



**Tesis presentada para optar por el título académico de
Máster en Dirección**

**Programa de mejora de la calidad de los
servicios de alimentación en la Universidad de
Holguín.**

Autor: Ing. Rogelio Leyva Guerrero

TUTOR: Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldivar

Holguín, 2011

RESUMEN

Ante la necesidad de brindar un servicio de Alimentación con calidad a estudiantes y trabajadores, se realizó el presente trabajo en la cocina comedor de la Universidad de Holguín (Uho), con el objetivo de diseñar una metodología de mejora de la calidad de los servicios y demostrar su factibilidad a través de su aplicación en la cocina comedor. Para ello se llevó a cabo un diagnóstico de todas las áreas de decisiones de la organización, basándose en una metodología creada a partir de las normas ISO, apoyada por el uso de técnicas y herramientas como: revisión de documentos, observación directa, encuestas, y entrevistas, entre otras.

Su aplicación permitió determinar los problemas fundamentales que actualmente presenta el área, entre los que se encuentran; el inadecuado diseño de la planeación estratégica, falta de cultura de calidad de los trabajadores, la falta de valores en el colectivo, la incorrecta selección del personal, insuficiente gestión de compras, falta de financiamiento en divisas para la compra de insumos y la falta de exigencia y control de la Administración.

Finalmente sobre la base de estos problemas, se emitieron posibles soluciones para la erradicación de aquellos que impiden el buen funcionamiento de la cocina –comedor y por consiguiente los servicios que se están prestando a estudiantes y trabajadores.

ABSTRACT

Given the need to provide quality food service to students and workers, we performed this work in the kitchen - dining room of the University of Holguín (UHO), with the goal of designing a methodology to improve the quality of services and demonstrate its feasibility through implementation in the kitchen - dining room. This was carried out an assessment of all areas of the organization's decisions, based on a methodology created from the ISO standards, supported by the use of techniques and tools such as document review, scientific observation, surveys and interviews among others. Its application allowed to identify the key issues currently presents the area, among which are: the inadequate design of strategic planning, lack of quality culture of the workers, the lack of values on the bus, the wrong selection of personnel, insufficient purchasing management, lack of foreign currency financing for the purchase of inputs and lack of demand and control of the Administration.

Finally on the basis of these problems, possible solutions were issued for the eradication of those that prevent the proper financing of the kitchen - dining room and therefore the services being provided to students and workers.

Indice

	Pág
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.EL ENFOQUE SISTÉMICO Y DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	4
1.2.LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	8
1.3.LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. ENFOQUES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.....	10
1.4. PROGRAMAS DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS. LA ALIMENTACIÓN COMO UN SERVICIO UNIVERSITARIO	14
1.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	20
1.6. CONCLUSIONES PARCIALES	21
CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE MEJORA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN ...	22
2.1. ETAPA 1. CARACTERIZACIÓN DE LA COCINA COMEDOR	22
2.1.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE SERVICIO	23
2.2. ETAPA 2. DIAGNÓSTICO GENERAL	23
2.2.1. ANÁLISIS FINANCIERO DEL ÁREA (EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO).....	23
2.2.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA DE CALIDAD DE LA COCINA COMEDOR	24
2.2.3. ÁREA DE DECISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.2.4. ÁREA DE DECISIÓN DE INVENTARIO	26
2.2.5. ÁREA DE DECISIÓN DE PROCESO	26
2.2.6. ÁREA DE DECISIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO.....	26
2.2.7. CUADRO PROBLÉMICO DE LA COCINA COMEDOR	30
2.2.8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COCINA COMEDOR.....	30
2.2.9. MEDICIÓN Y ANÁLISIS	31
2.3. ETAPA 3. PROYECCIÓN DE SOLUCIONES	31
2.3.1. REDISEÑAR EN CASO NECESARIO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COCINA COMEDOR.....	32
2.3.2. FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL RESTO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.....	37
2.3.3. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA	37
2.4. ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN	37

2.4.1. CONFECCIONAR CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN (S) ALTERNATIVAS SELECCIONADAS (S).....	37
2.4.2. EVALUACIÓN Y AJUSTE	38
2.5. CONCLUSIONES PARCIALES.....	38
CAPÍTULO.3. APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA DE MEJORA DE LA CALIDAD DE ALIMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.....	39
3.1. ETAPA 1. CARACTERIZACIÓN DE LA COCINA COMEDOR	39
3.1.1. CARACTERIZACION GENERAL.....	39
3.2. ETAPA. 2. DIAGNÓSTICO GENERAL COCINA COMEDOR	42
3.2.1. ANÁLISIS FINANCIERO DEL ÁREA (ejecución del presupuesto).....	42
3.2.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA DE CALIDAD DE LA COCINA COMEDOR	43
3.2.3. ÁREA DE DECISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	44
3.2.4. ÁREA DE DECISIÓN DE INVENTARIO	47
3.2.5. ÁREA DE DECISIÓN DE PROCESO	47
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	47
3.2.7. CUADRO PROBLÉMICO DE LA COCINA COMEDOR	51
3.2.8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COCINA COMEDOR.....	51
3.2.9. MEDICIÓN Y ANÁLISIS	53
3.3. ETAPA. 3. PROYECCIÓN DE SOLUCIONES	54
3.3.1. REDISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA.....	54
3.3.2. FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL RESTO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.....	57
3.3.3. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA	58
3.4. CONCLUSIONES PARCIALES.....	58
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

Desde hace algún tiempo han tomado gran auge las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios por su alta demanda, es por ello que los últimos años de este siglo son testigo de una revolución en los servicios nunca antes observada. El comercio ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de las sociedades, las diferentes manifestaciones existentes lo han convertido en un arte complejo.

Los comerciantes exitosos empezaron a pensar en las preferencias del cliente, como la calidad del producto, el precio, etc, así lograrían vender más que otros. En su afán por obtener más ganancias aparece la competencia y como consecuencia la calidad de los productos se eleva, entrando en juego otro elemento, el servicio.

En la actualidad la calidad de los servicios se ha convertido en un imperativo que ninguna organización puede desatender, el mismo desarrollo demanda nuevos y mejores servicios, ágiles, eficientes, eficaces y con calidad, tanto en el presente como en el futuro.

A diferencia de otros sectores, la principal entrada-salida en los servicios son los clientes, y su objetivo: lograr clientes satisfechos; en la medida que lo alcancen, podrá decirse que son más eficaces. Es por ello que resulta imprescindible situar en el centro del análisis la gestión de la calidad en aras de cumplir o superar las expectativas de los clientes.

