UNIVERSIDAD CATOLICA DEL NORTE
VICERRECTORIA ACADEMICA
CENTRO DE EDUCACION A DISTANCIA

ADMINISTRACION DE UN CONTRATO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION PARA UNA EMPRESA MINERA.

Trabajo de Finalización presentado para optar a :

DIPLOMADO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

JOSE LORENZO QUINTEROS SOLAR

ANTOFAGASTA, DICIEMBRE, 2010

PAGINA DEL PROFESOR EVALUADOR

D E D I C A T O R I A

A MI FAMILIA

Dedico este trabajo a mis hijos, nietos y bisnieto, para quienes quiero ser un ejemplo de superación y así ellos atesoren con mi actitud, la enseñanza de que siempre se puede lograr los objetivos propuestos, aunque se haga en épocas distintas a las que en situación normal debiera ser ya que nunca es tarde para la superación, no importa la edad, sólo importa tener la fuerza y convicción de que podemos ser cada día mejores personas y alcanzar el crecimiento profesional necesario y con ello, también una gran satisfacción en lo personal.

A G R A D E C I M I E N T O S

Al señor Carlos García Droguett, Ex - Superintendente de Recursos Humanos de Compañía Minera Barrick Zaldivar, por su constante apoyo, además que su superación y desarrollo profesional, son un ejemplo que me motiva a superarme y crecer como persona.

INDICE

		Página
I	INTRODUCCION	
	Importancia Del tema	02 - 05
	Objetivos Generales y Específicos	06
	Motivación para el Desarrollo del Tema	07 - 08
	Políticas de las empresas	09 - 12
II	DESARROLLO	
	Contenidos Específicos	
	Reflexión Personal	15 - 24
	Orígenes del pensamiento en Administración	25 - 27
	Escuelas de Administración	28 - 29
	Teorías Administrativas	30 - 31
	Análisis de los Procesos Administrativos	32 - 33
	Administración de Recursos Humanos	34 - 35
	Desarrollo Organizacional	36 - 37
	Temas Abordados	
	El Servicio	39 - 42
	Las Buenas Prácticas de Manufacturación (BPM)	43
	Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos De Control (HACCP)	44 - 45
	Acuerdo de Producción Limpia (APL)	46
	El Sistema F.I.F.O.	47
	La Microbiología de los Alimentos	48 - 50
	El Decreto Supremo Nº 594	51
	El Decreto Supremo Nº 977	52 - 56
	La Empatía	56
	La Comunicación	57
	La Motivación	57 - 60
	El Liderazgo	61 - 62
	La Proactividad	63
	La Capacitación	64
	Principales Roles de los Trabajadores de Servicio	
	Área de Casinos	66 - 75

III CONCLUSIONES

Conclusiones y proposiciones **77**

IV BIBLIOGRAFIAS

Referencias de Libros **79**

INDICE DE TABLAS

1	**Fuerza laboral versus ausentismo primer día de trabajo**	**II – 86**
2	**Fuerza laboral versus deserción antes del término de cada turno**	**II - 87**

TERMINOS TECNICOS

Inocuo :

En los alimentos, está referido a : Lo que no causará daño al consumidor cuando está preparado y/o consumido.

Microorganismos :

Son formas de vida muy pequeñas que sólo pueden ser observados a través del microscopio. En este grupo están incluidos las bacterias, los virus, los mohos y las levaduras.

Servucción :

Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos, que se emplean en los diseños de los programas para la entrega de los distintos servicios y principalmente enfocados en las necesidades del cliente.

ABREVIATURAS

ADN	**Ácido desoxirribonucleico. Ácido nucleico que contiene la información genética de los seres vivos y que está presente en las células.**
APL	**Acuerdo de Producción Limpia.**
BPM	**Buenas Prácticas de Manufacturación.**
D.S.	**Decreto Supremo.**
FAO	**Food and Agriculture Organization. Organización para la Alimentación y la Agricultura.**
FIFO	**First In – First out : Primero en entrar – Primero en salir.**
HACCP	**Análisis de Control de Riesgos en Puntos Críticos.**
NASA	**Nacional Aeronautics and Space Administration Administración Nacional de Aeronáutica y Espacio.**
PCC	**Puntos Críticos de Control.**
PEC :	**Personal en Contacto, que entrega directamente el servicio al cliente.**
PED :	**Personal de Soporte, que apoya al personal en contacto.**
POES	**Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización.**

PRIMERA PARTE

I - INTRODUCCION

Importancia del tema :

Encuentro de suma importancia para el desarrollo de esta Monografía, destacar que la gestión de Administradores y Supervisores es fundamental en el logro de la calidad en la producción de los servicios de alimentación industrial destinada al consumo humano, específicamente para trabajadores de una Empresa minera, alcance que es muy significativo para cualquier organización que contrata estos servicios; ya que la alimentación es transversal e involucra a una gran cantidad de trabajadores y su buena administración, pro-pendiente a la satisfacción de sus clientes, indudablemente influye en los buenos resultados de toda empresa.

He notado que la mala o deficiente administración de los procesos destinados a producir servicios de alimentación, afecta e influye en el clima laboral de las empresas debido a que los trabajadores se sienten mal atendidos y por ende afecta su ánimo, lo que puede influir negativamente en los programas y metas de producción.

Observo que cuando las expectativas de los trabajadores, respecto de las necesidades básicas del ser humano, no son satisfechas, éstos hacen sentir su malestar y manifiestan disconformidad, provocando la intervención de estamentos legales a nivel local como : Sindicatos, Comités Paritarios, Comités Laborales y a nivel externo, de organismo legales, como Dirección del Trabajo, Dirección de Salud.

Mi experiencia por más de 20 años en el área de Recursos Humanos, relacionado con contratos de servicios de alimentación para los trabajadores de empresas mineras y actualmente Supervisor de Servicios de Campamento, me permite concluir que la gestión actual de Administradores y Supervisores no está en estricta relación con técnicas de administración por lo que sus resultados no son los esperados.

Noto además, que la gestión de la alta dirección, no muestra una directa relación entre lo establecido en los contratos suscritos con los mandantes y los respaldos y asignación de recursos que dan a sus Administradores y Supervisores de primera línea y/o demás trabajadores.

Creo, producto de análisis de materias relacionadas con Administración General y Administración de Recursos Humanos, en cuanto a que las etapas de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, son necesarias en la gestión de toda administración, incluyendo a todo el personal involucrado en el servicio por la implicancia que pueda haber al ausentarse algún supervisor o administrador, pero principalmente es de mayor relevancia lo relacionado en las dos primeras etapas con la gestión de Administradores y a las dos últimas etapas, con la gestión de los Supervisores.
Según lo anteriormente explicado, es que considero muy relevante la aplicación de estas etapas para desarrollar una buena gestión en la administración de un contrato de servicios de alimentación.

Me parece muy relevante ahondar en la gestión de Administradores y Supervisores, ya que éstos, para el buen desarrollo de este tipo de contratos deben conocer y administrar conceptos que están insertos en temas como : El Servicio, Las Buenas Prácticas de Manufacturación, El Análisis de Control de Riesgos en Puntos Críticos, El Acuerdo de Producción Limpia, El Sistema FIFO; La Microbiología en los Alimentos; Lo señalado en el D.S. Nª 594; Lo señalado en el D.S. Nº 977/66; también respecto de La Empatía, La Comunicación, La Motivación, El Liderazgo, La Proactividad, La Capacitación; además de normativas legales en salud y medioambiente;

Considero que en las distintas actividades que se complementan para lograr la eficiencia en un servicio de alimentación, se requiere de una buena gestión de los Administradores en planificar y organizar, ya sea en eventos para servicios especiales como cenas masivas en fechas importantes.

También en el trabajo diario, que consiste en servicios de desayunos, almuerzos, cenas, colaciones, dietas y otras tareas que deberían dar valor agregado a los servicios, verificando que la elaboración de minutas sea hecha por el profesional Nutricionista correspondiente, en relación a las necesidades de los clientes.

Lo mismo se requiere para los Supervisores en dirigir y controlar las actividades mencionadas, ya que en el ejercicio mismo de su cargo, la función del supervisor es sumamente relevante para que todo se realice según lo planificado y organizado.

Dado que los conceptos de *ADMINISTRAR y DIRIGIR* están muy relacionados y tienden a entenderse como lo mismo, me permite expresar que los Administradores y Supervisores, en un contrato de alimentación, deben trabajar muy estrechamente relacionados, coordinados y en sentido de equipo.

Considero, por lo enunciado anteriormente, de suma importancia analizar y profundizar en la Gestión de los Administradores y Supervisores de las empresas productoras de servicios de alimentación, ya que en la actualidad noto un desempeño desenfocado, debido a que los profesionales que deben hacer gestión enfocando sus esfuerzos en producir servicio, están más ocupados en realizar tareas rutinarias, que los hacen perder dirección y control y el resultado del servicio diario demuestra que no ocuparon tiempo en planificar y organizar.

Me he formado la impresión, producto de la observación y el análisis, que el desempeño de Administradores y Supervisores, se enfoca más en cumplir labores propias de tareas simples y de menor jerarquía, para así sólo terminar su turno y por consecuencia, evitarse conflictos de poder con la alta dirección; más que agregar valor a su gestión, la cual está exenta de la aplicación de técnicas de administración, de liderazgo y motivación para que puedan dirigir eficientemente a sus subalternos y por ende dar cumplimiento cabal a los alcances de los respectivos contratos en armonía con la legislación vigente, además de las normativas internas y así lograr objetivos primordiales como son la satisfacción de sus clientes y metas de producción de sus propias empresas.

Basado en la responsabilidad que tienen los Administradores y Supervisores, creo importante señalar que en cada uno de los temas abordados, estos funcionarios son significativamente importantes y su gestión tiene directa relación con los resultados esperados, para determinar la calidad de un servicio de alimentación para una empresa minera.

Objetivos que se pretende lograr :

Objetivo general.

