

# OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE RACIONES EN UN SERVICIO DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA

## PROCESS OPTIMIZATION OF FEEDING ON A COLLECTIVE FOOD SERVICE

**MARÍA PAULA ALARCÓN LAVÍN**

Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos, Departamento de Nutrición y Salud Pública,  
Universidad del Bío Bío, Chile  
mpalarcon@ubiobio.cl

**ANGÉLICA SANHUEZA CONTRERAS**

Facultad de Medicina, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile  
nsanhueza@ucsc.cl

### RESUMEN

El retraso en el proceso de elaboración, derivado del desorden de herramientas de trabajo dentro de las áreas del servicio de alimentación colectiva, conlleva a tiempos productivos vacíos impidiendo fluidez en los procedimientos, lo que finalmente se traduce en retraso de la producción. El propósito de la investigación fue lograr un nivel óptimo de producción de raciones alimentarias en un tiempo determinado, realizándose un diagnóstico de la eficiencia productiva en un casino de una empresa de la Octava Región que atendía a 150 usuarios diariamente. Para determinar el nivel de ordenamiento del área de producción se aplicó la observación científica directa por medio de listado de cotejo. Lo anterior reflejó limpieza insuficiente de las instalaciones y la inexistencia de una óptima organización de herramientas de trabajo y de procedimientos estandarizados para la ubicación de éstas. De acuerdo a los hallazgos, se realizó capacitación al personal, basada en norma japonesa 5s, la que consiste en la implementación de ordenamiento y limpieza, y estandarización para la ubicación de herramientas de trabajo dentro del servicio de alimentación. Posterior a la intervención se procedió a aplicar nuevamente la lista de cotejo, la que demostró una eficiente ubicación de las herramientas de trabajo, un ordenamiento óptimo de las áreas de producción del servicio de alimentación y limpieza en las instalaciones, lo que favoreció el trabajo fluido del personal manipulador, logrando la elaboración de raciones alimentarias en los tiempos programados. Se concluye que una empresa limpia y ordenada reduce los tiempos de respuesta, lo que favorece la eficiencia productiva.

**Palabras clave:** Eficiencia productiva, ordenamiento, servicio de alimentación.

### ABSTRACT

The delay in the preparation, derived from the clutter of tools for working within the areas of collective food service, leads to empty uptime, preventing flow in the proceedings, which ultimately results in delayed production. The purpose of the research was to achieve an optimal level of production of food rations at a given time, performing a diagnosis of production efficiency in a casino company in the eighth region 150 users attending daily. To determine the level of the production area system was applied direct scientific observation by checklist. This reflected insufficient cleaning of the facilities and lack of optimal organization of tools and standardized procedures for the location of these. According to the findings, conducted staff training 5s-based Japanese standard which is the implementation of order and cleanliness, and standardization to the location of tools for working within the food service. After the intervention, we applied the checklist again

demonstrating the efficient location of tools, an optimal arrangement of production areas of food service and cleaning, facilities, which favored the working fluid key personnel, making the preparation of food rations in the scheduled times. We conclude that a neat and tidy company reduces response times, which promotes productive efficiency.

**Keywords:** Productive efficiency, management, service supply.

Recibido: 06.03.11. Revisado: 18.03.11. Aceptado: 10.05.11.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas prestadoras de servicios de alimentación colectiva requieren mantener una mejora continua de sus recursos y procesos, y administrar sus servicios con la calidad total que requiere todo ser humano. Donde el aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos depende del grado de compromiso de sus directivos en la disposición de realizar una reestructuración estratégica de su administración y modelos de gestión.

Cuando los servicios de alimentación se manejan en forma empírica se incrementan los costos, el comensal se queja frecuentemente, la higiene tiende a ser deficiente, las prácticas de manipulación no son las adecuadas y la materia prima se ve deteriorada, la presentación y sabor de los alimentos puede no ser buena, por todo lo anterior es necesario profesionalizar los servicios de alimentación utilizando mejores recursos a su alcance (Fontanot, 2000).

La gestión de la calidad total conlleva una gran responsabilidad. Lo primero es satisfacer continuamente al cliente; lo segundo es ofrecer un entorno de aprendizaje dentro de la organización; lo tercero es asegurar la supervivencia de la empresa (James, 1997).