En los sistemas de prestación de servicios el cliente es el eslabón fundamental, el punto de partida del proceso. Esto alcanza mayor importancia si se considera que la satisfacción del cliente solo se logra si se coordinan de forma armónica los esfuerzos individuales y colectivos de los que intervienen en el ciclo completo del servicio y los momentos de verdad que lo integran; el cual partiendo de las características, necesidades, deseos, expectativas de los clientes, se traduce en el éxito de la prestación de los servicios.

En investigaciones realizadas sobre la gestión de la calidad del servicio principalmente en el sector del comercio y la gastronomía se puso de manifiesto que la calidad y la satisfacción del cliente no son un simple lema, sino un factor permanente de elevada significación.

Sin embargo carecen estas organizaciones de elementos metodológicos certeros para la determinación de la calidad y mucho menos para accionar de forma efectiva sobre la misma.

El presente trabajo es desarrollado en la cocina comedor de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM), perteneciente al Ministerio de la Educación Superior (MES),

producto de las numerosas quejas de la comunidad universitaria en los consejos de residencias, encuestas realizadas a estudiantes y las asambleas del sindicato con los trabajadores, acerca de la mala calidad del servicio durante el año 2009, repercutiendo principalmente: la elaboración de los alimentos, la poca variedad de los platos, la insuficiente atención a los comedores y la falta de cortesía del personal, teniendo una tendencia ascendente en el I semestre del 2010.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la Gestión de la calidad de los Servicios. Para desarrollar este trabajo se identificó la problemática, como la insatisfacción de los clientes de la cocina comedor de la Universidad de Holguín.

El problema científico a resolver en esta investigación consiste en la incoherencia de las acciones de mejora desarrolladas para elevar la calidad del servicio. La actualidad del problema se plasma en la resolución económica del V congreso del PCC cuando se señala la importancia que reviste para Cuba la calidad de los servicios.

Considerando lo antes expuesto esta investigación tiene como objetivo diseñar y aplicar una metodología de mejora de la calidad de los servicios en la cocina comedor de la Universidad de Holguín, teniendo como campo de acción la mejora del servicio.

En consecuencia la idea fundamental a defender es: la mejora de los servicios de comedor de la Universidad de Holguín se hará viable con la aplicación de una metodología basada en una efectiva gestión de la calidad.

Para la demostración de esta idea se desarrollaron las siguientes tareas:

1. Caracterizar la cocina comedor
2. Diagnosticar el estado actual de los servicios
3. Diseñar la metodología para la mejora de la calidad de los servicios en la cocina comedor
4. Aplicar parcialmente la metodología propuesta en la cocina comedor de la Universidad de Holguín

Para el desarrollo de estas tareas se utilizaron los siguientes métodos investigativos:

1. Teóricos: análisis – síntesis: análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión bibliográfica, así como la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, Inductivo–deductivo: combina la inducción y la deducción, la inducción expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea, se llega a generalizaciones partiendo de análisis de casos particulares, mientras la deducción expresa el

movimiento de lo general a lo particular. Sistémico–estructuraz: se emplea para dar un enfoque sistémico y de procesos al estudio.

2. Empíricos: observación directa, la encuesta, entrevistas, revisión de documentos, el comparativo.

La Significación Práctica del trabajo está dada en que se organiza científicamente la calidad de los servicios a partir de indicadores que definen la eficiencia en la cocina comedor de la Universidad de Holguín.

El valor metodológico se evidencia en la posibilidad de integrar el enfoque de proceso basado en la norma ISO 9000, al crear una metodología que permite mejorar la calidad de los servicios.

En el orden social con su aplicación, logra transformar y mejorar el desempeño de la organización elevando sus niveles de eficiencia y satisfacción, resultando de gran impacto para los clientes de la cocina comedor.

Para el cumplimiento de los objetivos el trabajo se estructuró en tres capítulos; el primero trata de los aspectos teóricos que sirven de marco conceptual para el desarrollo de la investigación, el segundo refleja la metodología propuesta para el mejoramiento de la calidad y el tercero contempla su aplicación parcial en la cocina comedor de la UHOLM.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Introducción

Para gestionar la calidad en el proceso de mejora de los servicios, es necesario partir del conocimiento de los aspectos generales para la gestión de la calidad y de sus particularidades en el proceso objeto de estudio. En este capítulo se parte de una conceptualización y definición de elementos teóricos generales, hasta llegar a un modelo para la gestión de la calidad del servicio.

1.1. EL ENFOQUE SISTÉMICO Y DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son sistemas que forman parte de otro sistema mayor; la sociedad, y toda ésta integra un suprasistema que es el planeta. El enfoque sistémico señala que una organización no es solamente las sumas de sus partes, sino que, además, una interacción que se da en las empresas y entre éstas y el medio ambiente al que pertenecen.

La más reciente teoría administrativa tienen por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistema que interactúan entre si y con el ambiente externo. Hoy en día es común el uso de términos tales como organización y (o) empresas para referirse a los lugares donde una o más personas realizan actividades (ya sean productivas, recreativas, deportivas, religiosas, culturales etc., para obtener un resultado o meta).

Pero el significado de estos términos no siempre es conocido por quienes lo emplean, dando lugar a errores conceptuales, definir conceptos es algo difícil porque depende mucho de los criterios particulares y la forma de ver el problema que tenga el que lo defina, algunos de los autores que más se destacan están: Taylor (1973); Chiaviano (1986); Druker (1993); Cornella (2004); Stoner (1995); Calleja (2004)¹.

El autor considera como el concepto más apropiado es el de Stoner (1995), opina que "organización es: dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos, (universidades, instituciones religiosas, hospitales, equipos deportivos, empresas, etc.). "

Por otra parte, el concepto de empresa es definido en el Diccionario Manual de la Lengua Española (Cervantes), como: sociedad mercantil o industrial. Portuondo (1983) dice que: es la empresa la unidad organizativa donde se lleva a cabo la producción.

¹ Citado por García Vidal, G.(2006). *Contribución Epistemológica y Profesional para la Administración*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba

Se puede afirmar entonces según criterio del autor: que una empresa es sin dudas una organización, pero no todas las organizaciones son empresas, ya que también son organizaciones las que no tienen fines lucrativos, como lo son un hospital, una universidad, una iglesia, etc.

Las organizaciones son importantes porque sirven a la sociedad, reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente, permiten que se viva en comunidad. Las organizaciones preservan el conocimiento y ofrecen carreras. Stoner (1995).

La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta han enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, **el enfoque de sistema**, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.