Generar un cambio en la organización de la empresa productora de servicios de alimentación, modificando su estructura funcional, haciendo exigible para sus Administradores y Supervisores, conocimiento en técnicas de administración general y de recursos humanos.

Objetivos específicos :

a.- Plantear ocupando principios de administración, un futuro deseable y la forma de alcanzarlo, dando lineamientos correctos para una administración eficiente en un contrato de servicios de alimentación.

b.- Cambiar la estructura organizacional para fortalecer la gestión y liderazgo de Administradores y Supervisores, propendiendo al enriquecimiento de sus cargos.

c.- Mejorar la competencia de Administradores y Supervisores, considerando en sus contratos la exigencia de requisitos basados en experiencias y conocimiento en administración de recursos humanos y en técnicas de motivación, liderazgo y excelencia en la atención de cliente.

Motivaciones para realizar esta Monografía :

La motivación para desarrollar esta Monografía, nace de mi interés en participar activamente en la generación de los cambios estructurales necesarios en la gestión de los Administradores y Supervisores del área de servicios de alimentación, ya que generalmente las Empresas Mineras, declaran en sus Políticas, el cumplimiento a normativas legales vigentes en salud y seguridad, calidad y medio ambiente, como también la mejora continua de sus procesos y la importancia que tiene el capital humano para el logro de sus objetivos, estableciendo para ello contratos con Empresas de servicios quienes deben cumplir su rol con altos estándares de calidad y con cabal conocimientos de sus funciones y cuyos objetivos deben estar relacionados con los objetivos de las Empresas mandantes

La experiencia ganada por más de 20 años en el área de Recursos Humanos, relacionado con contratos de servicios de alimentación para los trabajadores de empresas mineras, me ha permitido observar que la calidad de los servicios de alimentación influye directamente en el clima laboral, por lo que reconozco la importancia y relevancia que tiene el desempeño de Administradores y Supervisores, entendiendo que para ello deben mejorar su gestión y estar profesionalmente capacitados para el desarrollo de sus funciones.

Desempeñarme actualmente como Supervisor de Servicios de Campamento en Empresa Minera y motivado por aportar a la mejora en gestión, me permite afirmar que :

- **Es necesario reconocer y valorar que la gestión de Administradores y Supervisores, juega un rol importantísimo y tiene una gran relevancia en el cumplimiento de los alcances de los servicios de alimentación indicados en los contratos.**

- **Creo importante señalar que en la empresa prestadora de servicio de alimentación no observo programas acabados de capacitación para sus Administradores y Supervisores en técnicas de administración.**

Me parece de suma importancia, destacar en esta Monografía, que las empresas prestadora de servicios, por lo general en sus POLITICAS declaran y comprometen dar cumplimiento a la legalidad vigente; establecer programas de capacitación, trabajar en el mejoramiento continuo; alentar el desarrollo de sus trabajadores; un estricto apego a las técnicas de atención de clientes; también el compromiso en relación a entregar sus servicios bajo altos estándares de calidad; pero en la práctica no observo que exista una directa relación entre el desempeño de su personal de administración y supervisión, con lo declarado; es evidente que no se ha manejado bien la gestión de sus Administradores y Supervisores para el real cumplimiento de los principios declarados en sus Políticas.

Me parece necesario incluir alguna información de empresas prestadoras de servicio, donde expresan lo señalado anteriormente.

Política de Calidad

Sodexho Chile, empresa de servicios, cuya misión es mejorar la calidad de vida diaria, se compromete a satisfacer las expectativas de nuestros Clientes, Consumidores y Usuarios, a través del Mejoramiento Continuo y eficiente de los diferentes servicios ofrecidos, contribuyendo a la sustentabilidad de la organización, entendiendo por tal lograr establecer una equilibrada relación entre sus objetivos económicos, el medio en que se desenvuelve y su contribución al progreso social.

Para lo anterior se definen los siguientes objetivos:

* Entregar un servicio oportuno, eficiente, confiable y amable, que responda a las necesidades de nuestros clientes y usuarios.
* Crear las bases para el buen desempeño y desarrollo del sistema de gestión de calidad, facilitando el trabajo diario a través de la utilización de procedimientos claramente establecidos, documentados y verificables, que garanticen el cumplimiento efectivo de cada uno de los procesos.
* Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para su accionar coordinado, claro y seguro, potenciando las capacidades individuales y de equipo, los conocimientos de sus deberes, obligaciones y responsabilidades.
* Implementar las acciones para alcanzar los resultados planeados y la mejora continua de los procesos identificados.

Jaime Rodríguez García-Reyes
Director General

Sodexho

Compass Group Chile Breve Reseña

Compass Group Chile, es una empresa especializada en servicios de alimentación y otros servicios relacionados de campamentos y casinos.

Nuestra presencia en la región latinoamericana excede los 30 años, brindando solución integral a todos los aspectos de las operaciones de campamentos y de casinos: desde alimentación al personal hasta limpieza, mantención, recreación y administración hotelera, bajo altos estándares de calidad y servicio. Nuestras operaciones en Chile comenzaron en 1970 con el objeto de atender los grandes proyectos mineros y de obras de infraestructura.

Compass Group fue establecido en 1941 y desde entonces ha tenido un crecimiento sostenido, tanto orgánicamente como a través de adquisiciones. Las compañías que se han unido al Grupo en los años 90's han aportado su fortaleza combinando su tradición y profundo conocimiento de sus mercados. Juntos hemos logrado alcanzar el liderazgo de mercado a través de innovaciones.

Hoy, Compass Group es la mayor organización mundial de servicios de alimentación y cuenta con más de 400,000 empleados que diariamente sirven a clientes satisfechos en más de 90 países de Europa, Norteamérica, América Latina, Asia y África, con una facturación anual que, en el ejercicio 2005-2006, superó los US$21.500 millones.

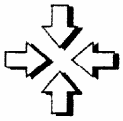
Cada compañía del grupo ha formado un equipo especializado para asegurar un conocimiento detallado de cada sector de mercado donde opera, para así lograr maximizar el nivel de satisfacción de cada cliente y consumidor. Este conocimiento local, junto a nuestra experiencia internacional y conceptos de administración moderna garantizan brindar los mejores servicios posibles.

Nuestros Valores:

Puede Hacerse

- ✓ Logramos grandes resultados a través de una actitud positiva de "Puede Hacerse".
- ✓ Fomentamos el espíritu emprendedor en cada empleado.
- ✓ Hacemos lo correcto en el momento adecuado, sin arriesgarnos nosotros o a nuestros compañeros.
- ✓ No tememos al cambio y buscamos asumir riesgos calculados.

Abrazar la Diversidad



- ✓ Sabemos que existen varias maneras de alcanzar el éxito y también reconocemos, valoramos y respondemos a las diferencias que hacen únicos a nuestros consumidores, clientes y empleados.
- ✓ Creemos que todos tenemos voz y el poder de hacer la diferencia.

Compartir el Éxito

- ✓ Reconocemos y premiamos el excelente rendimiento, ya que el éxito sólo siembra más éxito.
- ✓ Apoyamos y creamos oportunidades para que todos tengan éxito.
- ✓ Alimentamos el mejoramiento, comunicando y aprendiendo del éxito y del fracaso.

Pasión por la Calidad

- ✓ Nos apasiona dar la mejor calidad de servicio, elaborados a la medida de nuestros consumidores y clientes.
- ✓ Nos enorgullecemos en crear estándares, para que otros los sigan.
- ✓ Conseguimos contratos mundiales a través de la entrega consistente de calidad.
- ✓ Reconocemos el poder de la medición: ***"Si lo puedes Medir, lo puedes Gestionar"***

"Agregamos valor a su negocio y mejoramos la calidad de vida y bienestar de sus trabajadores"

Con más de 30 años de existencia en Chile y además presente en 22 países alrededor del mundo, ARAMARK Central Restaurantes brinda sus servicios en más de 400 empresas, con un importante liderazgo de participación en el mercado internacional, nacional y regional. "Nos sentimos orgullosos de ser líderes en la entrega de servicios de alimentación y multisevicios".

Minería

En ARAMARK Central Restaurantes tenemos la capacidad para entender y desarrollar un servicio a la medida de los requerimientos de cada cliente. Además, presentamos la mejor relación precio-calidad y contamos con personal calificado y con vasta experiencia en faenas mineras.
Somos la primera empresa en implementar los más altos estándares de calidad Internacional ISO 9002). Entregada por la empresa TÜV RHEINLAND CHILE SA.
Con un personal altamente calificado, seguridad en todas nuestras labores, un sistema de creación de menú según los gustos y necesidades de cada cliente, los más altos estándares de calidad y la mejor tecnología sólo pueden generar un servicio de nivel internacional. Los clientes de ARAMARK Central Restaurantes, son empresas de los más diversos rubros, donde encontramos a las compañías mineras más importantes del país y del mundo.
La relación con nuestros clientes se establece a través de niveles de confianza y lealtad, cuyo objetivo es crear lazos de cooperación y creación de valor".
En ARAMARK Central Restaurantes , más que sueños tenemos desafíos. cuyo principal objetivo final es "Llegar a ser el mejor socio estratégico para sus clientes".

SEGUNDA PARTE

II - DESARROLLO DE LA MONOGRAFIA

CAPITULO 1

CONTENIDOS ESPECIFICOS DE LA MONOGRAFIA

1.1.- Reflexión personal.

Basado en mi experiencia laboral, producto de lo que veo y experimento a diario, más una observación permanente, responsable e interesada de la administración del servicio de alimentación, noto muchos errores de administración y falta de supervisión lo que me ha permitido concluir que el rol de los Administradores y Supervisores con personal a cargo de ejecutar las diferentes tareas que se relacionan con la producción de un servicio de alimentación, son significativamente importantes e influyentes para el logro de la satisfacción de los clientes, valorado como uno de los objetivos primarios de toda organización.

La valoración que hacen los clientes respecto de la calidad del servicio que reciben, dependerá de cómo es percibido por éstos y también de la forma cómo es administrada y supervisada esta importante labor.