La calidad es la capacidad para dar respuesta a las expectativas del cliente, por lo que el proceso de elaboración del producto final debe orientarse a evitar el surgimiento de cualquier experiencia desagradable,

dado que los servicios de consumo inmediato, como es el caso de la alimentación institucional, no permite errores.

La calidad es el lente a través del cual enfrentamos el mundo de la competitividad, basada en el logro de un servicio eficiente.

Eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y en situaciones complejas y muy competitivas (James, 1997).

Para las organizaciones, uno de los recursos más preciado es el tiempo, el que es intangible y manejable. No obstante, es sumamente limitado e irrecuperable, por ello es indispensable contar con todas las condiciones que permitan su optimización.

Una empresa limpia y ordenada permite orientar la empresa hacia la reducción de pérdidas por la calidad, tiempos de respuesta y costos del personal, favoreciendo así la eficiencia (Vargas, 2004).

El modelo de gestión 5's (Clasificar= Seiri, Orden= Seiton, Limpieza= Seiso, Limpieza Estandarizada= Seiketsu, Disciplina= Shitsuke) es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo. Surgió a

partir de la segunda guerra mundial, sugerido por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad, cuyo objetivo principal era eliminar obstáculos que impidieran una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejora sustantiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos.

Las actuaciones a realizar para mantener las instalaciones con un óptimo ordenamiento de las herramientas de trabajo se estructuran en distintas etapas: Eliminar lo innecesario y clasificar lo útil, acondicionar los medios para guardar y localizar el material fácilmente, y crear y consolidar hábitos de trabajo encaminados a favorecer el orden y la limpieza.

Mantener ordenados los espacios de trabajo debe partir de una estimación objetiva de todos los elementos que son necesarios para las operaciones de producción a realizar, lo que correlativamente va a permitir retirar del entorno de trabajo todos aquellos elementos innecesarios.

Una vez eliminados todas las herramientas de trabajo innecesarias dentro del área de trabajo, el paso siguiente es clasificar lo útil según su grado de necesidad. Determinado según la frecuencia con que se necesita el elemento. Ello permitirá almacenar fuera del área de trabajo aquello que se utilice esporádicamente.

Posteriormente se deben adquirir nuevos hábitos que garanticen el control y eliminación de las causas que generan la acumulación de elementos innecesarios. Una vez eliminado lo innecesario debe establecerse claramente dónde tiene que estar cada cosa, de modo que todo trabajador que vaya a necesitarla sepa de manera indudable dónde va a encontrarla y dónde debe devolverla.

La falta de orden en el espacio de trabajo genera una serie de problemas que redundan en un menoscabo de la productividad

(pérdidas de tiempo en búsquedas de elementos y en movimientos para localizarlos).

Es, pues, importante implementar un procedimiento de organización de los elementos útiles para el trabajo, para lo cual se deben considerar dos fases: decisión de las localizaciones más apropiadas e identificación de localizaciones. Cada emplazamiento se concibe en base a su funcionalidad, rapidez de localización y de devolución a su posición de procedencia. Para una correcta elección de la localización más apropiada de los distintos elementos de trabajo, se tendrá en cuenta aspectos como la frecuencia y la secuencia de uso de los mismos, lo que evitará movimientos y/o desplazamientos innecesarios (Vargas, 2004).

Es indispensable para llevar a cabo el ordenamiento de las áreas de trabajo dentro de una empresa contar con personal comprometido y con la noción de la importancia y beneficios que conlleva trabajar de manera limpia y ordenada. Lo anterior es posible por medio de la enseñanza basada en capacitaciones.

Las personas, en base a su interacción con la realidad, captan y asimilan; y luego acomodan los conceptos e informaciones asimilados con lo que sabían antes, integran el conocimiento previo con lo nuevo, y luego lo aplican, lo contrastan con la realidad, adecuando su nuevo conocimiento a través de la experiencia.

## 2. MÉTODO

La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de listado de cotejo, basado en los principios del modelo de gestión 5s, respecto de las mejores localizaciones de las herramientas de trabajo.

Como resultado de esta observación científica directa se obtiene que las áreas de trabajo no cuentan con un nivel óptimo de

ordenamiento, lo que afectaría la fluidez de los procedimientos de elaboración de raciones alimentarias provocando el frecuente retraso en la producción y tardía entrega del servicio de almuerzo.

Paralelamente se realiza estimación de tiempos empleados en la producción previa implementación de modelo de gestión por un período de diez días, reflejando utilización de tiempos adicionales a los operacionalmente estimados.