En el pasado, el enfoque clásico centraba la atención de la organización en las áreas, a través de las funciones que determinan la dinámica organizacional en el logro efectivo de los objetivos individuales y departamentales. El sistema es un concepto abordado por una multiplicidad de autores: (Torres (1987); Maynar (1984); Lauzan (1987); Mompin (1986); Díaz (1983); Campos (1989); Pascual (1989; 1993))²; Schroeder (1992); Koonts (1990). El autor considera el concepto más acabado: “un sistema es el conjunto natural o artificial de elementos, propiedades y relaciones pertenecientes a la realidad objetiva”³.

Existen innumerables criterios en cuanto a la clasificación de los sistemas, algunos de ellos son: Maynar (1984), los clasifica en simples y complejos, simples cuando los elementos del grupo pueden abarcarse con una imagen mental y complejos cuando los elementos son complejos, el sistema también lo es. Por su relación con el medio ambiente son abiertos y cerrados, Lauzan (1987), los define abiertos cuando tienen relación con el medio ambiente y cerrados cuando no tienen relación con él.

Por la dinámica de sus variables de estado son estáticos y dinámicos, estáticos cuando sus variables permanecen constante con el tiempo y dinámicos cuando esas variables sufren cambios con el tiempo. Por su carácter de regulación son autorregulados y no autorregulados, son autorregulados cuando tienen capacidad organizativa propia para eliminar las desviaciones y mantenerse dentro de los límites, y no autorregulados cuando

² Perez Campaña, M. (2009) Material Auxiliar de la asignatura Gestión de Operaciones. Documento digital. Biblioteca digital de la Maestría de Dirección.

³ Ibidem.

no tienen capacidad organizativa propia para eliminar desviaciones. Por el grado de certidumbre de su comportamiento son determinísticos y probabilísticos, determinístico cuando el comportamiento del sistema es conocido perfectamente y probabilístico cuando no se conoce su comportamiento. Por su origen, naturales y artificiales, los naturales pertenecen a la naturaleza y los artificiales son creados por el hombre.

Otro tema de mucha actualidad es la gestión por proceso, tratado por diferentes autores: Harrington (1991); Blanco (1993); Goldratt (1995); Maynard (1984); Koontz (1990); Schroeder (1998); el que ha ido desplazando el enfoque funcional, buscando la optimización del desempeño global de la organización a partir de identificar los principales procesos que añaden valor, de manera que pueda mejorarse la cadena de valor de la organización y su interrelación con los grupos de interés. La organización desarrolla una multitud de actividades para poder generar productos y servicios.

El encadenamiento de estas actividades forma lo que se llama proceso. Así pues, un proceso se compone de una serie de etapas ligadas entre si, para conseguir un objetivo específico. Teniendo en cuenta que la finalidad de una empresa es la consecución de unos objetivos de calidad, costos, rendimiento de inversión, la gestión y mejora de sus procesos se presenta como la manera más eficaz y determinante para conseguir estos objetivos.

El concepto de proceso asume una multiplicidad de definiciones que responden a diferentes áreas del saber humano. En la historia se le reconoce como una sucesión de acontecimientos que responden a una línea común del pensamiento social. Muestra de ellos son los grandes procesos históricos. En esta tesis se aborda el término proceso desde la producción de bienes de consumo.

Desde esta perspectiva, en la literatura aparecen varias definiciones del concepto proceso y entre ellas se destacan la de Omachonu y Roos (2000), que plantea que "proceso es una serie de actividades o pasos que se llevan a cabo para transformar insumos en productos". Así mismo ISO 8402:94 señala que proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman los elementos de entrada en elementos de salidas. En ISO 9000:2000 se identifica este término con un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

En general se puede plantear que todas estas definiciones son muy similares, por lo que el concepto brindado por la norma ISO 8402.1994, el cual se fundamenta nuevamente por la

ISO 9000:2000, se considera como el más completo, al hacer referencia explícita a tres aspectos esenciales de todo proceso: entrada, transformación y salidas.

En la **figura 1**, se muestra una ilustración conceptual de un modelo del enfoque hacia el proceso:

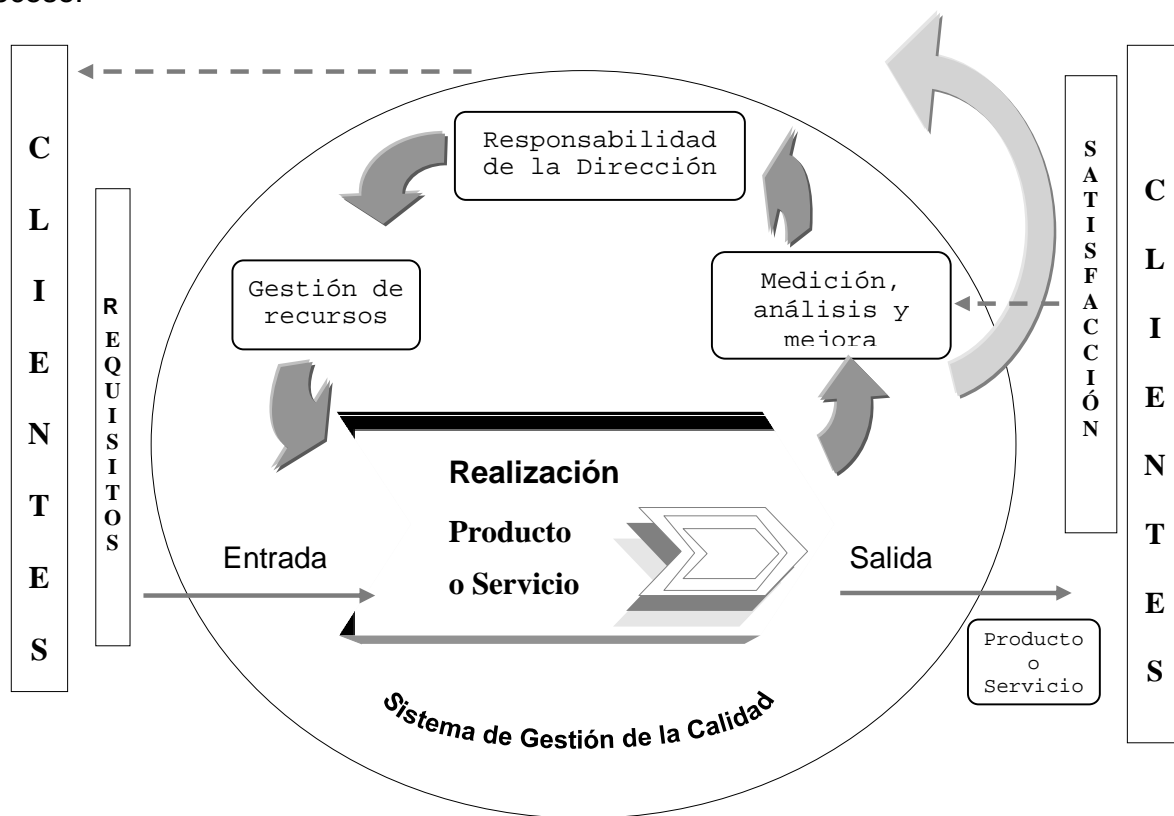


Figura .1. Enfoques de procesos según la visión de las normas ISO 9000 del 2000.