El desempeño desenfocado de estos profesionales, me obliga diariamente a extremar mi labor de supervisión y control, para orientar su gestión hacia el logro de la satisfacción del cliente.

Una buena valoración del cliente no podrá ser si el servicio que reciben es resultado de una mala gestión en su administración y supervisión, ya que los trabajadores involucrados en los procesos de producción de servicios, deben y necesitan ser administrados y supervisados ya que sus desempeños y decisiones adolecen de autonomía. Esta situación es corroborada a diario por los reclamos de los clientes, tanto verbales como a través de sus dirigentes y además, lo que dejan escrito en los respectivos libros de novedades.

Las Empresas Productoras de Servicios de Alimentación, para el logro de sus objetivos, que es la satisfacción de los clientes, basan sus resultados en la gestión de Administradores y Supervisores, por lo que de acuerdo a mi experiencia en terreno, considero que su buen desempeño es muy relevante.

Hago notar que atenta contra el buen desempeño de estos profesionales, la alta rotación que existe en estos puestos; es frecuente y recurrente cambiar a los Administradores y Supervisores, de un centro minero a otro con la promesa hacia el mandante de una mejora en la administración, pero sólo se logra la confusión, la línea de mando pierde ascendiente sobre los trabajadores, baja la motivación y el rendimiento y aumenta el malestar en los subalternos, quienes no ven la oportunidad de ascender para demostrar sus potencialidades.

En apoyo a mi reflexión, creo de suma importancia incluir en esta Monografía, algunos CONTENIDOS ESPECIFICOS, extractados de los textos utilizados para el desarrollo de este Diplomado; como ser : Los Orígenes de la Administración; Escuelas de Administración; Teorías de Administración; las Etapas en los Procesos Administrativos; Los Subsistemas en la Administración de Recursos Humanos; el concepto de Cambio en la Estructura funcional de una Organización.

Esto me permitirá demostrar lo importante que es para la gestión de Administradores y Supervisores, un conocimiento y manejo más profesional de estos temas y también una demostración que al ejecutar ellos labores correspondientes a los auxiliares, les hace perder el control del buen desarrollo del servicio.

Me parece muy relevante destacar que en su gestión los Administradores y Supervisores, deben conocer, utilizar, desarrollar, cumplir y hacer cumplir conceptos que están insertos en los temas que *abordaremos* en esta Monografía; como ser : El Servicio para La Excelencia en la Atención de Clientes; Las Buenas Prácticas de Manufacturación, El Análisis de Control de Riesgos en Puntos Críticos, El Acuerdo de Producción Limpia, El Sistema FIFO; La Microbiología en los Alimentos; Las Normativas señaladas en el D.S. Nª 594/99 – del MINSAL. Que Aprueba el Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo.; Las Normativas señaladas en el D.S. Nº 977/66, respecto de las Condiciones Sanitarias a que deberá ceñirse la Producción, Importación, Elaboración, Envase, Almacenamiento, Distribución y Venta de alimentos para uso humano; La Empatía; La Comunicación; La Motivación; El Liderazgo, La Proactividad, La Capacitación; El Personal en Contacto, El Personal de Soporte.

Opino que :

Para que exista una gestión adecuada es necesario que exista también un conocimiento adecuado de la situación a trabajar, ya que de los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información, no se puede gestionar; debe haber más y mejor retroalimentación y capacitación permanente.

Junto con el componente cognitivo, debe existir un componente afectivo, que es el grado de sentimiento, a favor o en contra que puede tener un Administrador o Supervisor frente a su trabajo; ya que la entrega de servicio es a otras personas, en este caso, a los trabajadores que componen el capital humano de una Empresa Minera, quienes trabajan por sistema de turnos, lejos de sus familias, en ocasiones incomunicados con éstas; bajo condiciones climáticas adversas; por lo tanto es importante señalar que deben sentir y estar convencidos de la importancia que tiene su gestión frente al logro de la satisfacción de estos trabajadores, manteniendo un trato digno e igualitario hacia todas estas personas, sin discriminar por ser mandantes, contratistas, sub.contratistas, siendo así un real aporte en obtener un buen clima laboral en toda organización.

El desempeño de Administradores y Supervisores, debe estar sujeto a permanente coordinación con la asesoría de profesionales, ya sea de calidad, nutrición, seguridad y mantenimiento; ya que todo el apoyo que éstos les puedan brindar será significativamente importante en su gestión y por ende en los resultados esperados en cuanto a la calidad del servicio.

Las Empresas Mandantes, en sus programas de integración y buscando mantener siempre un buen clima laboral, desarrollan actividades en fechas importantes, como ser :

Aniversario, Día del Minero, Fiestas Patrias, Navidad, Año Nuevo; por lo que el desarrollo de estas actividades y el buen resultado de éstas, está basada en un importante porcentaje, en la buena gestión de Administradores y Supervisores.

En las Empresas Mineras es frecuente la recepción de visitas, ya sea : Técnicas, Corporativas, Sociales; por lo que la buena atención en relación a la alimentación, está, en gran medida, relacionada con la gestión de Administradores y Supervisores, tanto en la planificación, organización y control del servicio.

También se desarrollan en las Empresas, algunas actividades llamadas Cenas Temáticas, que consiste en entregar a los trabajadores cenas típicas de un país determinado, ambientando el recinto con ornamentación y música ad hoc, como también la vestimenta de los trabajadores prestadores de servicio, además agregando información escrita para que los comensales reciban enseñanza lo que significa un valor agregado al servicio. El buen resultado de esta actividad dependerá de la experiencia, capacidad y gusto por el buen servicio, que tengan los Administradores y Supervisores y será seguramente reflejo de su buena gestión.

Observo que la empresa productora de servicios de alimentación, carece de una estructura organizada y coherente con las necesidades del servicio, que permitan un real respaldo a la gestión de Administradores y Supervisores cuyos alcances y propósitos están establecidos en los contratos.

En los Administradores y Supervisores, existe una gran dificultad para desarrollar bien su labor, debido a una falta de aplicación de las técnicas de administración, en sus etapas de planificación, organización, dirección y control. Equivocan su gestión al dedicar sus esfuerzos más a labores propias de auxiliares, que de administración y supervisión. Su gestión se ve disminuida y su resultado es relativamente bajo, ya que no aplican técnicas de atención de clientes; demostrando una baja motivación por dar servicio, descuidando además el entorno en conceptos de salud y seguridad, medioambiente, cumplimiento en la legislación vigente; como también en hacer un trabajo con altos estándares de calidad.

Se debe potenciar la gestión de los Administradores y Supervisores, para lograr un posicionamiento respetable de estos cargos con la importancia que corresponde, introduciendo cambios en la estructura funcional dentro de las organización.

Los trabajadores subalternos de Administradores y Supervisores, les demuestran muy poco respeto y obediencia, actitud potenciada por la carencia de una estructura organizacional adecuada y por el propio desempeño, que se ve alejado de la importancia de administrar y supervisar bajo estándares profesionales y adecuados a técnicas indicadas en toda administración de recursos humanos, lo que se produce debido a un proceso de selección y reclutamiento no eficiente y una inducción deficiente.

Creo relevante para el desarrollo de esta monografía, demostrar que de acuerdo a mi observación y experiencia, la gestión actual de administradores y supervisores, no es la adecuada desde el punto de vista de la administración de un servicio de alimentación, por lo que veo necesario indicar que :

"Esencialmente la organización nació de la necesidad humana de cooperar" y para que exista, se requiere :

- **La existencia de personas capaces de comunicarse.**
- **Personas dispuestas a actuar conjuntamente.**
- **La obtención de un objetivo común.**

Explicada mi reflexión sobre el tema de esta Monografía, quiero enfocarme en el concepto de la Administración de Recursos Humanos, conocer más de lo que significa la administración y demostrar la relación que existe entre ésta, con la gestión o la forma de trabajar que he observado en los Administradores y Supervisores.

Es importante establecer la importante necesidad de que exista una relación muy profesional de Administradores y Supervisores, con otros profesionales de este rubro, como ser, los Asesores, ya sea en calidad, nutrición, seguridad y mantenimiento de equipos significativos de casinos, ya que de ello depende en gran medida el resultado de una buen servicio de alimentación, con alto estándares de calidad, en todo sentido.

El enfocarme en posicionar el cargo de Administradores y Supervisores, en un alto rango de importancia, permitirá el mejoramiento de su gestión y por ende en un mejor resultado tendiente a la entrega de un servicio de calidad logrando la satisfacción del cliente.

En apoyo a mi interés en la mejora de la gestión de Administradores y Supervisores, doy a conocer conceptos y definiciones que sustentan la necesidad real de generar cambios en la forma de trabajar de estos profesionales, más un entendimiento de la situación por parte de la Gerencia y también de todos los trabajadores involucrados en la producción de un servicio de alimentación, ya que toda organización debe planificar y organizar sus procesos, para posteriormente dirigirlos y controlarlos, lo que en mi experiencia actual, debe ser labor primordial de Administradores y Supervisores.

1.2.- Orígenes del pensamiento en administración.

Creo importante para la mejora en la gestión de Administradores y Supervisores, que éstos conozcan y aprendan de lo señalado en "los orígenes del pensamiento administrativo", ya que creo da fuerza a mi interés en el cambio propuesto.

Relevante destacar que el pensamiento en administración surge desde los orígenes del ser humano. Poco a poco, la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los éxitos y fracasos. En la antigua Grecia, Sócrates hacia referencia a la universalidad del pensamiento administrativo. Otros filósofos, tales como Platón y Aristóteles, hacen referencia al proceso de administrar. Los Egipcios, son un ejemplo interesante dado que la construcción de las pirámides demandó cientos de trabajadores, los cuales debían estar organizados de tal manera que cumplieran con su trabajo. La Iglesia católica, resultó ser una de las primeras instituciones en usar e implementar métodos administrativos. Durante el Feudalismo, ya había principios de administración, las familias producían para su consumo y lo que les sobraba, lo comercializaban mediante el trueque.
Es entendible entonces, que el pensamiento administrativo y su práctica, surge en épocas muy lejanas.