Para optimizar los tiempos destinados a la elaboración de raciones alimentarias se desarrolla acciones en terreno, basadas en la aplicación de norma japonesa 5s y realización de capacitaciones al personal manipulador de alimentos, para favorecer hábitos de trabajo eficientes y perdurables en el tiempo. El proceso de ordenamiento y ubicación de herramientas (Vargas, 2004) se estructura de la siguiente manera:

1. Se elimina lo innecesario y se clasifica lo útil, por medio de la estimación objetiva de los elementos necesarios para la producción, permitiendo correlativamente retirar de las instalaciones todos los elementos innecesarios.

2. Acondicionamiento de medios para almacenar y localizar fácilmente herramientas de trabajo. Utilizando como parámetros la frecuencia con que se utiliza el elemento y la cantidad necesaria para trabajar.

3. Se crean y consolidan hábitos de trabajo que favorezcan el orden y la limpieza, para romper con hábitos de trabajo incorrectos adquiridos.

Una vez implementado el modelo de gestión 5s se realiza una nueva estimación de tiempos empleados en la producción por un período de diez días, reflejando reducción del tiempo utilizado en la elaboración de raciones alimentarias, con una disminución de treinta minutos en el proceso

productivo posterior a la implementación del modelo de gestión 5s, favoreciendo la eficiencia en la elaboración de raciones alimentarias y el cumplimiento de los tiempos programados y estipulados contractualmente entre la empresa mandante y prestadora de servicios externos.

### 3. RESULTADOS

Como resultado de la intervención se logra un orden lógico y eficiente en la ubicación de las herramientas de trabajo dentro de las instalaciones, generando además hábitos de orden y limpieza (entendido como no ensuciar) en los manipuladores de alimentos. Lo anterior se traduce en disminución de los tiempos improductivos destinados a la búsqueda de herramientas de trabajo reflejándose mayor eficiencia en la producción de raciones alimentarias, obedeciendo a los horarios planificados, esto es, al menos veinte minutos previos al inicio del servicio de almuerzo para llevar a cabo procedimientos internos de control sanitario y organoléptico de las preparaciones.

Para cada una de las observaciones realizadas existe una reducción media de treinta minutos, lo que refleja una sustancial e importante disminución del tiempo utilizado en el proceso de elaboración de raciones de almuerzo respecto del que experimentaba el negocio antes de la implementación del modelo de gestión 5s, favoreciendo de esta manera la optimización del proceso productivo.

### 4. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

De lo anterior, se deduce que la implementación de la norma japonesa 5s en centrales de producción de alimentación institucio-

nal influye positivamente en la optimización de los tiempos empleados en el proceso de elaboración de raciones alimentarias.

La eficiencia productiva dentro de las organizaciones se basa principalmente en la capacidad del recurso humano para ejecutar sus tareas de manera eficiente y eficaz, para lo que sin duda es indispensable entregar los lineamientos para ejecutarlos.

En base a lo mencionado, es fundamental realizar planificación y ejecución de capacitaciones que permitan al personal manipulador conocer métodos eficientes dentro del proceso productivo. Esto reafirma lo expuesto por Grados (2001), quien declara que es la capacitación un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas. Y establece su importancia para el aumento en la productividad y mejora de desempeño en los trabajadores.

Es relevante, para el logro de la eficiencia productiva dentro de las empresas, contar con modelos de gestión dentro de sus políticas internas para asegurar la calidad

del trabajo y mejorar el desempeño del personal, como señala Vargas (2004), quien declara que una empresa limpia y ordenada reduce los tiempos de respuesta, lo que favorece los tiempos productivos en la operación.

## BIBLIOGRAFÍA

- FONTANOT, G. (2000), Los servicios de alimentos deben ser profesionalizados, *Res-pyn*, Edición especial N° 3. México
- GRADOS, J. (2001), Capacitación y desarrollo de personal. México: Editorial Trillas.
- GUERRERO, R. (2001), Administración de Alimentos a Colectividades y Servicios de Salud. México: Mac Graw Hill.
- JAMES, P. (1997), Gestión de la Calidad Total. España: Prentice Hall.
- SCHROEDER, R. G. (1992), Administración de Operaciones. México: Mac Graw Hill.
- VARGAS RODRÍGUEZ, H. (2004), Manual de implementación Programa 5S. Corporación Autónoma de Santander (CAS).