

# CONFERENCIA

## De la autogestión a la contratación: un paradigma para el nutricionista dietista

PERSPECTIVAS EN NUTRICIÓN HUMANA  
ISSN 0124-4108 Vol. 10 No. 1 Enero-Junio de 2008  
Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia págs. 105-111

### **Liliana María Troncoso Piedrahíta**

MSc en Desarrollo Organizacional y Gerencial.

Profesora Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia

[lilianat@pjaos.udea.edu.co](mailto:lilianat@pjaos.udea.edu.co)

**Conferencia presentada en el 12º Simposio Nacional de Nutrición Humana,  
20, 21, 22 de octubre de 2008, Medellín, Colombia**

### **INTRODUCCIÓN**

Una tendencia generalizada que se observa hoy en la mayoría de las empresas nacionales y multinacionales que suministran servicios de alimentación, es la disminución de contrataciones del nutricionistas dietistas como profesional indispensable para el funcionamiento del servicio; la labor de estos ha sido complementada y en casos reemplazada por profesionales como ingenieros de alimentos, profesionales en tecnología de alimentos, administradores y economistas. Esta tendencia puede obedecer a múltiples razones, algunas de ellas direccionadas por los cambios económicos y el nuevo contexto empresarial como resultado de la globalización, incluso se especula que la formación del nutricionista dietista no responde a los requerimientos del nuevo orden mundial. Ante esta situación nos cuestionamos sobre ¿cuáles son las demandas del medio para el nutricionista dietista?, y ¿cómo responder a las necesidades del medio y a su compromiso de ser un dinamizador del cambio e impactar positivamente la sociedad?

Para tratar de dar respuesta a estos interrogantes, la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, en el marco de la revisión de su plan de estudios, se da a la tarea de emprender el análisis de contexto del nutricionista dietista en los servicios de alimentación desde el entorno socioeconómico, la perspectiva de las empresas suministradoras de alimentación masiva, así como de los mismos nutricionistas dietistas que se desempeñan en esta área, lo cual se llevó a cabo mediante revisión documental y la realización de 16 entrevistas a informantes claves. Los hallazgos de este análisis y los retos que se generan para el profesional en el área se presentan a continuación.

## EL NUEVO ORDEN SOCIAL POLÍTICO Y ECONÓMICO

Peter Drucker afirma: “en el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma, cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones claves. Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo y quienes nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus padres” (1). Es la realidad que encontramos hoy al observar cómo el mundo ha pasado del centralismo a la globalización, del proteccionismo al liberalismo.

En el esquema económico que han seguido la mayoría de países latinoamericanos desde mediados de los años ochenta, la propuesta de sociedad conlleva supuestos políticos e ideológicos que se sustentan en el planteamiento que señala que para el funcionamiento adecuado del capitalismo, es imprescindible la libre actuación de las fuerzas del mercado. Por lo que la apertura de los mercados nacionales, los procesos de privatización, la desregulación económica y la reforma del Estado, se transforman en los principios básicos para lograr insertarse en esta dinámica de crecimiento (2).

Durante muchos años el Estado colombiano se caracterizó por mantener una política proteccionista que regulaba y protegía la economía y el mercado nacional, con un marco legal que intervenía en el control de las relaciones industriales en el país. Sin embargo, siguiendo la tendencia latinoamericana, a partir de los años 90 los procesos de globalización y apertura provocaron profundos cambios que implicaron dejar que las relaciones industriales se regularan por sí mismas, bajo las leyes del mercado (3).

El nuevo contexto empresarial, cambio político y económico, fruto del “modelo aperturista” y los cambios provenientes de la globalización obligó a las organizaciones a buscar una mayor eficiencia, vía incremento de la productividad del trabajo, ra-

cionalización, reducción de costos y mejoramiento de la calidad de los productos, lo cual condujo a un proceso de modernización empresarial en sus estructuras organizacionales y de gestión, inclusión de nuevas tecnologías, reestructuración y reorganización social de procesos productivos y del trabajo, así como nuevas políticas en la gestión de los recursos humanos (4, 5).