Administradores y Supervisores, deben conocer y aplicar conocimiento en administración para su gestión, la que veo debilitada por un enfoque más centrado en la tarea que en el servicio al cliente, por lo que agrego a modo de reforzamiento, lo siguiente :

En la era moderna, la primera reflexión sobre administración, la realiza a principios del siglo XX, Frederick W. Taylor, quien junto a Henry Fayol, son considerados, los fundadores de esta disciplina.

El siglo XX, se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial, donde aparece la administración científica, siendo Frederick Taylor su iniciador, proponiendo seleccionar y entrenar a los operarios, siendo esta corriente la que se seguía hasta los años cuarenta, donde se decía que la preocupación central de la administración era cómo lograr que el trabajador fuera más productivo.

Posteriormente, a través de las investigaciones de Elton Mayo, la corriente de las relaciones humanas derivó en factores como el desarrollo de la psicología y la sociología, siendo Elton Mayo, quien incorpora en la teoría de administración, conceptos como la : motivación, comunicación, sentido de participación y un clima más humano, cambiando el enfoque Taylorista, dando más importancia a lo social, sustituyendo conceptos de que la productividad dependía sólo del esfuerzo físico, sino que dependía del comportamiento de los trabajadores, el que era condicionado por su integración en lo social y pertenencia a los grupos de trabajo.

Thomas Peters, de origen Norteamericano; en su libro "En Busca de la Excelencia" señala algunos puntos que han hecho a las empresas ser excelentes, lo que refuerza mis observaciones expresadas en esta monografía, en relación a la gestión de Administradores y Supervisores y principalmente en la conformación de la estructura actual, que satura el nivel de jefatura en desmedro de una línea de mando operacional más estructurada y directa con la función de producir servicio con una mayor cercanía al cliente.

Thomas Peters, señala que debe haber :

- ***Cercanía del cliente* : Hay un esfuerzo por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.**
- ***Productividad contando con las personas* : Las personas son la principal fuente del aumento de la productividad. Se debe trabajar con ellas y no a costa de ellas.**
- ***Estructuras sencillas, staff reducidos* : Buscar el tipo de agrupación que mejor responda a la situación actual de la empresa y la tarea.**

Refuerzo mi opinión de la necesidad de cambio en la gestión de Administradores y Supervisores, mencionando que en la década de los noventa, Economistas como Stoner, Freedman y Gilbert Jr., introducen el concepto de *Compromiso Dinámico* en la gestión de Administradores.

La palabra *dinámica* implica un cambio, crecimiento y actividades constantes; la palabra *compromiso* implica un involucramiento profundo con otros.

Los Administradores que adoptan el enfoque del *Compromiso Dinámico*, prestan gran atención a los valores de sus empleados, propendiendo a la excelencia en sus actividades.
Creo que Administradores y Supervisores deben internalizar el concepto de "La Calidad Total", el que se ha convertido en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Se debe propender a que productos y servicios se apeguen cada vez más a los parámetros de los clientes y de la competencia, se debe poner énfasis en la gestión de la calidad hacia el cliente interno y en la mejora continua.

1.3. Escuelas de Administración.

Es fundamental demostrar que la administración de recursos humanos, está basada en la aplicación de técnicas que se han demostrado en distintas escuelas de administración, por lo que creo importante para el logro del objetivo general de esta Monografía, que Administradores y Supervisores, sepan que en las principales escuelas de administración, el componente humano se encuentra en ellas como factor común, algunas de ellas son :

La Escuela Operativa **: de corte tradicionalista, opta por la modalidad de racionalizar el trabajo.**
La Escuela Empírica : **estudia las experiencias completas, los éxitos y fracasos para enseñar la administración.**
La Escuela del Comportamiento Humano : **sostiene que todo se consigue a través del elemento humano, observa el comportamiento de las relaciones interpersonales y los motiva para que orienten su conducta al cumplimiento de las metas.**

La Escuela del Sistema Social : **busca estudiar el comportamiento de los grupos.**

Estas dos escuelas, la del Comportamiento Humano y la del Sistema Social; estudian el elemento motor de la administración, que es el elemento humano.

Es aceptable entonces aplicar en la administración, que mientras más integrado esté al grupo el trabajador, mayor será su disposición a trabajar, incorporando la motivación de los trabajadores, destacando que :

Abraham Maslow, Psicólogo y Consultor Norteamericano; expresó en su Teoría Motivacional, que las necesidades humanas están en orden jerárquico de importancia y de influencia.

Douglas McGregor., Su teoría X y Y, basada en que X, representa en sus raíces la administración científica (las personas evitan el trabajo) y en Y, basada en concepciones modernas frente al comportamiento humano (el trabajo es algo natural como divertirse y descansar)

1.4. Teorías Administrativas.

Creo importante señalar que la administración de recursos humanos, está basada en la aplicación de teorías administrativas, demostradas por distintos precursores, por lo que creo necesario, para el logro del objetivo general de esta Monografía, que Administradores y Supervisores, conozcan las principales teorías de administración, ya que el logro de los objetivos encuentra en el componente humano su factor común y en mi observación de la situación actual, noto una carencia evidente en la forma de administrar y ejecutar las tareas, como también falta de conocimiento en algunos conceptos señalados en estas teorías, los que de ser aplicados seguramente lograrían un cambio importante y positivo en el resultado de su gestión, tendiente siempre a lograr la satisfacción del cliente.

Administración Científica – (Tradicional) **: En ésta los trabajadores son considerados en forma individual : se seleccionan, se capacitan y se les motiva.**

Administración General – (Clasica) **: Esta surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.**
Henry Farol : incluyó los conceptos de : Planificación, Organización, Dirección y Control.
Max Weber. Sociólogo Alemán, su teoría se basa en la relación de autoridad, caracterizada por la División del Trabajo, con una jerarquía bien definida, con reglas y reglamentos bien detallados.
Mary Parker Follet., Filósofa Social, estableció que las organizaciones debían basarse en una idea de grupo, donde la potencia individual sólo se liberaba al estar incorporada a su grupo. Sus ideas humanistas influyeron en áreas como : la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el poder y la autoridad.

Administración por Objetivos. (APO) de, Peter Drucker : **Esta teoría sostiene que si los individuos alcanzan sus metas, entonces las metas de la unidad serán logradas y así sucesivamente.**
Otros sostienen que es un sistema administrativo que integra muchas actividades administrativas fundamentales, dirigido al logro eficaz y eficiente de los objetivos tanto organizacionales como individuales.
Los objetivos ayudan a especificar los resultados esperados y señalan lo que se debe hacer para alcanzarlos. Para alcanzar los objetivos, primero se deben lograr las metas.
Los objetivos proporcionan un sentido de dirección, permiten enfocar los esfuerzos; guía los planes y las decisiones y sirven para evaluar los avances.

Administración globalizada **: A escala mundial la globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, de bienes, servicios, capitales y conocimientos.**
Surgen las empresas modernas que se caracterizan por satisfacer la necesidad de los clientes. En ellas se considera que :

- **Los trabajadores quieren desafíos, satisfacciones y ser reconocidos.**

- **La estructura es plana.**

- **El trabajo se realiza en equipo.**

- **Todos piensan y el jefe juega un rol de motivador.**

- **Brinda los que los clientes necesitan y quieren.**

- **Constan de un capital humano capacitado.**

1.5. Análisis de los Procesos Administrativos.

Para comprender la gestión administrativa y de supervisión, es importante destacar y conocer cada una de las fases que conforman el proceso administrativo, ya que en la actual gestión veo una carencia casi total de aplicación de este análisis, transformándose en una desorganización y una cadena de errores producto de la falta de administración, que sólo hace daño al servicio y por ende redunda en la insatisfacción de los clientes.

Resalto entonces que la administración es vista como un proceso, es decir, un conjunto de pasos o etapas interrelacionadas necesarias para llevar a cabo una actividad, conformando un proceso integral de administración, donde la gestión de Administradores y Supervisores, es fundamentalmente importante y clave, en el éxito de toda organización.

Las etapas son : *Planificar – Organizar – Dirigir – Controlar*

Planificar y Organizar, corresponden a la etapa *mecánica* ¿qué se va a hacer? ¿cómo se va a hacer?

Dirigir y Controlar, corresponden a la fase *dinámica* : ver qué se está haciendo – evaluar todas las acciones.

1.5.1. La Planificación : La Planificación es un proceso racional de toma de decisiones en forma proactiva y no reactiva, fijando cursos de acción para conseguir los objetivos determinados del modo más eficiente.

1.5.2. La Organización : Es el establecimiento de la estructura necesaria para una sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones, donde cada funcionario cumple en forma cómoda, efectiva y eficiente su tarea.

1.5.3. La Dirección : Etapa conocida como : ejecución, comando o liderazgo, comprende la influencia del administrador, aplicando liderazgo en la realización de los planes obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados.

Será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, logrando a través de la motivación la buena ejecución del trabajo.

Se debe poner el hombre adecuado en el puesto adecuado, dar la provisión de elementos adecuados, considerar el mejor reclutamiento y generar permanente capacitación y desarrollo.

1.5.4. El Control : Etapa que busca determinar si lo que se está llevando a cabo concuerda con lo preestablecido; a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

El control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos, no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea a corto, a mediano o a largo plazo. El mejor control previene que sucedan las desviaciones al anticiparse a ellas.

1.6. Administración de Recursos Humanos.

Creo necesario, para mejorar las gestión de Administradores y Supervisores, señalar algunos conceptos en relación de la administración de los recursos humanos en una organización, lo que es visto como un proceso.

La administración de recursos humanos, es una ciencia completa, comprende la psicología laboral, la medicina laboral, la seguridad en el ambiente de trabajo, factores legales.

Debe orientar sus objetivos hacia la misma dirección que la organización; los recursos humanos deben subordinarse a los intereses organizacionales.