Fuente: Monografía, GOS.2003. UPONIC, Nicaragua.

Para estructurar los cambios en los procesos en lugar de realizar actividades funcionales es una tarea difícil que implica liderazgo y planeación. Esta estructura debe de estar apoyada por una serie de estrategias entre las que se encuentran:

1. Toda organización debe estar convencida que es un cambio radical para evolucionar y generar el crecimiento deseado
2. Se debe mantener una visión clara y que sea entendida por la organización
3. Las barreras funcionales deben ser eliminadas con el fin de organizarse en procesos
4. La participación estratégica debe ser proporcionada por cada elemento de la organización
5. Los líderes de los procesos deben ser facilitadores del cambio evolutivo de la organización

6. La capacitación será vital para desarrollar y rediseñar el modelo a seguir
7. Deberán existir los sistemas de medición que permitan cuantificar los resultados esperados
8. La prevención será factor decisivo para continuar el proceso de reestructuración
9. Retroalimentación continua en todos los procesos de la organización
10. Establecer sistemas de reconocimientos para mantener y (o) elevar los resultados esperados

Este análisis implica que todo lo que se haga debe tener una razón, por tanto sobre la base de las expectativas a alcanzar se definen los procesos a realizar, se proporcionan los recursos necesarios, se mide el desempeño y se introduce el mejoramiento. Es por ello que en la actualidad se hace mucho énfasis en analizar y estudiar a la organización como un sistema que funcione con un enfoque por proceso, o sea que todas sus áreas funcionales trabajen con un mismo objetivo: la misión de la organización y no sus metas particulares.

1.2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Los acontecimientos que se han producido en el mundo, fundamentalmente a partir de la década de los años 70 del pasado siglo provocaron la transformación de la realidad material y espiritual del entorno en que se desenvuelve la humanidad en general y las empresas en particular.

Los rasgos que caracterizan la filosofía, la actitud y el pensamiento estratégico son:

- Ser receptivo al cambio. Cambiar el rumbo de la organización centrando el modelo institucional en el mercado y la demanda de los clientes
- Tener sentido preciso del tiempo. Hay que tener sentido del tiempo para aprovechar las oportunidades en una ventana de negocios. Si hay debilidades y problemas hay que resolverlos de inmediato, estos no se pueden acumular
- Centrarse más en la eficacia que en la eficiencia

Según Drucker (1993); la eficacia significa “hacer cosas correctas”. Es hacer las cosas que es correcto hacer. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados para satisfacer las necesidades de los clientes, por tanto, una organización eficaz es aquella que selecciona las cosas correctas para realizarlas. Cuando se selecciona un objetivo inapropiado se es ineficaz. La eficiencia significa “hacer correctamente las cosas”. Es la capacidad de hacer las cosas minimizando el costo de los recursos (mano de obra, materiales, y tiempo) con

que obtienen sus metas.

La efectividad es el resultado de haber sido eficaz y eficiente, Atarse o adherirse a determinadas creencias y principios (valores culturales de la organización). Darle preferencia al nuevo comportamiento organizacional, a las decisiones colegiadas en equipos, a la participación en las diferentes tareas de la gestión y la administración, así como, a la satisfacción de las demandas de los clientes como lo más importante, ser voluntarista y prospectiva, lo que significa explorar constantemente el medio ambiente interno y externo.

A continuación se ilustra en la siguiente figura algunos aspectos que se deben considerar en la planeación estratégica.



Figura .2. Modelo de Planeación Estratégica

Fuente: Zayas (Monografía Dirección Estratégica y por Objetivo Basada en valores)

1.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. ENFOQUES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

La calidad ha sido definida desde distintos puntos de vistas en función de la información con que se ha contado en el momento de definirla, del ángulo bajo el cual la han mirado al momento de hacerlo y de los intereses que los han llevado a definirla. Por esa razón suelen aparecer distintas formas de definir la calidad entre las que se encuentran: aptitud para el uso, satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos, ausencia de defectos, capacidad para satisfacer las expectativas del cliente. Existen por ejemplo, en la literatura especializada sobre calidad se pueden encontrar definiciones desarrolladas por diversos autores, entre ellos, Deming (1989), Feigenbaum (1986), ISO 8402 (1986), Yamaguchi (1989), Crosby (1992), Juran (1990), ISO 8402 (1996), ISO 9000 (2000), Fernández (2002) y Moreno (2003), Drucker, (1999).

Paneque (2000), plantea que: la Calidad es un concepto en el que los teóricos del tema no se han puesto de acuerdo, cada uno tiene su propia concepción, todas son correctas, pero enfocan en diferentes aspectos. Y es que el campo de aplicación de la calidad es tan amplio, que es imposible tener una sola frase que cubra todas las posibilidades.

La propia Organización Internacional de Normalización ha modificado el concepto de Calidad en sus tres ediciones, como se muestra a continuación:

- ISO 8402 de 1986: "Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas."
- ISO 8402 de 1994: "Totalidad de características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas". ISO 9000 del 2000: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Garvin (2003)⁴, profesor de una Universidad Americana y estudioso del tema propone diferentes puntos de vista bajo los cuales se puede definir la calidad, reconociendo la validez de todos bajo distintas condiciones y momentos, estos son:

1. El trascendente de la filosofía: se reconoce la calidad como lo supremo, lo máximo a alcanzar por un objeto determinado, la manifestación de la excelencia. Esta interpretación no da lugar a la existencia de diferentes niveles de calidad, sino que la calidad adquiere un carácter binomial "0" o "1", "Es o no Es", "Existe o no Existe".

⁴ Monografía, GOS.2003. UPONIC, Nicaragua.

2. El basado en el producto: en este caso la calidad se limita al cumplimiento estricto de los parámetros de diseño del producto considerándose que mientras más atributos posea el producto más calidad tiene, sin tomar en cuenta, si este satisface o no satisface al cliente.

