientes y lo presenta fuera de su

contexto: con utensilios, platos y cubiertos redefinidos. Así, transforma el clásico mojito en una pequeña cubeta de hojalata llena de hielo molido, con bastones de caña de azúcar inyectados de ron y adornados con hojas de menta.

Inclusive hay instrucciones para tomarlo: masticar el pedazo de caña del que saldrá la mezcla de jugo y ron, aromatizada por la menta, y cuya sensación de frescura se complementa por el contacto con el hielo.

### ***5. La pasión como elemento imprescindible.***

Emoción presente en las actividades cotidianas de la cocina, semejante a la de un jugador empedernido que goza con lo que hace, a sabiendas de que no todo lo que intente será un éxito. La pasión se relaciona íntimamente con experimentar.

### ***6. La experimentación.***

Arriesgarse a experimentos de prueba y error aunque los proyectos no «salgan», como sucede en Google, deja residuos de experiencias –o «pepitas» como les llaman en esta empresa– y caminos recorridos que se pueden aprovechar más adelante.

### ***7. Llevar la idea a sus últimas consecuencias. Seguir y considerar sus ramificaciones.***

Las ideas no se agotan. En ocasiones, al momento de crear un platillo nuevo se retoman procesos que se originaron con otro fin. A su vez, se desarrollan procesos o métodos que servirán para nuevos experimentos.

### ***8. No tener miedo a productos híbridos.***

Aprender de campos en apariencia no relacionados, por ejemplo, expandir el arte culinario con lo que aporta la Física, Química, Pintura, Escultura, Música y hasta la Filosofía.

Así surgen ideas nuevas que se incorporan: procesos de congelación o de cocción, cambios de estado –como espumas, condensaciones–, uso de nitrógeno, gas carbónico, mezcladoras centrífugas, destiladoras, etcétera.

### **9. Redefinir la coreografía.**

Modificar la experiencia, como la tradicional asistencia a un restaurante. Cambiar, por ejemplo, los utensilios, platos, presentaciones o transformar la carta en un menú de degustación. Pero, sobre todo, cuidar con esmero cada detalle: sonidos, aromas, texturas, olores, mobiliario, decoración, música, etcétera.

### 10. Hacer trabajar a todos los sentidos.

En el arte culinario, el sentido que más se manifiesta es el del gusto; le siguen el olfato y la vista. Adrià incorpora el tacto, pues algunos de sus platillos se toman con los dedos con la idea de percibir su textura y temperatura. De la misma manera, el oído participa con el crujir de una ficticia cáscara de nuez o el sonido de una esfera de queso roquefort que debe romperse para ser degustada. Existen también otros sentidos más 'psicológicos', como la ironía o el humor presentes en sus platillos y, por supuesto, la sensación de bienestar que experimenta quien consigue un lugar para cenar en El Bulli.

### **11. Romper límites,**

hasta hacerlos casi inexistentes.

La innovación se vuelve constante, persistente y permanente, por lo tanto, los límites, si es que alguna vez existieron, abandonan el tradicional terreno «culinario» para adentrarse en nuevos campos.

### **12. Interés en el logro: magnanimidad y audacia.**

Dos características del buen director, como afirmó el doctor Carlos Llano: magnanimidad, para proponerse altura de miras y grandeza de alma para plantearse objetivos sobresalientes; y audacia, que le exige aprender y mejorar, para alcanzarlos.

Así es como lograron romper paradigmas y crear un nuevo concepto que cambió a la culinaria contemporánea de manera radical.

### **13. Manejar el aprendizaje de forma adecuada y eficaz.**

Entre el exceso de orden y el caos absoluto, encontramos que Adrià no es tan rígido como la cocina tradicional, pero tampoco es caótico del todo. Documenta muy bien todo su aprendizaje para poderlo transmitir. Múltiples libros explican cómo realizar todas sus innovaciones, por eso tiene tantos discípulos en altos y conocidos puestos gastronómicos, además de muchos seguidores y admiradores en todo el mundo.