Sus principales objetivos son :Crear, mantener y desarrollar recursos humanos que realicen sus tareas en la organización en una actitud positiva y con motivaciones, con el fin de lograr mejores resultados a nivel organizacional.

La Administración de Recursos Humanos es vista como un proceso. Está compuesto por cinco grandes subsistemas y para un mejor entendimiento de la importancia de la gestión de Administradores y Supervisores, he considerado necesario indicar algunos conceptos en relación a los *subsistemas :*

***1.6.1. Subsistema de alimentación (de provisión) : S*e encarga de suministrar recursos humanos para la organización.**

1.6.2. Subsistema de aplicación : **Sus funciones son, la descripción y análisis de cargos; la evaluación de desempeño de las personas; los movimientos de personas dentro de la organización.**

1.6.3. Subsistema de Mantenimiento : **Comprende básicamente, el sistemas de remuneraciones y salarios; los beneficios sociales y la higiene y seguridad en el trabajo.**

1.6.4. Subsistema de control de recursos humanos : Permite controlar que el recurso humano esté ejecutando su labor de acuerdo a lo contratado.

1.6.5. Subsistema de desarrollo **: Se compone básicamente por todas las funciones orientadas a capacitar y desarrollar las habilidades de los trabajadores.**

1.7. Desarrollo Organizacional.

Si bien esta Monografía no está enfocada a presentar un Plan de Desarrollo Organizacional, sino más bien en un cambio estructural, creo importante mencionar algunos aspectos en relación al concepto de cambio, a fin de establecer la necesidad de mejora en la gestión de Administradores y Supervisores.

Se hace evidente que el éxito en las organizaciones depende directamente de la eficiencia en que se aprovechan los recursos, especialmente los humanos. Esto implica, que entre tantos desafíos que afronta la administración de las organizaciones, la verdadera prueba de la capacidad de los administradores radica en la eficacia con la que dirigen y orientan su trabajo hacia enfoques más humanos y de multihabilidad

Es importante distinguir la diferencia entre el cambio y la transformación en el contexto organizacional.

El cambio significa hacer el trabajo de manera distinta o ampliar o reducir la estructura. Preguntándonos :

> **¿Dónde estamos ? - ¿ A dónde queremos llegar? - ¿Cómo pasará el empleado de dónde estamos ahora hasta dónde deseamos que lleguen?**

Si el cambio no involucra el total de la entidad, se llama mejora

Si tiene correspondencia en toda la organización, se llama : desarrollo organizacional.

Mi observación de la formar como Administradores y Supervisores realizan su labor, alejada de una actitud acorde con un liderazgo visible, hace necesario señalar que deben cambiar su actitud propendiente a establecer un liderazgo eficiente, ya que en nuestros tiempo, más que nunca, el éxito y eficacia organizacional se encuentra en función de que los seres humanos logren trabajar en forma conjunta y coordinada para alcanzar objetivos comunes y esto depende cada vez más de la capacidad de quienes tienen la responsabilidad de administrar y dirigir la organizaciones.

La tarea de los administradores, radica en aplicar los objetivos organizacionales y transformarlos en acciones a través de las funciones administrativas básicas de la planeación, organización, dirección y control.

CAPITULO 2

TEMAS ABORDADOS EN LA MONOGRAFIA

Creo importante señalar que en los temas abordados en esta Monografía, los Administradores y Supervisores tienen una significativa participación y su gestión tiene directa relación con los resultados esperados en relación a la calidad de un servicio de alimentación, por lo que es muy relevante incorporar en esta Monografía, conceptos en relación a técnicas de servicio, que se deben manejar para una excelente atención de los clientes.

2. 1.- El Servicio:

Al hablar de servicio, no puedo dejar de señalar algunas expresiones de René Fischer , de su libro, El Desafío del Servicio, escrito en 1984 y de otros expertos entendidos en la materia

Servir a otros significa amor, desearles lo mejor, no perjudicarlos, no engañarlos, no deteriorar el medio ambiente, etc. y eso obviamente implica actuar con responsabilidad en cada una de las fases de proceso de servir.

Cuando reflexiono respecto de la gestión de los Administradores y Supervisores de las empresas prestadoras de servicio, creo que resulta muy necesario ahondar en el concepto de *servicio.*

El servicio es el sistema organizado de aparatos, instrumentos y/o empleados para suplir actividades requeridas por el publico o la realización de cualquier deber o trabajo para otros.

De estas definiciones podemos extraer ciertas características de los servicios : por ejemplo:

Son *INTANGIBLES,* algo más no material que algo físico, son *PERECIBLES*, se ocupan sólo mientras están disponibles; son *HETEROGENEOS,* son algo no repetible, es una experiencia individual con cada cliente; finalmente son *SIMULTANEOS*, se consumen al mismo tiempo que se producen, por lo que cualquier error en el proceso pasa directo al consumidor y afecta su percepción de la calidad de servicio.

Por lo tanto y debido a que en la actualidad existen muchas empresas que se dedican a la prestación de servicio de alimentación industrial, resulta lógico pensar que sus Administradores y Supervisores deben estar lo más capacitado posible y en constante retroalimentación conforme a los estándares actuales.

Por mi reflexión, resulta muy importante destacar que las empresas deben considerar que el *servicio es un producto,* como resultado de un proceso, llamado *SERVUCCION*

El término *Servucción* fue introducido por Pierre Eiglier y Eric Langeard, y lo definieron como : la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa, necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas.

Por esta definición creo necesario destacar los elementos básicos del sistema y que están presentes en el concepto de servicio, estos son :

- **Los clientes, quienes resultan ser indispensables**
- **El soporte físico, que son los edificios, máquinas, equipos, instrumentos.**
- **El PEC (personal en contacto) que son los trabajadores de primera línea.**

  El PED (personal de soporte) que son los trabajadores que apoyan con su trabajo a los trabajadores de primera línea.

Mi reflexión me ha permitido comprobar que si en los diseños de servicios, - en los cuales la administración tiene gran importancia - no es evaluada en su real dimensión la importancia del trabajador en contacto directo con el cliente, por consecuencia se presentan dificultades en la entrega y calidad del servicio.

Resulta entonces determinante afirmar que el personal en contacto, es decir, aquellos que están "fabricando" el servicio en presencia del cliente y con el cliente, constituyen la cara visible de las empresas frente al consumidor y su desempeño resulta fundamental

También creo necesario, para demostrar la importancia de la gestión de Administradores y Supervisores, con el concepto de servicio; ahondar en algunas C*aracterísticas y Dimensiones* relacionadas, ya que el servicio es un producto como resultado de un proceso.

***La intangibilidad :* esta resulta ser una característica dominante en el concepto servicio, es de carácter no material, más que algo físico, el servicio es un gasto de energía que implica asumir una gestión adecuada para dejar satisfecho a su cliente.**

La perecibilidad **: los servicios no pueden almacenarse; sino se adquieren o ocupan mientras están disponibles, el cliente retiene su efecto al momento.**

La heterogeneidad **: un servicio es algo no repetible, es una experiencia relacionada estrechamente al oferente, al consumidor y al momento; cada cliente es único.**

La simultaneidad **: los productos se consumen al mismo tiempo que se producen, por lo tanto cualquier error en el proceso de ejecución del servicio, pasa directo al consumidor y afecta su percepción de la calidad del servicio.**

El Servicio tiene Dimensiones: que son de carácter : *Operacional y Relacional :* , siendo esta segunda muy importante en la gestión que deben realizar Administradores y Supervisores con los trabajadores.

La *dimensión operacional*, que está formada por los sistemas, infraestructura, equipos, tecnologías, comunicación y sistemas de información, fuerza de trabajo y procedimientos; aporta la estructura y organización para lograr consistencia y eficiencia. Resulta ser muy importante como soporte para el logro de los objetivos.

En la *dimensión relacional*, llamada los momentos de la verdad, es muy importante y necesaria la gestión de Administradores y Supervisores.

> **"Esta tiene que ver con la forma en que las personas se relacionan entre sí en la cadena de servicio y en especial en su relación con el cliente. Este importante momento de relación entre el empleado y el cliente es quizás el más crucial de todos en la entrega de servicio. Este instante en que el cliente tiene contacto con la empresa prestadora de servicio, se conoce como *el momento de la verdad" (2.45)***

2. 2. Las Buenas Prácticas de Manufacturación (BPM).

La importancia de la gestión de los Administradores y Supervisores también está referida al cumplimiento que deben observar a lo indicado en el Decreto Supremo 977/96 del MINSAL, que dice relación con el Reglamento Sanitario de los Alimentos, respecto de la (BPM) Buenas Prácticas de Manufacturación, que son los procedimientos necesarios para asegurar la producción de alimentos inocuos. Su cumplimiento es obligatorio.

Las BPM, junto con los Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización (POES) constituyen los Programas de Pre-requisitos, los cuales proveen las condiciones ambientales y de operaciones básicas necesarias para la producción de alimentos inocuos y su implementación es previa a la instalación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

Para el cumplimiento de las BPM se consideran cinco factores críticos, considerados en el D.S. Nº 977 de 1966 del MINSAL.(En su Art. 1º., este reglamento establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos); estos son :

- **Autorización Sanitaria de Funcionamiento.**
- **Abastecimiento de Agua Potable.**
- **Manejo de Residuos Sólidos.**
- **Manejo de evacuación de las aguas residuales.**
- **Servicios Higiénicos de los Manipuladores.**

2.3.- Sistema Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Este es un sistema preventivo de control de peligros que un preparador de alimentos puede usar para asegurar que el alimento que produce sea inocuo para los consumidores.

INOCUO, significa que no causará daño al consumidor cuando está preparado y/o consumido

El sistema HACCP no es propiamente un sistema de gestión de calidad; constituye una guía con principios y pasos para prevenir los riesgos de contaminación de los productos

Este sistema fue presentado en 1971 por Howard Barman, de la Compañía Pilsbury, atendiendo el interés de su principal cliente, la NASA, de garantizar la inocuidad de los alimentos.

