

MÁS CON MENOS



**Guía para la gestión del personal
y la aplicación del producto
de conveniencia.**



**Unilever
Food
Solutions**

Support. Inspire. Progress.

ORGANIZA TU BRIGADA Y AUMENTA LA EFICIENCIA DE TU OPERACIÓN



En la realidad que vivimos hoy, es clave poder tener la capacidad de aumentar la productividad de cada unidad de trabajo o integrante de la brigada, la capacidad de producir más con menor cantidad de personal va a determinar la capacidad de que el negocio sea rentable y sostenible a largo plazo, así como de tener la seguridad de poder afrontar los retos que seguramente la industria va a encontrarse en los siguientes meses.

La pandemia nos llevó a extremos impensados como el cierre indefinido de los operadores de alimentos, el cual en algunos casos duro incluso meses, para finalmente poder realizar la apertura con limitantes en la capacidad del salón y por supuesto esto llevó a disminuir la cantidad de personal disponible y laborando, por lo que una de las primeras decisiones a tomar era como adaptar la operación a estas nuevas condiciones.

Una de las primeras decisiones fue la reducción de platos disponibles en el menú y la adaptación de algunos otros para que pudieran ser entregados a través de domicilios sin afectar en mayor medida la experiencia del usuario, estas decisiones transitorias permitieron seguir a flote a muchos restaurantes, sin embargo de cara a lo que se viene las decisiones tienen que ser de fondo y realmente permitir hacer más eficiente la operación y la gestión del personal.



VOLVER A LO BÁSICO

Existen diversos interrogantes a la hora de entender cómo gestionar nuestro personal, ¿cómo mantener motivado a mi personal? ¿cómo organizar los turnos? ¿quién debe hacer la gestión del personal? Aunque todos estos conceptos son básicos es importante tener la mayor claridad posible en cada aspecto con el fin de realmente gestionar el personal con total control y seguridad.

LA MOTIVACIÓN COMO CLAVE DEL INVOLUCRAMIENTO

No es un secreto para nadie que un personal motivado se siente más involucrado con la empresa para la cual trabaja, siendo más eficiente, haciendo su aporte más significativo y entregando lo que se conoce como la "Milla extra" ese esfuerzo adicional que se requiere para la consecución de los objetivos, y es ahí donde radica la clave del involucramiento, que el empleado entienda, y se sienta identificado con los objetivos que se tienen, de esta forma se sentirá parte del proceso, y sabrá cómo desde su posición puede aportar, por eso el paso inicial de cualquier estrategia a implementar debe ser la socialización con el personal, el personal de cocina en general requiere constantemente espacios de socialización donde se les recuerden los objetivos y el cómo desde cada posición se puede aportar a esto.