El psicólogo inglés Ruskin (2004)⁵, definió el concepto de que la calidad nunca es un accidente, sino el resultado de un esfuerzo inteligente y debe existir el deseo de producir algo superior.

Según Pérez (2006), Calidad es el conjunto de atributos esenciales que propician la satisfacción de las necesidades, este concepto en lo adelante se tendrá en cuenta para el desarrollo de la investigación.

A partir de este concepto, la literatura científica aborda el tema de la evolución de la calidad teniendo en cuenta un momento histórico esencial: la década de 1910. Es a partir de esta etapa que la calidad de los productos se asume en los medios empresariales, porque es en este período cuando los productos comienzan a ser rechazados por los compradores si en su apariencia o funcionamiento se detectan fallas. Años después la calidad comienza a ser controlada mediante la inspección física, la cual tiene como objetivo detectar los productos que no cumplan con determinadas especificaciones; aparecen los inspectores de calidad, asimismo surgieron los departamentos de control de calidad.

El control estadístico de la calidad comienza a ser aplicado al terminar la década de 1930, cuando se aplica el método de muestreo aleatorio con el propósito de detectar productos defectuosos y buscar soluciones a los problemas.

Durante el período de 1940 a 1970, la calidad se asegura mediante el proceso, pero también se asegura en lo producido. El aseguramiento de la calidad se convierte en un compromiso para la administración; además de que involucra a todos en la prevención de artículos defectuosos, siendo en esta etapa cuando surge el movimiento de la calidad en Japón junto con los círculos de calidad.

Años más tarde, en la década de 1980, la calidad fue vista como un compromiso total para la empresa, que produjo un cambio de actitud en todos los niveles y actividades, con un mejoramiento continuo en todos los aspectos de la producción. Es en esta etapa donde toma auge la calidad vista para los **servicios** específicamente.

⁵ Ibidem.

Cuba ha experimentado un proceso evolutivo en cuanto a su manera de ver la calidad. Antes del triunfo de la revolución en 1959 y como consecuencia de la dependencia casi total de nuestra economía de transnacionales extranjeras, el control de la calidad se concentraba básicamente en aquellas empresas que eran propiedad de dichas transnacionales, no existiendo a nivel estatal ningún aparato que se ocupara de promover y desarrollar dicha actividad en el país.

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución del control de la calidad después del 1959:

Cuadro .1. La evolución del control de la Calidad en Cuba	
Año	Explicación
1959	Dependencia total a las trasnacionales
1964	Se incorpora Cuba a Organización Internacional de Normalización (ISO)
1973	Se crea el Instituto Cubano de Normalización, Metrología y Control de la Calidad , (ICNMCC)
1975	Se crea el Sistema Nacional de Normalización Metrología y Control de la Calidad (SNNMCC)
1976	Se crea el Comité Estatal de Normalización
1987	La aplicación de la ISO 9000 dadas las condiciones que se estaban produciendo en los países socialistas, no asume de inmediato el nuevo sistema internacional de normas, en la práctica la primera empresa se certificó en 1994.

La aplicación de las ISO 9000 implica documentación, creación de hábitos y ese cambio de mentalidad es el mayor obstáculo para llevar adelante la implantación y certificación de esas normas en el país.

Los modelos son diseños de sistemas teóricos donde se establecen los distintos elementos que deben integrar parte de un sistema de la calidad. Los premios de calidad son mecanismos establecidos por diversas naciones o zonas geográficas para estimular y reconocer en el ámbito social el desarrollo de la calidad. Las certificaciones de calidad son el reconocimiento oficial que se le otorga a una entidad por contar con un sistema capaz de asegurar niveles de calidad aceptables.

Entre los modelos más reconocidos como premios de calidad se encuentran el Balcón Baldrige, el Modelo Europeo de la Fundación para la Calidad, el Deming, a continuación se realizará una comparación de estos Modelos:

Cuadro.2. Comparación de los Modelos Premios de Calidad			
Modelos	Ventajas	Desventajas	Puntos comunes
Premio Deming (Prize)	Estimula el desarrollo de la calidad en Japón, está dirigido a obtener buenos resultados, el modelo está enfocado a la satisfacción del cliente y el bienestar público.	Solo tiene en cuenta como indicador la organización y operación , la política y objetivos	Utiliza indicadores de la planificación estratégica
Malcom Baldrige	Promociona el desarrollo de la gestión de la calidad total.	Están hecho para contrarrestar la competencia (Japón)	Emplean indicadores similares, planificación estratégica, satisfacción del cliente ,administración de recursos humanos
Modelo Europeo de la calidad (E.F.Q.M.)	Son miembros asociados entre empresa y entidades sin ánimos de lucro, tienen en cuenta a los recursos humanos.	Solo se desempeñan en el territorio europeo.	
International Tourist Quality (I.T.Q.)2000	Emplean indicadores y atributos del Medio Ambiente.	Consideran que la clasificación actual de la calidad es atemporal, tienen preferencias por la gestión hotelera.	Utilizan la planeación estratégica

Existen otros premios, como el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, las bases de este premio y demás información al respecto se encuentra en la resolución 126/1999 del Ministerio de Economía y Planificación, también el premio de la Feria Internacional de Transporte (FIT), el Asturias a la Calidad Empresarial, los Regionales de Estados Unidos, el Iberoamericano y otros.

Los sistemas de servicios

En sus inicios los sistemas eran básicamente productivos con una estricta tendencia a la división del trabajo, con el desarrollo de la humanidad y la revolución científica técnica se crearon las bases para el desarrollo de los sistemas de prestación de servicios, (hoteles, aeropuertos, escuelas, notarías, etc).

Schroeder (1995), dice que el servicio: es algo que se produce y se consume simultáneamente. El servicio consta de una serie de características tales como:

- Intangible: no se puede tocar
- Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo
- variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece
- Perecedero: no se puede almacenar

La calidad del servicio, Omachunu, (1995), lo define como la Calidad total (CT) la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen para

alcanzar la satisfacción del cliente. También los subsistemas de administración tienen que ser integrados, lo cual requiere:

- Una estrategia enfocada al cliente
- Los instrumentos de la calidad
- La participación del empleado

El cliente como elemento fundamental en los servicios

Resulta difícil tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto Cliente, sin embargo se puede elaborar un listado de los aspectos esenciales que caracterizan este concepto:

- Es la persona más importante de nuestro negocio
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción del mismo
- Es un ser humano con sentimientos y emociones y no una fría estadística
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar

También se pueden identificar las principales causas de insatisfacción del cliente:

- El cliente es tratado como un objeto, no como una persona
- El servicio no se prestó en el plazo previsto
- Ha sido tratado con muy mala educación
- El servicio que se prestó fue de forma incompetente.