Fue desarrollado hace tres décadas con el fin de brindar alimentos seguros a los astronautas de programa espacial de la NASA.
Su objetivo principal es garantizar la seguridad del producto, aspecto básico para brindar un alimento de calidad.

Desde sus inicios, el sistema cuenta con la aceptación y beneplácito de organizaciones internacionales que trabajan en el área de alimentos, en toda la cadena desde la producción a la comercialización. En la práctica se ha constituido en una norma de aceptación universal.

El propósito central de la inocuidad significa que el alimento no ocasionará daño o perjuicio a la salud.

El HACCP permite determinar riesgos concretos y adoptar medidas preventivas para evitarlos. También facilita la inspección por parte de las autoridades encargadas de regular el control de los alimentos y favorece el comercio internacional al aumentar la confianza de los compradores en la inocuidad de los alimentos.

Reconociendo la importancia del sistema HACCP en el control de los alimentos, la FAO insiste en la necesidad de capacitación para la aplicación de este sistema. Una correcta Interpretación de la terminología y de los criterios de aplicación del sistema, facilitará su adopción y se traducirá en un enfoque armonizado de la inocuidad de los alimentos en todo el mundo. En muchos países, este sistema se está incorporando en los mecanismos de regulación, por lo que su aplicación a los alimentos importados podría llegar a ser un requisito obligatorio.

El HACCP es uno de los sistemas que han tenido gran aceptación no solamente entre las empresas sino también a nivel de los organismos de regulación, pues ven en él un mecanismo eficaz para conseguir que el consumidor reciba un alimento seguro y además facilita la labor de control.

2. 4.- Acuerdo de Producción Limpia (APL)

Norma NCh 2807. Of2009. Acuerdo de Producción Limpia, aprobada por el Consejo del Instituto Nacional de Normalización, en sesión efectuada el 29 de diciembre de 2008. y declarada Oficial de la República de Chile por Resolución Exenta Nº 501, de fecha 08 de abril de 2009, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, publicada en el Diario Oficial del 14 de abril de 2009.

El Instituto Nacional de Normalización, INN, es el organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas a nivel nacional.

Los acuerdos de Producción Limpia – APL – que se firman entre empresas y los organismos de la administración del Estado con competencias en las materias del Acuerdo, se inician con un diagnóstico base de los aspectos de Producción Limpia. El objetivo de este diagnóstico, es establecer la situación en que se encuentra el sector antes de firmar el Acuerdo e identificar las posibles acciones a ejecutar para su mejoramiento.

Durante la implementación del APL, en las instalaciones adscritas se deben realizar auditorias con la periodicidad pactada en el Acuerdo, que den cuenta de las acciones y metas comprometidas. Cada auditoria genera un informe en donde se establece el nivel de cumplimiento de las acciones y metas.

El Consejo Nacional de Producción Limpia, valida que el informe emitido cumple con todos los requisitos establecidos en la Norma.

Finalizada la implementación del APL, se debe realizar la auditoria final de éste por un auditor registrado, quien genera un informe de evaluación final de la conformidad, que servirá de base para la obtención del certificado.

2. 5.- Sistema FIFO

FIFO First In; First out = primero en entrar, primero en salir.

Los alimentos que han pasado la fecha de vencimiento pierden la calidad y algunas veces con el tiempo no son seguros para el consumo. Para evitar esto, deben desarrollarse procedimientos por escrito que describan la manera adecuada de almacenar alimentos.

Una manera de hacerlo es usar el método FIFO. Asegura que los alimentos tengan rotación adecuada durante su almacenamiento.

Cuando se recibe un pedido, se colocan los alimentos más viejos hacia el frente y los más nuevos hacia atrás. Se eliminan los alimentos que han caducado.

Importante es la gestión de Administradores en velar por el cumplimiento de este sistema, como así mismo por la Supervisión que debe estar atento a las materias primas que les entregan desde bodega, para la atención de sus clientes en los lugares de consumo de alimentos.

El supervisor debe controlar que lo entregado a los comensales esté debidamente chequeado, mediante registros elaborados por el Ecónomo y encargado de bodega.

2.6.- Microbiología de los Alimentos.

Los Microorganismos

Son formas de vida muy pequeñas que sólo pueden ser observados a través del microscopio. En este grupo están incluidas las bacterias, los virus, los mohos y las levaduras.

Algunos microorganismos pueden causar el deterioro de los alimentos entre los cuales se encuentran los *microorganismos patógenos*, que a su vez pueden ocasionar enfermedades debido al consumo de alimentos contaminados.

Existen también algunos microorganismos que son beneficiosos y que pueden ser usados en el procesamiento de los alimentos con la finalidad de prolongar su tiempo de vida o de cambiar las propiedades de los mismos (la fermentación llevada a cabo para la elaboración de las salchichas, el yogurt y los quesos; por ejemplo).

Microorganismos Patógenos :

En el agua, son organismos vivos que no se disuelven en el agua sino que coagulan o se anexan a substancias coloidales o sólidos en suspensión que están presentes en el agua

Se dividen en tres categorías :

Bacterias :
Organismos patógenos de una sola célula. Son las formas de vida más abundante en la tierra. Se reproducen mediante la replicación del ADN. No todas las bacterias son patógenas (causantes de enfermedades), algunas son inocuas e incluso beneficiosas para la salud.

Virus :

Son sistemas biológicos ultramiscroscópicos; pueden causar infecciones y sólo se reproducen en células huésped. No se pueden reproducir por si solos, sino que necesitan el metabolismo de la célula huésped para asegurar que el ADN se copia en la célula huésped para su reproducción.

Los virus están presentes en el ser humano de manera natural.
No existen virus beneficios para la salud, todos son patógenos y no pueden eliminarse con antibióticos.

Protozoos parásitos :
Son organismos unicelulares, presentan un metabolismo complejo. Son resistentes a la desinfección por cloro. Se eliminan mediante la filtración y aplicación de hipoclorito de sodio.

La detección y control de agentes patógenos es esencial para conseguir un nivel de seguridad óptimo en el consumo de alimentos, para evitar que la persona enferme por consumir alimentos contaminados.

Si bien es cierto la detección de estos microorganismos en la preparaciones es posible a través de análisis de laboratorio, la gestión de los Administradores y Supervisores, es muy relevante en controlar que se cumplan los procesos en la entrega de raciones servidas a los comensales, como también en el cumplimiento de las normativas de cuidado e higiene que deben tener el personal y las instalaciones, además de controlar no se produzcan condiciones que permitan la contaminación.

Principales diez patógenos en los Alimentos :

Campylobacter jejuni : Es la causa más común de diarrea.

Escherichia Coli : Se encuentra como bacteria normalmente en el intestino del ser humano y en el de animales.

Staphylococcus aureus . Esta bacteria produce una toxina que causa vómitos al poco tiempo de ser ingerida.

Vibrio vulnificus : Causa gastroenteritis o un síndrome conocido como septicemia primaria.

Listeria monocytogenes : Causa listeriosis, una enfermedad grave en mujeres embarazadas, recién nacidos y adultos con un sistema inmune débil.

Shigella : produce enfermedades diarreicas.
Clostridium botulinum : Este organismo produce la toxina que causa el botulismo.

Salmonella : Es la segunda causa más común de enfermedad transmitida por los alimentos.

Toxoplasma gondii : Parásito que causa toxoplasmosis, enfermedad muy severa que puede producir desórdenes del sistema nervioso central, particularmente retardo mental y deterioro visual en niños.

Yersinia enterocolitica : Causa yersiniosis, enfermedad caracterizada por diarrea y/o vómitos.

2.7.- Decreto Supremo Nº 594.- MINSAL – del 15.09.99

D.S. Nª 594.- Aprueba Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo.

Art. 1º.- El presente reglamento establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo, sin perjuicio de la reglamentación específica que se haya o se dicte para aquellas faenas que requieren condiciones especiales.

Establece además, los límites permisibles de exposición ambiental a agentes químicos y agentes físicos y aquellos límites de tolerancia biológica para trabajadores expuestos a riesgo ocupacional.

Art. 2º.- Corresponderá a los servicios de Salud, y en la Región Metropolitana al Servicio de Salud del Ambiente, fiscalizar y controlar el cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y las del Código Sanitario en la misma materia, todo ello de acuerdo con las normas e instrucciones generales que imparta el Ministerio de Salud.

Art. 3º.- La empresa estará obligada a mantener en los lugares de trabajo, las condiciones sanitarias y ambientales necesarias para proteger la vida y la salud de los trabajadores que en ellos se desempeñan, sean éstos dependientes directos suyos o lo sean de terceros contratistas que realizan actividades para ella.

El Párrafo II del presente reglamento, establece normativas que deben observar los Administradores respecto de : De la disposición de Residuos Industriales Líquidos y Sólidos.

2.8. Decreto Supremo Nº 977/96

Art. 1º.- Este reglamento establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Art. 2º.- Alimento o producto alimenticio es cualquier substancia o mezclas de substancias destinadas al consumo humano, incluyendo las bebidas y todos los ingredientes y aditivos de dichas substancias. Materia prima alimentaria es toda substancia que para ser utilizada como alimento, precisa de algún tratamiento o transformación de naturaleza química, física o biológica.

Creo necesario incorporar algunas definiciones señaladas en este Decreto Supremo, que permiten entender la importancia del desempeño adecuado de Administradores y Supervisores.