El desarrollo del outsourcing es el resultado de estas presiones, donde las organizaciones no pueden permitirse el desgaste en actividades que no agregan valor para el cliente, en consecuencia, se buscan mejores formas de hacer el trabajo rutinario y se opta por la contratación de expertos o empresas especializadas.

## LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN

La alimentación pasó de ser una necesidad biológica a convertirse en una actividad industrial, dando respuesta a las necesidades de cada época, al darse el éxodo de los campesinos a la ciudad en la transición entre feudalismo y capitalismo, la alimentación sufre una gran transformación e inicia su tecnificación, los trabajadores de las fábricas son el objetivo. Posteriormente la alimentación a grupos enfermos y ahora a grupos vulnerables como parte de la política social. Pero la alimentación masiva no ha sido ajena a la influencia de las políticas neoliberales y pasaron de ser servicios de alimentación para empleados manejados por autogestión como área de la empresa, del hospital o del estado, a ser un servicio contratado, lo cual impulsó el desarrollo de empresas especializadas y actualmente es mayor la proporción de servicios por outsourcing.

Desde mediados de la década de los 70, la entrega de los servicios de alimentación a terceros ya hacía presencia en la industria nacional, empresas locales comenzaron a especializarse en la prestación de dichos servicios, ampliando su mercado hasta incursionar en el suministro de alimentación hos-

pitalaria. Luego con fenómenos como la apertura económica durante los años 90's, se dio paso al ingreso de empresas multinacionales respaldadas por grandes emporios económicos, con mayor experiencia y cobertura internacional, que obligó a la fusión de algunas empresas nacionales expertas en este tipo de operaciones, debido al temor de desaparecer ante la competencia, lo cual contribuyó al desarrollo y tecnificación de estos servicios, según el director general de Sodexo Group (Garry Hawkes) el avance de los "servicios de comedor" se ha educado hasta convertirse por derecho propio en un servicio profesional, dentro de un mercado positivo y que logra visionar a los empleados, los pacientes, los escolares y demás beneficiarios, que utilizan el servicio de comedor, como clientes que merecen calidad y opciones (6).

En la actualidad son pocos los servicios de alimentación que continúan funcionando por autogestión, al indagar a los contratantes e interventores sobre las motivaciones que los llevaron a entregar el servicio se encuentran (7):

- El querer dedicarse a la razón de ser de la institución.
- Entregar procesos a especialistas.
- La innovación tecnológica.
- Mejorar la calidad de alimentación.
- Volver competitiva la actividad.
- Altas carga prestacionales de los empleados.
- Obtención de servicios asociados y valor agregado.
- Se pensaban que podría resultar más económico para la institución.

El paso de autogestión a contratación, es para los entrevistados, el momento en que se da el cambio de rol del nutricionista dietista en los servicios de alimentación, su labor es percibida con una orientación más técnica, menos de gestión. Se observa cómo

poco a poco, los servicios de alimentación requieren la complementariedad del nutricionista dietista con profesionales como ingenieros de alimentos y de producción, profesionales en tecnología de alimentos, tecnólogos e incluso administradores de empresas y economistas. Además, es clara la tendencia a reemplazar o desplazar a los nutricionistas por otros profesionales; al respecto, los empleadores argumentaron lo siguiente:

- Algunas licitaciones no requieren de nutricionistas dietistas, pues el seguimiento del contrato se centra en la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura y satisfacción de los gustos y rechazos del usuario, en el estricto cumplimiento del valor nutricional de las minutas.
- Falta formación de los nutricionistas dietistas en la parte financiera, control de costos y manejo de presupuestos, objetivo principal de la empresa (lucro).
- Los nutricionistas carecen de conocimientos acerca de la implementación y seguimiento al sistema de gestión de calidad ISO 9001.
- Falta actitud, conocimientos y habilidades gerenciales; se concentran solo en responder al objetivo de utilidad que les exige el empleador, aspecto que es mejor manejado por otros profesionales.
- Se han quedado solo en el día a día, se limitan únicamente a ejercer una labor rutinaria, descuidando la mejora continua. Por lo tanto, es mínima la innovación y nula la investigación en el servicio.
- Conocimientos técnicos de manejo del servicio como procesos de: compra, recibo, almacenamiento, producción, y servicio con un alto componente teórico; son poco: analíticos, propósitos, adaptándose fácilmente a lo dispuesto sin argumentar o proponer mejores formas de hacer los procesos.