El objetivo de la organización debe dirigirse a la eliminación de las diferencias entre el nivel del servicio ofrecido y el percibido en todos los componentes del servicio, entre ellos: calidad del producto /servicio, tiempo de respuesta, costo, variedad, etc. Para lograr esto, las organizaciones deben emprender un proceso de mejora que la conduzca a un mayor nivel de servicio.

1.4. PROGRAMAS DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS. LA ALIMENTACIÓN COMO UN SERVICIO UNIVERSITARIO

En el mundo se han desarrollado numerosas filosofías para el mejoramiento empresarial, pero los resultados obtenidos han sido muy variados, van desde grandes éxitos hasta grandes fracasos. Esto quiere decir que algunas técnicas funcionen y otras no.

Las necesidades de las organizaciones obligan a realizar modificaciones en la aplicación de estas. La mejora radical busca cambios revolucionarios, los que pueden lograrse, en una primera instancia, con la aplicación de la Reingeniería, mientras que las mejoras incrementales están dirigidas a lograr avances de forma sistemática, se incluyen en este grupo el Benchmarkin, la Teoría de las Restricciones, las que consideran el enfoque de la calidad total (Pérez (2004), así como el que constituye uno de los principales antecedentes de la presente investigación : el Programa Permanente de mejora de la Calidad .

Del análisis realizado a los enfoques de mejora, que incluyó además la revisión de los procedimientos propuestos por diferentes metodologías, se puede concluir que existen varios puntos comunes entre ellas, los que se resumen a continuación:

1. Presentan un carácter cíclico
2. Demandan la participación activa de los recursos humanos, con énfasis en el liderazgo y compromiso de la dirección
3. Recorren el camino efecto –causa –solución
4. Culminan con la validación de las soluciones

A continuación se muestra una comparación de las metodologías propuestas en diferentes programas de mejora y posteriormente se describen el método general de solución de problemas y las Normas ISO 9000 que constituyen sustentos importantes para este trabajo:

Cuadro.3. Comparación entre diferentes enfoque de mejora		
Metodologías	Beneficios	Limitaciones
Teorías restricciones (TOC)	Inyecta flexibilidad al reducir el número de datos a procesar , equilibra el flujo material con la demanda en el mercado	Necesita de gran exactitud en los datos y personal calificado en informática
Benchmarking	Facilita el intercambio de idea y la vía para hacer pruebas comparativas , sirve para identificar qué se necesita para el éxito	La existencia de información confidencial del 40 al 50 %, obstaculiza su correcto desempeño
Calidad total	Crea capacidad para gestionar las prioridades por objetivo , revoluciona el papel del hombre en la empresa	Requiere que se le incorpore a los modelos de la Gestión de la Calidad , lo relativo a lo aprendizaje organizacional
Reingeniería	Incrementa la productividad del trabajo, reduce los costos de energía y personal, reduce los inventarios y el tiempo de los procesos administrativos.	Es muy costosa
PPMP	Involucra a todo el personal en el proceso de mejora, con su aplicación los trabajadores y directivos reciben retribuciones y beneficios	Se puede convertir en un instrumento operativo y perder de vista los objetivos estratégicos

Cuando se plantea que existe la necesidad de participación de los recursos humanos es debido a que está demostrado que existen varios factores que impiden los resultados que de las mejoras se espera. Estos factores suelen emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales (Pérez Campaña, 2003). A continuación se enumeran algunas de ellas:

1. Pasividad entre los altos ejecutivos y Gerentes, los que evaden responsabilidades
2. Personas que piensan que todo marcha bien
3. personas que piensan que su empresa es la mejor, digamos que son geocéntricas
4. Personas que no tienen oído para las opiniones de los demás
5. El desánimo, los celos y la envidia

MÉTODO GENERAL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Esta metodología sugiere un enfoque participativo en la toma de decisiones; es decir, la creación de equipos o grupos de trabajo para darle solución a los problemas, desarrollándose los métodos creativos para identificarlos y resolverlos. La tendencia contemporánea se inclina por la eliminación del estilo autocrático y el incremento del estilo democrático, que se manifiesta en la participación de los empleados en las decisiones de dirección, sobre todo en problemas de alta complejidad, debido a que el método participativo para identificar y resolver problemas tiene ventajas que han sido plenamente probadas en la práctica y se manifiestan en que:

Se logra una mayor fundamentación y creatividad, se aumenta responsabilidad en las decisiones, se desarrolla la motivación para aportar las soluciones y se produce un proceso de adaptación al cambio.

Por otra parte las dificultades que regularmente se presentan son:

- Arribar a una conclusión antes de analizar en detalles, con eficiencia todos los aspectos del problema
- No recoger los datos fundamentales, ya sea acerca del problema o de las soluciones propuestas
- Trabajar en problemas demasiados grandes, muy generales o no bien definidos.
- Incapacidad para establecer un plan adecuado para poner en práctica y evaluar la solución recomendada

La toma de decisiones para solucionar un problema se basa en un proceso cuya lógica hay que estudiarla como una sucesión de pasos, en cada uno de los cuales se deja resuelto una parte de dicho proceso:

Paso 1 -Identificación del problema

Paso 2-Análisis del problema

Paso 3-Generación de soluciones potenciales

Paso 4-Selección y planificación

Paso 5-Aplicación de la solución

Paso 6-Evaluación de la solución

Sistema de Normas ISO 9000.

Existe un criterio generalizado en considerar en la actualidad las normas ISO 9000 como la primera piedra para construir la excelencia, el fundamento para propósitos mayores como la implementación de la Gestión de Calidad Total.

En la nueva versión de las normas:

- No se utiliza el término “Aseguramiento de la Calidad y se aclara la terminología de la cadena de suministro utilizada en esta norma
- Se establecen una serie de Principios de la Gestión de la Calidad
- Organización enfocada hacia el cliente
- Liderazgo
- Involucramiento de las personas
- Enfoque de procesos
- Acercamiento del sistema a la gestión
- Mejoramiento continuo
- Acercamiento de la toma de decisiones a los hechos
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Se establece una nueva estructura, constituida por cuatro partes fundamentales:

1. Responsabilidad de la dirección:

- (Política, objetivos, planificación, sistema de documentación, revisión del sistema)

2. Gestión de los recursos:

- (recursos humanos, técnicos y materiales, información)

3. Realización del producto o servicio:

- (Satisfacción del cliente, diseño, compras, fabricación/servicio)

4. Mediciones, análisis y mejoramiento:

- (Auditorías, control de procesos y productos, mejoramiento continuo).