### **14. Tomar en cuenta el ecosistema.**

Los platos de Adrià no son productos aislados, toman en cuenta todo el entorno: las capacidades de la cocina y los cocineros, la distribución de mesas y sillas, las competencias de los meseros, los gustos y tendencias de los comensales y la disponibilidad de productos frescos de temporada. Todo está bien programado y cada pieza se ajusta para crear una experiencia memorable.

En el medio gastronómico se reconoce la monumental cantidad de platos, ideas, innovaciones y paradigmas que Ferran Adrià ha generado gracias a su impresionante creatividad.

Paradójicamente, esta revolución no emergió de los grandes, lujosos y renombrados «templos del arte culinario» en Francia, sino en el establecimiento de un pequeño poblado español y de ahí brotó una importante fuerza de cambio que dio un giro a las artes culinarias en el mundo.

## **Cómo surgió la estrella «clasificadora» Michelin**

En 1900, los hermanos André y Édouard Michelin, fabricantes de llantas, publicaron una guía, con excelentes mapas, para promover el uso del automóvil y por ende, la venta de llantas. En toda Francia había menos de 3 mil automóviles.

Así nació la ahora célebre «Guía Roja Michelin» lanzada en la exposición universal de París, con la idea de que leer la guía y ver los mapas, provocaría el deseo de viajar. En management se denominan «complementadores» a los bienes o servicios que resultan «necesarios» para que se vendan otros.

Al principio las guías eran gratuitas. Una sola publicación reunía información muy útil para los conductores o turistas: mapas, sitios de interés, instrucciones para arreglar y cambiar llantas, direcciones de mecánicos, hoteles, gasolineras y hasta médicos. Pronto se elaboraron guías para otros países.

Una historia o leyenda cuenta que en la década de 1920, André Michelin, al visitar un taller de llantas, vio que sus guías servían para apuntalar un banco de trabajo. «Sólo se aprecia lo que cuesta», pensó y se empezaron a vender.

Hasta 1908 la guía incluía publicidad –anuncios de hoteles y mecánicos–, pero para permanecer imparciales en sus clasificaciones, los hermanos decidieron suprimirla y dejar sólo los anuncios de sus llantas Michelin. Según la empresa, desde su aparición, la popular guía ha vendido más de 30 millones de ejemplares. Hoy en día, la Guía Roja de Francia publica más de 500 mil ejemplares. La sección de restaurantes resultó en especial atractiva, por lo que a los hermanos Michelin se les ocurrió contratar personas para visitar e inspeccionar de forma anónima a los restaurantes y después clasificarlos mediante estrellas.

Los criterios para otorgar las estrellas, vigentes hasta la fecha, se publicaron en 1936.

- Una estrella: Un muy buen restaurante en su categoría («Une très bonne table dans sa catégorie»)
- Dos estrellas: Una mesa excelente, merece desviarse para visitarla («Table excellente, mérite un détour»)
- Tres estrellas: Cocina excepcional, justifica el viaje sólo para visitarla, («Une des meilleures tables, vaut le voyage»).

Los «inspectores» de Michelin son anónimos, nunca se identifican, pagan su cuenta y hacen esfuerzos extraordinarios para mantener su anonimato. El prestigiado chef Paul Bocuse, dijo una vez: «Michelin es la única guía que cuenta». En Francia, cada vez que sale a la venta la edición anual, desata un interés similar al anuncio de los premios Óscar en Estados Unidos.

En la clasificación de 2012 figuran 106 restaurantes de tres estrellas, 303 de dos y 1,651 de una; la mayoría en Francia, Japón, Alemania, Estados Unidos, Italia, España y Hong-Kong. Sólo reseña restaurantes en 24 países.

Michelin también edita guías totalmente turísticas denominadas «Guías verdes» por el color de su tapas. Así, una guía pensada originalmente para apoyar la venta de llantas, se transformó en referente internacional de la alta gastronomía.