## **LA FORMACIÓN DEL NUTRICIONISTA DIETISTA EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN**

Los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que se han experimentado constituyen verdaderos retos para la educación superior y plantean cambios sustanciales acerca de sus funciones tradicionales de cara al desarrollo (8,a); para enfrentar dichos retos es necesario recordar la evolución de la formación de los nutricionistas dietistas. Si bien la alimentación y la nutrición han acompañado al hombre a lo largo de su devenir histórico, la profesión del nutricionista y dietista es muy reciente. En un comienzo los dietistas provenían de la profesión de enfermería, pero con los avances en el conocimiento especializado y con los requerimientos de la medicina, se convirtieron en profesionales especializados con mayores requisitos académicos y prácticos (9).

Los programas de nutrición y dietética en el país se han concebido para formar en tres áreas básicas: nutrición normal y clínica, nutrición comunitaria (hoy denominada nutrición pública) y el área de servicios de alimentación. En el área específica que nos ocupa se observa en los diferentes planes de estudio una relación estrecha con la gestión, donde algunas universidades ofrecen cursos como: gerencia o administración general, fundamentos de administración y gerencia o gestión de servicios de salud. Otro aspecto a destacar es el inicio de los cursos del área cuando el estudiante ha recorrido aproximadamente la mitad de la carrera. (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16)

## **OTROS PROGRAMAS QUE FORMAN PERSONAL PARA SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN**

Como se dijo antes, en los últimos años es notable la incursión de otros profesionales en el manejo

de los servicios de alimentación; al dar una mirada rápida a los perfiles y programas de éstos se nota la tendencia a formarlos en áreas que hasta hace poco eran exclusivos del nutricionista como: antropología de la alimentación, diseño de menús, procesos propios del servicio de alimentación, así como en aspectos que se han identificado como debilidad para el nutricionista dietista como: cálculo, contabilidad, biotecnología, costos y gestión financiera, diseño de plantas y equipos, aseguramiento de la calidad, gestión del talento humano, gastronomía. De igual forma, el perfil profesional como el ocupacional definido en algunos casos tiende a tener elementos comunes como manejo de procesos, planeación y ejecución de proyectos sociales, coordinación de departamentos de alimentos, dirección de servicios de alimentación, entre otros. Sin embargo, al parecer los conocimientos sobre nutrición siguen siendo exclusivos del nutricionista. (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23)

## **EL NUTRICIONISTA DIETISTA QUE SE DESEMPEÑA EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN**

En 1993 se identificaron para cada área sus funciones. Al contrastar las funciones definidas en el campo de administración de servicios de alimentación (24), con las expuestas por los nutricionistas y empleadores entrevistados se observan funciones no definidas previamente como las relacionadas con facturación, manejo de costos y presupuestos. Así mismo la gestión de sistemas de calidad es un elemento importante. Si bien estas son nuevas funciones para el nutricionista también son consideradas debilidades de estos profesionales.

De igual forma no se hace mención a funciones que antes eran importantes como: planifica, desarrolla y evalúa nuevas preparaciones con alimentos comunes; participa en el diseño de la planta física asignada para los servicios de alimentación, laboratorios

de experimentación y bodegas de almacenamiento; realiza investigaciones operacionales en relación con la eficiencia y calidad en el servicio de alimentación, las cuales han sido mencionadas como debilidades en el desempeño de los nutricionistas. Surge una inquietud: ¿quién realiza estas funciones?