Proceso de diseño del servicio

La necesidad de diseñar un servicio de excelencia, constituye un pivote para la prestación de un servicio eficiente, eficaz, capaz de satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

La literatura recoge diferentes criterios acerca de este proceso .a continuación se mencionan algunos modelos metodológicos que lo describen:

Albrech y Zemke en su obra *Service América*, definen el llamado triángulo del servicio, que presupone la existencia de cuatro elementos, que deben tomarse en consideración al diseñar los servicios: el cliente, los empleados de la empresa, la estrategia y el sistema de servicio. (Citado por Schroder (1995).

Sellen y Vilar (1996) plantean, que para diseñar un servicio, es necesario crear un documento; partiendo de los datos obtenidos de la valoración del mercado, y que las necesidades de los clientes se conviertan en información, que se utiliza como la base para diseñar especificaciones y acciones, referidas a la presentación del servicio.

Existe otro modelo para realizar el proceso de diseño del servicio, el cual consta de tres fases: (Colectivo de autores (1998)

1. Identificación de las directrices generales.
2. Estructuración del servicio.
3. Formalización del diseño.

En este modelo, se considera que todo servicio debe diseñarse pensando en el momento del encuentro del servicio o prestación del servicio, por lo que se diseñan ambas cosas simultáneamente. Su principal aporte radica en que no solo responde a la interrogante de qué hacer en el proceso de diseño, sino específica de manera organizada cómo proceder para lograr éxitos en este proceso.

Guerrero (2003) aporta una metodología para el diseño de productos de manera genética y recomienda:

1. Generar alternativas
2. Preseleccionar las ideas
3. Prediseñar
4. Hacer pruebas sobre planos
5. Rediseñar

6. Elaborar el prototipo, modelo o maqueta

7. Hacer pruebas en el mercado

Sin embargo, luego de analizar cada uno de los modelos metodológicos, se considera que no se tiene en cuenta el carácter complejo de este proceso donde se destacan su naturaleza: proactiva, multidisciplinaria, creativa e investigativa; por lo que se señala como limitación la carencia de la utilización de los enfoques de gestión y de proceso que permitan:

1. Determinar anticipadamente aquellos elementos que puedan constituir restricciones en este proceso.
2. Lograr correcciones de las variaciones del desempeño en comparación con lo planificado.
3. Establecer una mejora continua para alcanzar niveles superiores en relación con los niveles logrados.
4. Considerar el diseño del servicio como proceso.
5. Determinar la interrelación del proceso de diseño del servicio con otros procesos claves que aseguran la calidad, a través de los elementos de entradas y salidas.

La alimentación como un servicio universitario

El servicio de alimentación es de gran importancia para los estudiantes y trabajadores de la Universidad, de este depende que se garantice la realización de todos los procesos sustantivos de la institución, en la formación de profesionales y actividades de investigaciones y postgrado. Los estudiantes y trabajadores reciben alimentación de acuerdo a la planificación del MEP (Ministerio de Economía y Planificación), teniendo en cuenta las asignaciones del nivel central y las disponibilidades de los suministradores en la provincia, además el área de ATM (Abastecimiento Técnico Material), debe realizar gestiones comerciales para garantizar la variedad de platos que se le oferta a los clientes de la cocina comedor.

Los estudiantes internos reciben servicio de desayuno, almuerzo y comida, además se les brinda otros servicios de merienda a las actividades de la FEU (Federación de Estudiantes Universitarios). Los trabajadores reciben servicio de almuerzo, y comida, aquellos que por problemas de trabajo lo necesiten.

Para confeccionar el menú se parte de las existencias de productos y la cantidad de comensales reportados, la jefa de sección de la cocina comedor planifica los platos teniendo en cuenta la variedad y la necesidad nutricional de los clientes, como la cantidad

diaria de energía, proteínas, grasas y carbohidratos, para garantizar las múltiples actividades diarias que realizan. La actividad de alimentación es primordial para el desarrollo de los estudiantes, razón por lo cual es de vital importancia el seguimiento de los suministros de alimentos, pues se trata de cuidar la salud de la comunidad universitaria. Para definir según criterio del autor, sobre el concepto de qué es servicio de alimentación, este no es más que la satisfacción de las necesidades nutricionales del Hombre, para desarrollar las actividades diarias.

1.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Al cerrar el año 2010 el comportamiento de la calidad de los servicios de alimentación no tuvo resultados satisfactorios, según la encuesta realizada a los estudiantes, donde se muestran los resultados, lo que permitió evaluar la situación de la alimentación, dentro de las principales insatisfacciones se señalan las siguientes:

Resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes:

- El 68.0% opina que la variedad de la oferta es insuficiente y el 32 % lo califica de aceptable
- El 73.10% opina que la calidad en la elaboración de la oferta es mala y solo el 26.9 % lo evalúa de aceptable
- La cortesía del personal lo evalúan de deficiente, según el criterio de los estudiantes
- Opinan el 56.0% que el personal no está capacitado para realizar sus funciones.
- La rapidez del servicio el 56 % lo califica de malo
- El confort, el 68.0% lo evalúa de negativo
- El porte y aspecto del personal es deficiente, lo evalúa el 66.40 % de los estudiantes
- La ambientación del comedor es deficiente, según el criterio del 70.0 % de los estudiantes

Se puede apreciar que el 60.48% de los estudiantes perciben un nivel de insatisfacción, que representa una baja aceptación sobre la calidad de los servicios de alimentación en la cocina comedor.

Haciendo un análisis se revisó el comportamiento de los planes de abastecimientos de algunos productos que deben ser suministrados por la empresa de Acopio Municipal como; las viandas, hortalizas y condimentos, pudiéndose comprobar que el plan de viandas es de 80 Q mensual, insuficiente para satisfacer la demanda, no existen planes de productos como el ajo, cebolla y otros condimentos, apenas entregan hortalizas al centro. Como se

puede apreciar, no existe un aseguramiento estable de productos, incidiendo directamente en la mala calidad en la elaboración de los alimentos.

Otro suministrador que incide en la variedad de la oferta es el Combinado Cárnico de Holguín, sus producciones y entregas no presentan la calidad y aceptación por parte de los estudiantes y trabajadores, como; la morcilla casera, los picadillos condimentados y la masa de croqueta, la entrega es inestable, de un plan de carnes en conservas de 1.8 toneladas en diciembre, entregan el 60.0%. En el mes de diciembre del 2010 se vió afectado el ciclo de reaprovisionamiento de estos productos, por la falta de disponibilidad de materias primas para garantizar las producciones.