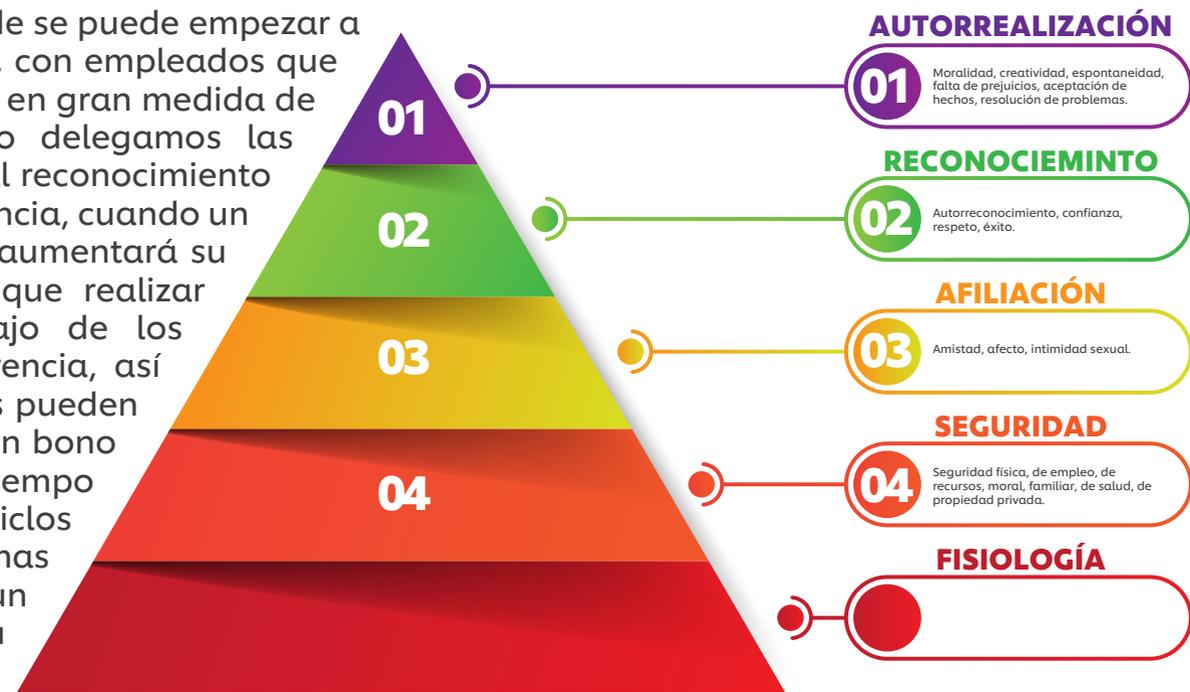


Cuando el empleado se siente identificado, alineado e incluido en el objetivo del equipo, se establece un contrato psicológico, el cual no se encuentra escrito y muchas veces el empleado no es consciente de ello, pero esto lo lleva a sentirse aún más implicado en la consecución de resultados positivos, así pues en las cocinas cuando se logra llegar a esto se tendrán empleados más eficientes, conscientes y sobre todo comprometidos.

LA MOTIVACIÓN COMO CLAVE DEL INVOLUCRAMIENTO

La gráfica 1 nos muestra la pirámide de Maslow, una jerarquización de las necesidades humanas, esta teoría muestra como las personas a medida que satisfacen las necesidades de los escalones inferiores de la pirámide logran tener necesidades y deseos en los escalones superiores, cuando un empleado logra tener satisfechas las necesidades de autorrealización y reconocimiento logra sentirse cómodo y como parte importante del engranaje.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad van a estar dadas por el contrato laboral legal, el cual le va a dar la posibilidad de encontrar la estabilidad que requiere, posteriormente la afiliación hace referencia a los comportamientos sociales, y es ahí donde se puede empezar a intervenir, el tener un ambiente laboral sano, con empleados que se relacionen de forma satisfactoria depende en gran medida de como se organiza nuestra cocina y como delegamos las funciones al personal adecuado, en cuanto al reconocimiento es probablemente el punto que hace la diferencia, cuando un empleado se siente reconocido y respetado aumentará su seguridad y su productividad, es por eso que realizar actividades donde se reconozca el trabajo de los empleados en público puede hacer la diferencia, así como las retribuciones al esfuerzo, las cuales pueden ser pequeñas como unas entradas a cine o un bono de un comercio que pueda disfrutar en su tiempo libre, o unas más grandes, como proponer ciclos anuales donde la persona que mas reconocimientos reciba pueda ganar un electrodoméstico, o un viaje como premio a su esfuerzo, por supuesto, esto depende del presupuesto del que se disponga.



LA ORGANIZACIÓN DE LOS TURNOS, CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD

Al momento de organizar una brigada de cocina, o en general el personal que trabaja en una operación de alimentos uno de los puntos más complejos de realizar y que puede generar malestar al interior de los equipos es la organización de los turnos o las jornadas, lo más importante es entender que siempre se debe cumplir con lo que se encuentra consignado en el código sustantivo del trabajo, el cual da un máximo semanal de 48 horas laborales repartidos en 6 días con jornadas de 8 horas, esto supone que a la semana se debe entregar un día compensatorio de descanso, el cual puede ser rotativo semana a semana, lo importante es lograr que este día sea dado de forma equitativa a todos los empleados permitiendo el sano equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.

Es por esto que se deben elaborar calendarios semanales, quincenales o mensuales, donde se pueda hacer pública la rotación de turnos y todos los integrantes del equipo tengan claridad sobre este punto a tener en cuenta, esta rotación de turnos debe hacer sentido con los picos productivos altos de la operación, permitiendo que sea en los picos bajos donde mayor cantidad de colaboradores se encuentren descansando, así pues en un restaurante lo más recomendable es que en el periodo de jueves a domingo la mayor cantidad posible del personal se encuentre disponible, y sea de lunes a jueves donde se compensen mayormente los días de descanso.