Los empleadores, interventores y nutricionistas que se desempeñan en el área expusieron las siguientes debilidades percibidas en el desempeño:

- Baja motivación para desempeñarse en el área de servicios, no encuentran fuentes de trabajo en las áreas de su preferencia y terminan haciendo el trabajo por necesidad no por gusto.
- Falta actualización constante en normatividad obligatoria y voluntaria
- Se han quedado solo en el día a día, se limitan únicamente a ejercer una labor rutinaria, descuidando la mejora continua. Por lo tanto, es mínima la innovación y nula la investigación en el servicio.
- Falta actitud, conocimientos y habilidades gerenciales; solo responden al objetivo de utilidad que les exige el empleador.
- Limitada capacidad argumentativa, no son capaces de defender la importancia de la calidad nutricional complementaria a la organoléptica y microbiológica, así como la satisfacción de los usuarios.
- Corta visión de calidad y prestación de servicio.
- Capacidad limitada para articular la calidad nutricional con los gustos del usuario y el presupuesto.
- Limitados conocimientos y habilidades para el análisis financiero
- Escasas habilidades en liderazgo, proactividad, flexibilidad, adaptación al cambio.

- Conocimientos técnicos de manejo del servicio como procesos de: compra, recibo, almacenamiento, producción y servicio con un alto componente teórico. Sin embargo, son poco: analíticos, propositivos, adaptándose fácilmente a lo dispuesto sin argumentar o formular mejores formas de hacer los procesos.
- No se cuestionan ni aporta en el diseño de la planta física asignada para los servicios de alimentación.
- No realizan un análisis complejo de indicadores con sus respectivas acciones correctivas y de mejora, se quedan en el dato.
- Mínimas habilidades en el diseño de programas de menú (programación de minutas y estandarización de recetas), que respondan a los gustos del usuario y a costos competitivos. La mayoría de los programas propuestos se quedan en la adecuación del aporte nutricional.

### **LA INTERVENTORÍA COMO ÁREA DE DESEMPEÑO DEL NUTRICIONISTA DIETISTA EN EL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN**

Los cambios generados con el paso de a autogestión a la contratación generó una nueva área de desempeño para los nutricionistas dietistas la interventoría en los servicios de alimentación, la cual es definida como: “servicio profesional prestado por una persona natural o jurídica para que, en nombre y representación del contratante del servicio de alimentación y nutrición ejerza funciones de control y vigilancia sobre los aspectos técnicos, administrativos y jurídicos propios de este servicio y contemplados en el contrato, sin perder de vista la perspectiva de beneficio social para los usuarios” (25).

Con el surgimiento de la interventoría como nueva área de desempeño, el nutricionista dietista, para tener claridad en sus objetivos, alcance y procesos, ha requerido el desarrollo de nuevas habilidades y

conocimientos. La mayor parte de estos temas han sido incorporados a los programas de formación de nutrición y dietética, especialmente en la Escuela de nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia y otros se ofrecen en forma permanente como parte de los programas de educación continuada para profesionales.

## CONCLUSIONES

- El servicio de alimentación es un área que requiere de conocimientos en nutrición y dietética. Sin embargo el medio percibe debilidades en el desempeño del nutricionista dietista relacionadas con su habilidad para analizar, argumentar y proponer innovaciones y mejoras a los procesos; restringidas habilidades para el análisis de información; limitado conocimiento y habilidades para el análisis financiero y falta de competencias gerenciales.

- Como se puede observar, parece que aquellas funciones que han dejado de ser responsabilidad del nutricionista dietista, así como aquellas que se han generado como respuesta a los cambios del sector, se perciben con algún grado de debilidad en su desempeño y son efectuadas por otros profesionales.
- Llama la atención en el presente sondeo cómo funciones propias del nutricionista dietista y que se han considerado diferenciadoras del “que-hacer” con otros profesionales, se perciban con debilidad.
- La interventoría se ratifica como área de desempeño del nutricionista dietista aplicable a todos los campos de acción, es necesario definir el alcance de la formación en pregrado, posgrado y formación continua.