***Contaminación* : la presencia de microorganismos, virus y/o parásitos, substancias extrañas o deletéreas de origen mineral, orgánico o biológico, substancias radioactivas y o substancias tóxicas en cantidades superiores a las permitidas por la normas vigentes, o que se presuman nocivas para la salud.**

***Desinfección* : la reducción del número de microorganismos a un nivel que no dé lugar a contaminación nociva del alimento, sin menoscabo de la calidad de él, mediante agentes químicos y/o métodos higiénicamente satisfactorios.**

Higiene de los alimentos **: todas las medidas necesarias para garantizar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases, desde su cultivo, producción, elaboración, envasado, transporte y almacenamiento hasta el consumo final.**

Limpieza **: la eliminación de tierra, residuos de alimentos, polvo, grasa u otra materia objetable.**

Manipulación de alimentos **: todas las operaciones del cultivo y recolección, producción, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y venta de alimentos.**

Manipulador de alimentos **: corresponde a toda persona que trabaje a cualquier título, aunque sea ocasionalmente, en lugares donde se produzca, manipule, elabore, almacene, distribuya o expenda alimentos.**

Plagas **: insectos, roedores, pájaros y otras especies menores capaces de contaminar directa o indirectamente los alimentos.**

En su párrafo VI, este D.S. establece requisitos de higiene del personal, de los cuales señalamos algunos en relación a la responsabilidad que tienen Administradores y Supervisores, que me permiten reforzar lo importante de su rol en un contrato de servicios de alimentación.

Art. 52º.- La dirección del establecimiento será responsable de que todas las personas que manipulen alimentos, reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los mismos e higiene personal.

Art. 53º.- La empresa tomará las medidas necesarias para evitar que el personal que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o tenga heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarrea, trabaje en las zonas de manipulación de alimentos en las que haya probabilidad que pueda contaminar directa o indirectamente a éstos con microorganismos patógenos. Toda persona que se encuentre en esas condiciones debe comunicar inmediatamente el supervisor su estado de salud.

Art. 54º.- El personal que manipule directamente alimentos, menor de 30 años, deberá vacunarse anualmente contra la fiebre tifoidea.

Art. 55º.- El personal que manipula alimentos deberá lavarse y cepillarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los servicios higiénicos, después de manipular material contaminado y todas las veces que sea necesario.

Art. 56º.- Los manipuladores deberán mantener una esmerada limpieza personal mientras estén en funciones debiendo llevar ropa protectora, tal como : cofia o gorro que cubra la totalidad del cabello y delantal. Estos artículos deben ser lavables, a menos que sean desechable y mantenerse limpios. Este personal no debe usar objetos de adorno en las manos cuando manipule alimentos y deberá mantener las uñas de las manos cortas, limpias y sin barniz.

Art. 57º.- En las zonas en que se manipulen alimentos deberá prohibirse todo acto que pueda contaminar los alimentos, como : comer, fumar, masticar chicle o realizar otras prácticas antihigiénicas, tales como escupir.

Art. 59º.- Se deberá evitar la presencia de personas extrañas en las salas donde se manipulan alimentos. En eventualidad que esto suceda se tomarán las precauciones para impedir que éstas contaminen los alimentos. Las precauciones deben incluir el uso de ropas protectoras.

Art. 60º.- La responsabilidad del cumplimiento por parte del personal de todos los requisitos señalados en este párrafo, deberá asignarse al personal supervisor competente, sin que ello implique exclusión de esta responsabilidad a los propietarios del establecimiento.

En Párrafo VII, este D.S., establece los requisitos de higiene en la elaboración de los alimentos, por lo que independiente de que las empresas tengan asesores en calidad, nutricionistas, chef, maestros de cocina, etc., creo que los Administradores y Supervisores tienen una gran responsabilidad en el producto terminado que se entrega a los clientes; por que deben aplicar gestión para que todo sea realizado bajo estrictas normas de higiene y controlar que todos los requisitos sean cumplidos por los profesionales indicados.

Art. 65º.- En la manipulación de los alimentos sólo deberá utilizarse agua de calidad potable.

Art. 67º.- Los productos terminados deberán almacenarse y transportarse en condiciones adecuadas de temperatura y humedad que garantice su aptitud para el consumo humano.

Art. 70º.- Los procedimientos de laboratorio utilizados en el control de calidad, deberán ajustarse a métodos normalizados y reconocidos por organismos oficiales nacionales e internacionales, con el fin de que los resultados puedan ser comparables y reproducibles.

Creo que los Administradores y también Supervisores, además del conocimiento legal de todo lo expresado, deben poseer características personales, que les permitan manejar conceptos como : la empatía, la comunicación, la motivación, el liderazgo, la proactividad y técnicas para detectar necesidades de capacitación, a fin de influir en sus subalternos para que participen y logren resultados óptimos que se requieren para lograr la satisfacción de los clientes.

En mi observación noto que la falta de estas características hace que el servicio en la entrega de la alimentación para los trabajadores, sea de una baja calidad con la correspondiente insatisfacción de los clientes.

2.9. La Empatía :

Las personas Empáticas, perciben con mayor facilidad lo que otros sienten, se orientan mejor hacia el servicio, prevén, reconocen y satisfacen las necesidades del cliente. Ayudan a los demás a desarrollarse, ofrecen criticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar, asesoran, brindan consejos oportunos.

Las personas con orientación hacia el servicio, entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios adecuados a ellas. Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes, ofrecen de buen agrado asistencia adecuada, comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza. Entienden que la sonrisa es la más contagiosa de todas las señales emotivas, tiene un poder casi irresistible para hacer que los otros sonrían también. La sonrisa por si sola activa sentimientos positivos.

2.10. La Comunicación :

Los tres elementos involucrados en el proceso de comunicación son un emisor, un mensaje y un receptor.

La comunicación tiene un profundo significado para una organización, porque el grado de cohesión y unidad del grupo humano depende de una adecuada comunicación. La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

Las personas con buen manejo de la comunicación, son efectivas en el intercambio, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado, fomentan la comunicación abierta.

2.11. La Motivación

La motivación es en síntesis, lo que hace que un trabajador actúe y se comporte de una determinada manera, también es importante mencionar que las motivaciones son parte de un proceso o conjunto de procesos destinados a que las personas se motiven en lo que hacen; además considerar que las motivaciones nacen de impulsos conscientes como inconscientes.

La motivación humana es más compleja de lo que parece, ya que tiene mucho que ver con lo que cada uno quiere para su vida, cuáles son sus necesidades de logro, sus necesidades de poder o su necesidad de afiliación.

Dentro de los estudios de la motivación, se encuentran las Teorías de La Jerarquización de las necesidades de Maslow y La teoría de Motivación e Higiene de Herzberg

Teoría de Jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow

Las primeras son las físicas o básicas, son las fisiológicas (necesidad de alimentos, reproducción. Etc.,)

Las de seguridad (no sentirse amagados por las circunstancias del medio)

Las sociales (de amor y pertenencia, de estimación ajena –reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia).

Las superiores o de crecimiento = está la autorrealización o realización personal (el desarrollo de su propia potencialidad).

Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg

Los factores de higiene o mantenimiento (evitan la falta de satisfacción, pero no motivan) y los motivadores (incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo mismo).

La motivación está relacionada con los impulsos que llevan a la persona a realizar ciertas acciones, las que pueden contribuir a la satisfacción de algunas necesidades.

En las siguientes tablas se señalan parámetros de ausentismo y deserción, que en mi experiencia es motivado por una falta de motivación derivada de una falta de liderazgo.

EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRAL DE CAMPAMENTOS

AREA : ALIMENTACION INDUSTRIAL

AÑO 2010.

Trabajadores que no suben a faena sin justificar su inasistencia

		AUSENTISMO	% DE AUSENT.
	DOTACION	PROMEDIO	PROMEDIO
	PROMEDIO	EN CADA	EN CADA
MESES	POR TURNO	SUBIDA	SUBIDA
ENERO	65	6	9,23
FEBRERO	65	5	7,69
MARZO	65	5	7,69
ABRIL	65	7	10,77
MAYO	65	5	7,69
JUNIO	65	6	9,23
JULIO	65	7	10,77
AGOSTO	65	5	7,69
SEPTIEMBRE	65	4	6,15
OCTUBRE	65	5	7,69
NOVIEMBRE	65	6	9,23
DICIEMBRE	65	7	10,77

En esta tabla se demuestra como un significativo porcentaje de trabajadores no sube su primer día a faena y no justifica su inasistencia.
Hay una falta de liderazgo para generar mayor motivación.

EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRAL DE CAMPAMENTOS

AREA : ALIMENTACION INDUSTRIAL

AÑO 2010.

Trabajadores que bajan de faena antes de terminar su turno.

		BAJADA	% DE AUSENT.
	DOTACION	PROMEDIO	POR BAJADAS
	PROMEDIO	EN CADA	PROMEDIO EN
MESES	POR TURNO	TURNO	CADA TURNO
ENERO	65	5	7,69
FEBRERO	65	4	6,15
MARZO	65	4	6,15
ABRIL	65	3	4,62
MAYO	65	4	6,15
JUNIO	65	2	3,08
JULIO	65	3	4,62
AGOSTO	65	4	6,15
SEPTIEMBRE	65	4	6,15
OCTUBRE	65	5	7,69
NOVIEMBRE	65	4	6,15
DICIEMBRE	65	4	6,15

En esta tabla se demuestra como un significativo porcentaje de trabajadores bajan de faena por distintas razones, antes de terminar su turno.
Hay una falta de liderazgo para generar mayor compromiso

2.12. El Liderazgo :

Es el Arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales y organizacionales.

El desarrollo que han experimentado los diferentes campos del quehacer humano por si solos no generaran efectos en el mejoramiento de la calidad de vida, es preciso que la administración que se utiliza en las organizaciones cuente con modelos, herramientas y técnicas que permitan la correcta aplicación y coordinación de los esfuerzos grupales al logro de sus objetivos.

Según sus rasgos de personalidad, los líderes deben ser personas excepcionales que cumplen con atributos que los diferencian y que influyen en las actitudes y conductas de sus semejante. Están los rasgos físicos – rasgos intelectuales – rasgos sociales – rasgos de iniciativa y persistencia, entre otros.

El líder debe tener autoridad, que es la facultad que tiene una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados.