LA ORGANIZACIÓN DE LOS TURNOS, CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD

Uno de los puntos a tener en cuenta es la disponibilidad y disposición del personal, así como existen personas dispuestas a descansar cualquier día de la semana, las hay quienes prefieren descansar un día en específico por temas personales y familiares, esto debe ser tenido en cuenta siempre y cuando sea posible manejarlo.

Otro de los puntos que pueden determinar la eficiencia operativa es la asignación de horas extra, estas deben ser pagas después de la hora 48 semanal, y dependiendo el horario y el día de la semana tiene un cargo extra, esta es una herramienta muy útil cuando se tienen picos altos de producción y puede ser usada como factor motivacional, pues hay empleados quienes siempre quisieran recibir asignación de horas extra para recibir ingresos adicionales, sin embargo no se puede abusar de este recurso y cuando las horas extra superan el pago que se haría a un empleado adicional se debe evaluar una nueva contratación.



Para las épocas de producción alta como pueden ser fechas decembrinas en hotelería, es importante contar con una bolsa de trabajo de personal que se pueda incorporar por días a la operación, normalmente pueden ser estudiantes o practicantes que tengan mayor flexibilidad de horario, esta herramienta es útil en la medida en que se tiene mayor personal, lo que aumenta la probabilidad de tener uno o más empleados disfrutando de periodos de vacaciones al mismo tiempo.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS TURNOS, CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD

Un ejemplo de cómo puede ser una organización de turnos dentro de una brigada se muestra a continuación en la gráfica 2.

COLABORADOR	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	DIA	HORAS
JUAN PEREZ		10 A.M. - 7 P.M.	6	48					
DIEGO RAMIREZ	10 A.M. - 7 P.M.		10 A.M. - 7 P.M.	6	48				
SOFIA HENAO	10 A.M. - 7 P.M.	10 A.M. - 7 P.M.		10 A.M. - 7 P.M.	6	48			
PEDRO HERRERA	11 A.M. - 8 P.M.	11 A.M. - 8 P.M.		11 A.M. - 8 P.M.	6	48			
CARLOS ROBLES	12 M. - 9 P.M.		12 M. - 9 P.M.	6	48				
SERGIO BARRERA		1 P.M. - 10 P.M.	6	48					
FELIPE CASTRO		1 P.M. - 10 P.M.	6	48					
MARTHA GONZALEZ	1 P.M. - 10 P.M.	1 P.M. - 10 P.M.	1 P.M. - 10 P.M.		1 P.M. - 10 P.M.	1 P.M. - 10 P.M.	1 P.M. - 10 P.M.	6	48



¿QUIÉN DEBE SER EL ENCARGADO DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL?

En muchas ocasiones y dependiendo del tamaño de nuestro negocio va a ser más eficiente que sea el dueño quien maneje el personal, pues la cantidad de empleados no es la suficiente para que se justifique realizar la contratación de personal adicional, sin embargo se debe tener en cuenta que esto puede generar barrera de comunicación y evitar que el personal sienta confianza, es por eso que en esos casos se debe procurar generar espacios de diálogo para facilitar esa línea de comunicación.

En el caso de tener una brigada de trabajo amplia es recomendable empezar a considerar la contratación de una persona que gestione el personal, normalmente se recomienda que por encima de 30 colaboradores exista una persona dedicada a esta labor, esto facilitará todos los procesos y permitirá delegar el manejo de el corazón del negocio, esta persona debe tener experiencia en recurso humano, o gestión de personal, y debe garantizar ser cercana generar un ambiente de confianza donde el empleado se sienta seguro y protegido.



MÁS CON MENOS



Entendiendo todos los retos que se tienen en la actualidad existe la necesidad de gestionar el personal disponible, y aumentar la productividad de cada uno, esto se logra mediante la implementación de seguimientos y procesos que permitan medir y cuantificar la rentabilidad de cada colaborador, esto permitirá determinar cuáles son los limitantes productivos, es decir cuántas personas mínimo se deben tener asignadas a un proceso para garantizar que este se lleve a cabo de forma completa y eficiente, sin afectar los procesos que le siguen, determinando así mi límite inferior en cuanto a la cantidad de personal, y este es el punto de partida para saber con cuántas personas realmente debo operar dependiendo mi capacidad de producción y así poder maximizar el uso del recurso.