## Referencias

1. Drucker P. La sociedad pos capitalista. Barcelona: Apostrofe; 1993.
2. Smith R. Neoliberalismo y los países menos adelantados: falacias y realidades. Temas Econ Mundial [en línea]. 2007 [Acceso 18 de febrero de 2008];11:91-12. Disponible en: [www.redem.buap.mx/ciem/temas11.pdf](http://www.redem.buap.mx/ciem/temas11.pdf).
3. Dombois R. Modernización empresarial: reto para las relaciones industriales en América Latina. Rev Colomb Psicol. 1994;3:221.
4. Calderón G. Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. En: cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Medellín: Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA); 2002. p. 3-44.
5. Menoni K. Outsourcing: el zapatero a sus zapatos. Caracas: Inversiones; 1997.
6. Rothery B, Robertson I. Outsourcing. México: Limusa Noriega Editores; 1997. p. 141.
7. Troncoso L. Entrevistas a directivos o mandos medios de servicios de alimentación por autogestión e interventores de servicios de alimentación. Como parte de la metodología para recolección de información sobre el análisis de contexto.
8. Universidad de Antioquia. Plan de desarrollo: 2006-2016. Medellín; 2007.
9. Universidad de Antioquia, Escuela de Nutrición y Dietética. Proyecto de reestructuración curricular. Medellín; 1983.
10. Universidad de Antioquia. Escuela de Nutrición y Dietética. Plan de estudios versión 12: Acuerdo 044 de 2006 de la Escuela. Medellín; 2006.

11. Universidad del Atlántico Facultad de Nutrición y Dietética. Plan de estudios: Resolución académica N° 013 del 2005. Barranquilla; 2005.
12. Pontificia Universidad Javeriana. Carrera de Nutrición y Dietética. Estructura curricular. Bogotá; 2008.
13. Corporación Metropolitana para la Educación Superior. Nutrición y Dietética: Plan de estudio. Barranquilla, 2007.
14. Universidad Nacional de Colombia. Carrera de Nutrición y Dietética. Estructura del plan curricular: reporte abril de 2008. Bogotá, 2008.
15. Universidad de Pamplona. Nutrición y Dietética: plan de estudios: reporte marzo 10 de 2003. Pamplona; 2003.
16. Universidad Industrial de Santander Programa de Nutrición y Dietética: estructura curricular: reporte abril 23 de 2008. Bucaramanga; 2008.
17. Universidad de Antioquia. Facultad de Química Farmacéutica. Programa Ingeniería de Alimentos, pensum versión 03 2006. [Documento en Internet], [Citado: 24 de mayo de 2008] Disponible en: [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co).
18. Universidad de La Salle. Programa Ingeniería de Alimentos. [Documento en Internet], [Citado 24 de mayo de 2008] Disponible en: [www.lasalle.edu.co](http://www.lasalle.edu.co).
19. Universidad de Santander UDES. Programa Ingeniería de Alimentos. [Documento en Internet], [Citado: 24 de mayo de 2008] Disponible en: [www.udes.edu.co](http://www.udes.edu.co)
20. Universidad de Cartagena. Programa Ingeniería de Alimentos [Documento en Internet], [Citado 24 de mayo de 2008] Disponible en: [www.unicartagena.edu.co](http://www.unicartagena.edu.co)
21. Colegiatura Colombiana. Programa Profesional en gastronomía y cocina. [Documento en Internet], [Citado 24 de mayo de 2008] Disponible en: [www.colegiatura.edu.co](http://www.colegiatura.edu.co).
22. Institución Universitaria Colegio Mayor [Documento en Internet], [Citado 24 de mayo de 2008] Disponible en: [www.colmayor.edu.co](http://www.colmayor.edu.co).
23. Instituto Superior de Artes Culinarias (INSARC). Programa técnico Administración de Empresas Gastronómicas. Bol Promocional. Mayo 2008.
24. Asociación Colombiana de Facultades de Nutrición y Dietética, Asociación Colombiana de Nutricionista Dietistas. Perfil ocupacional del nutricionista dietista en Colombia. Bogotá: OPS/OMS; 1993.
25. Escobar M. Contratación e interventoría de servicios de alimentación. Medellín; 2000.