El concepto de liderazgo personal, se refiere a que cada Administrador o Supervisor, asuma su responsabilidad de llevar adelante su tareas y convencer y alentar a sus subalternos para que hagan bien el trabajo y no debe ser una constante propia de ellos el esperar que otros tomen la iniciativa, para ver cómo salen las cosas.

“Los mejores lideres de equipos logran que todos compartan un mismo sentido de la misión, los objetivos y el plan de trabajo. La capacidad de articular una visión convincente, que sirva como fuerza orientadora para el grupo, es quizás la contribución más importante de un buen líder de equipo” (3.276)

“Los vientos y las olas están siempre del lado de los mejores navegantes” (1.21)

“Los lideres miran más allá de la situación actual. Más allá de lo que es y lo que podría ser. Esa es la razón por qué el liderazgo es todo acerca del cambio. El liderazgo es acción, no una posición” (1.21)

“Los lideres siempre inspiran una respuesta, ya sea positiva o negativa. Se mueven hacia delante con una acción de propósito que, como un imán poderoso atrae y repele” (1.31)

“Los líderes no echan la culpa a otros cuando las cosas se ponen difíciles. Reconocen lo que debe hacerse, lo que necesita hacerse y se hacen cargo de hacerlo” (1.53)

“La honestidad y la Integridad crean confianza. La confianza construye la fe en si mismo y la fe en si mismo da el éxito” (1.85)

“Un hombre, debe primero dirigirse a sí mismo de la forma en que debe ir. Sólo así podrá dar instrucciones a otros” (1.93)

“Cuando a la gente le importa profundamente su trabajo, no necesitan que se les empuje para que se desempeñen de lo mejor” (1.105)

2.13. La Proactividad

La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidir en cada momento lo que queremos hacer.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en su círculo de influencia, se dedican a aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva, con lo cual amplían su círculo de influencia. Actúan con decisión y determinación para alcanzar sus metas.

Ser proactivo es esencial para el desempeño de cualquier trabajo, demuestra interés y ganas de servir.

Las personas con alto sentido de colaboración y cooperación se enfocan en la atención que brindan las relaciones personales, colaboran, promueven un clima amigable y cooperativo, descubren y alimentan la oportunidad de cooperar.

Las personas con capacidad para trabajar en equipo, colaboran y tienen mejor disposición para ayudar, impulsan hacia una participación activa y entusiasta, fortalecen la identidad y el compromiso, comparten los méritos.

El sistema de servicio no sólo debe tener una gran capacidad reactiva, sino sobre todo, el atributo de la proactividad.

> **"Un empleado que se anticipa a las necesidades del cliente, siempre está un paso delante en la entrega del servicio" (2.47)**

2.14 La Capacitación

La Capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

La capacitación está diseñada para permitir que los empleados adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

Se ha definido también como el proceso que se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos de una empresa, en base a necesidades específicas detectadas, con el fin de lograr en mejor forma los objetivos de la organización.

La capacitación no cambia a las personas, si ellas no están motivadas para el cambio; no produce buenos resultados, si no se involucra a los Administradores y Supervisores en su diseño y contenido; no suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos.

La capacitación ayuda a formar trabajadores más capaces para realizar bien un trabajo determinado; es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación; hace trabajadores más realizados y competentes y puede mejorar las relaciones laborales.

> **"Los estudios clínicos realizados sobre cambios de conducta demuestran que, cuanto más tiempo pase alguien esforzándose por cambiar, más durable será ese cambio" (3.32)**

> **"La falta de contacto entre lo aprendido y la realidad del trabajo lleva a que lo aprendido se marchite" (3.338)**

CAPITULO 3

PRINCIPALES ROLES DE ALGUNOS DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE ALIMENTACION.

3.- Area de Casinos

3.1. Administrador

Es el responsable de administrar aplicando reglas de administración, con el fin de que todos los programas de servicios de alimentación, sean llevados a cabo a entera satisfacción de los clientes.

3.2. Supervisor.

Es el responsable de supervisar todos los programas de entrega de alimentación, sean cumplidos con eficiencia y eficacia y en apego a la legislación vigente.

Debe verificar que todos los elementos estén dispuestos antes de la necesidad del cliente, para que el servicio se desarrolle con características de anticipación y oportunidad.

3.3. Chef Ejecutivo

Debe ser el líder administrativo de la cocina, es quien gestiona el planeamiento, las compras, supervisa, y prepara los distintos servicios de alimentación. Enseña y capacita a su personal.

Debe ser un manager de producción, un importante administrador, un experto maitre y un gran cocinero.

Debe conocer bien las funciones y detalles en cada posición del personal a su cargo.

Debe estar en permanente coordinación con la jefatura y con profesionales de la nutrición y calidad en la preparación de la alimentación y reposición de insumos.

3.4. Nutricionista.

Es responsable de la elaboración de la minuta cíclica, de programar y dosificar los menús diarios, conforme a las calorías consumidas por cada trabajador de acuerdo idealmente a contextura, peso, talla, lugar físico, tipo de trabajo, grupo etario, etc..

Debe controlar y supervisar antes y durante la preparación de los alimentos.

Debe preparar programas de charlas sobre higiene y manipulación de los alimentos, con un diagnóstico nutricional de acuerdo a la necesidad del cliente.

Debe absolver consultas técnicas de acuerdo a su especialidad.

3.5. Asesor Calidad.

Es el responsable de asesorar a la organización en gestionar la calidad. Reduce costos a través de mejorar continuamente los procesos.
Está respaldado por la alta dirección de la organización.

Debe implementar programas para gestionar la calidad y enseñar al personal.

Debe asesorar permanentemente a la administración y supervisión, para que la alimentación sea entregada a los comensales bajo altos estándares de calidad e inocuidad.

3.6. Maestro Cocina.

Es el responsable de la preparación de la alimentación.

Debe recepcionar los insumos alimentarios, chequearlos y distribuirlos a los auxiliares de cocina.

Debe dirigir a los auxiliares de cocina sobre las tareas a realizar para la preparación de alimentos.

Debe preparar los alimentos de acuerdo a la programación establecida por la Nutricionista.

Debe chequear el estado de los víveres. Mantener la higiene de su área de trabajo.

3.7. Auxiliar de cocina.

Debe apoyar a los cocineros en la preparación de alimentos y seleccionar víveres para la preparación. Mantener limpio y desinfectado los utensilios. Colaborar en la limpieza de la planta física.

3.8. Repostero.

Responsable de recepcionar y chequear los insumos para su área.
Debe elaborar panes de distintos tipos, bocadillos, bizcochos, y otros.
Debe controlar las temperaturas de los hornos y los procesos de fermentación.

Debe mantener en buen estado equipos y máquinas asignados a su área.

3.9. Garzón y Auxiliar de Comedor.

Son responsables de preparar y atender el comedor para servicios diarios como también en la atención de eventos.

Deben recoger los servicios de las mesas y retirar los cubiertos y mantener limpio y desinfectado el ambiente de comedor.

3.10. Ecónomo.

Responsable de administrar el ingreso y egreso de mercaderías, entregando al personal de producción de las materias primas en cantidad y calidad necesarias para un buen trabajo de preparación de alimentos.

Debe llevar registro y control de materias primas utilizadas en los servicios.

Recibe, chequea y elabora los pedidos de materias primas.

Debe suministrar las materias primas al personal de producción.

.

En general, el trabajo del personal de casinos, tiene como función principal la preparación y entrega de la alimentación para los trabajadores, por lo que su coordinación y apoyo a la administración, además de su voluntad y espíritu de servicio son altamente necesarias.

En la gestión de estos trabajadores hemos notado una falta de anticipación a los requerimientos de los comensales, ya que en este rubro, las preparaciones y complementos deben estar antes de que el comensal las solicite y entonces la voluntad por dar un buen servicio, también pasa por tener una buena proactividad.

Según mi reflexión, la actitud con que estos trabajadores enfrentan su trabajo, es muy importante para la satisfacción del cliente, ya que el servicio de alimentación es muy sensible y significativo para los trabajadores, ya que éstos de acuerdo al tipo de labor que desempeñan, son muy exigentes y esperan una buena atención, como también una buena alimentación e términos de calidad y cantidad.

Por lo tanto, concluyo en que una buena administración, supervisión y coordinación con las actividades de los roles antes descritos, son elementos claves para apoyar al buen resultado en la calidad de un servicio de alimentación a trabajadores de una empresa minera.

TERCERA PARTE

III – CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES

3.1.- Conclusiones.

Los Administradores y Supervisores, debieran :

3.1.1. Ser profesionales del área de administración y tener las competencias necesarias de acuerdo a lo requerido por la organización, para que su desempeño esté en directa relación con las necesidades y exigencias de las empresas mandantes.

3.1.2. Internalizar la idea de que deben hacer más profesional su trabajo manejando y aplicando técnicas de administración.

3.1.3. Dar cumplimiento a los objetivos trazados en la administración de los servicios, ya que éstos están destinados a la satisfacción de las necesidades de todos los trabajadores, tanto de las Empresas mandantes como de las Empresas colaboradoras.

3.1.4. Tener un mayor compromiso en los programas y actividades de capacitación, a fin de mejorar notablemente su desempeño.

3.2- Proposiciones

3.2.1. Proponer a las altas autoridades de las Empresas, mandantes y colaboradoras un cambio estructural en la organización.

3.2.2. Establecer planes de trabajo para mejorar el nivel de exigencia en el reclutamiento

3.2.3. Aumentar la capacitación enfocados a mejorar la motivación, liderazgo y proactividad de Administradores y Supervisores, a fin de lograr los objetivos enunciados en esta Monografía.

CUARTA PARTE

IV - BIBLIOGRAFIA

1.- CLEMMER, Jim; **El Liderazgo con Coraje.**
Matthews Communications Design Inc. Chile. 2003; Primera edición en español

2.- FISCHER, René; **El Desafío del Servicio;** Larrea; Chile; 1994
Primera edición.

3.- GOLEMAN, Daniel; **La Inteligencia Emocional en la Empresa**
Javier Vergara Editor; España; 1999; Primera edición en español.