Cuando se tiene una brigada comprometida, motivada y organizada todos los procesos deberían fluir de forma rápida y más eficiente, es por eso que la organización de los turnos de una forma en la cual los procesos no estén detenidos o cortados puede agilizar el día a día, en la gráfica 2 se observa como los turnos se asignan en 4 tandas de ingresos, garantizando que la operación nunca se detenga y así tener la mayor cantidad de personal disponible en los picos altos de producción los cuales en el caso de un restaurante son el servicio del almuerzo y la cena.



RE-INGENIERÍA DE MENÚS

La re-ingeniería de menús es una labor ardua pero necesaria en nuestra actual realidad, este proceso permite una evaluación de los productos terminados que se ofrecen, sirviendo como una guía para poder re-diseñarlos, modificarlos o eliminarlos, esto con el fin de que la mayor cantidad de platos puedan ser producidos a partir de menor utilización de productos y mano de obra, es importante identificar cuales son los volúmenes de venta de cada uno de los platos de la carta y contrastarlos con los procesos, pasos e ingredientes requeridos, en muchas ocasiones se encontrarán platos que rotan por debajo del promedio de los demás platos de nuestra carta y que tienen una mayor complejidad por la cantidad de componentes o procesos que se requieren, esto es una señal de alerta que nos obliga a pensar en la posibilidad de modificar o eliminar el plato.

RE-INGENIERÍA DE MENÚS

También encontraremos oportunidades de unificar procesos en algunos platos, como puede ser la elaboración de un acompañamiento de menor costo que se pueda incluir en más de un plato asegurando que va a tener una mayor rotación y se tendrá un mayor margen, así también es importante considerar cuales son los platos que tienen un mejor desempeño en domicilios, tanto en ventas como en la calidad de la experiencia, es importante entender que algunos platos no viajan bien y es mejor considerar en eliminarlos pues pueden dañar por completo la experiencia de nuestro comensal, en este proceso también se debe considerar la posibilidad de realizar una reducción en los tamaños de porciones que salen por delivery para garantizar que después de la comisión que se le debe pagar a la plataforma (en caso de que se opere a través de ellas) se vea compensada y se siga teniendo rentabilidad.



El último aspecto a considerar puede ser la tecnología con la que se cuenta, esto también determinará cómo podemos modificar o adaptar la carta, entender el grado de utilización que se le está dando a cada equipo y utensilio nos va a permitir sacar el máximo provecho y en algunos casos determinar la inclusión de nuevos platos, productos, o procesos que puedan aumentar la rentabilidad y mejorar el margen general del negocio, muchas veces se encontrará que se tienen equipos sub utilizados los cuales adaptando algún proceso podrían servir para incluir nuevas ofertas o incluso nuevas líneas de producto.

RE-INGENIERÍA DE MENÚS

Producto de conveniencia

Es en este punto donde el uso del producto de conveniencia juega un rol fundamental, se entiende como producto de conveniencia todo aquel que permita la reducción de costos o procesos, acortando la cadena productiva, reduciendo costos ocultos y los puntos críticos de control, con la ventaja asociada de poder producir la misma cantidad de producto terminado con menor mano de obra, esto permite limitar la cantidad de personal sin perder productividad ni operatividad, y en la mayoría de los casos obteniendo un beneficio en el costo derivado de estas dos variables: Costos ocultos y mano de obra.

La aplicación de este tipo de productos permite tener mayor versatilidad y flexibilidad de inventarios, pues por su fácil utilización y aplicación pueden ser usados en una amplia variedad de platos, a la vez que son preparados en corto tiempo lo cual facilita el manejo de los inventarios pues no se debe contar con una cantidad alta de productos preparados, y por el contrario únicamente se requiere el almacenamiento de producto seco el cual ocupa menor cantidad de espacio.

Este tipo de productos requiere una capacitación específica la cual va a garantizar que el personal se siente familiarizado y cómodo en su aplicación, es importante siempre recurrir al soporte de las marcas como en el caso de Unilever Food Solutions a partir de su equipo de expertos culinarios quienes pueden brindar el material necesario para garantizar que este proceso sea lo más rápido y que no genere traumatismos en la operación.

El producto de conveniencia presenta ventajas operativas y competitivas que pueden y deben ser aprovechadas en pro del crecimiento del negocio o la mejora de los márgenes, sacando el mayor provecho posible de la capacidad instalada, la tecnología disponible y la mano de obra que se tiene a disposición.



**Unilever
Food
Solutions**

SIGUENOS EN NUESTRAS REDES



COL: [@unileverfoodsolutionscol](https://www.instagram.com/unileverfoodsolutionscol)