Dentro de las principales causas de las insatisfacciones se señalan los siguientes:

- La falta de condimentos para mejorar la elaboración de los alimentos
- La variedad de platos se ve afectada por la mala calidad de los productos, las pocas disponibilidades de estos y la falta de gestión
- La falta de atención del personal en los comedores, mala ambientación, negligencias y falta de recursos, afectando la calidad del servicio

En conclusión se aprecia que existen problemas que afectan la calidad de los servicios de alimentación en la Universidad de Holguín.

1.6. CONCLUSIONES PARCIALES

En este capítulo se ha tratado de dar a conocer algunos conceptos, referencias teóricas y consideraciones sobre la calidad de los servicios. A partir de la revisión y análisis de la literatura especializada se determinó que el procedimiento más abarcador es el que muestran las normas ISO 9001:2000. El control de gestión de la calidad debe concebirse como un sistema, identificándose los elementos que lo integran, destacándose en este sentido las herramientas relativas a la planeación estratégica.

CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE MEJORA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Introducción

Con el objetivo de alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia que exigen los momentos actuales se presenta una metodología, basada en el enfoque de procesos de las normas ISO. A continuación se enfoca el análisis hacia como se gestiona la calidad en el proceso de mejora del servicio. La metodología de mejora consta de cuatro etapas, como se muestra en la figura 3, está diseñada para realizar un diagnóstico detallado de todos los procesos de una organización y proponer alternativas de mejoras, basados en los requisitos de las normas ISO 9001. 2000; en esta se explica el contenido de cada etapa, objetivos, tareas, métodos y técnicas a utilizar:

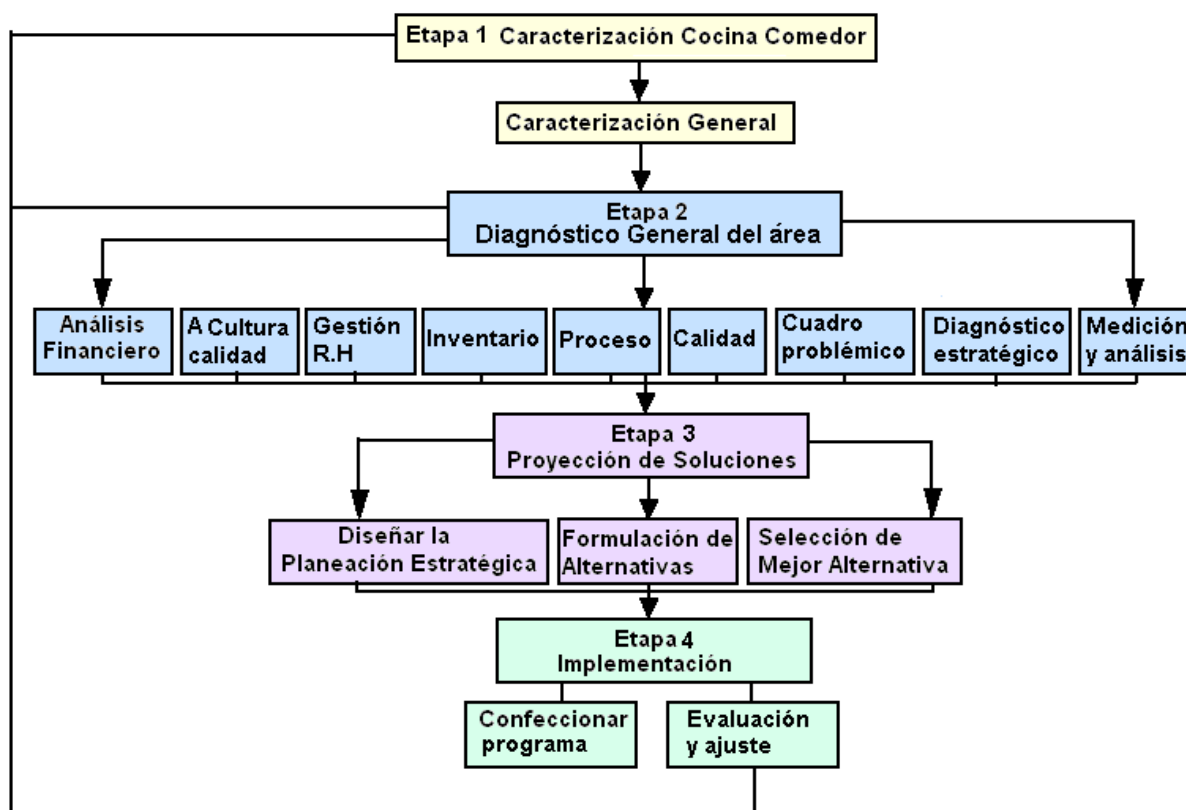


Figura.3. Metodología propuesta

2.1. ETAPA 1. CARACTERIZACIÓN DE LA COCINA COMEDOR

Objetivo: Caracterización y familiarización de la cocina comedor.

Tareas

2.1.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE SERVICIO

Se realizará un análisis global de la situación actual de la cocina comedor.

- Breve reseña histórica
- Definir misión
- Definir estructura organizativa, plantilla actual, suministradores, clientes, tipos de servicio y las características de la fuerza de trabajo
- Clasificación del sistema

Técnicas: Revisión de documentos, entrevistas, indicadores.

2.2. ETAPA 2. DIAGNÓSTICO GENERAL

Objetivo: Conocer los principales problemas que puedan estar afectando las distintas áreas de resultado de la cocina comedor.

Tareas

2.2.1. ANÁLISIS FINANCIERO DEL ÁREA (EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO)

Como la unidad objeto de estudio es una entidad presupuestada, el análisis estará sujeto a conocer el comportamiento del presupuesto. Este análisis se realiza con el objetivo de determinar en qué medida se encuentra la ejecución del presupuesto. A continuación se muestra el modelo donde se registra el mismo:

Tabla no.1. Ejecución del presupuesto				
Cierre I semestre 2010	Um	Plan	Real	%
Alimento consumo humano	Mp			
Bebidas	Mp			
Productos agropecuarios	Mp			
Gas licuado	Mp			
Combustible caldera	Mp			
Teléfono	Mp			
viáticos	Mp			
Total Dirección de alimento	Mp			

Costeabilidad del comedor de trabajadores

El análisis de la costeabilidad se realiza con el objetivo de conocer su comportamiento y evaluar su dinámica. La evaluación de los mismos se realiza teniendo en cuenta su tendencia y las desviaciones que se obtienen respecto al plan. Es importante conocer como

se confecciona una ficha de costo de los productos, así como se determina el precio de los platos que se ofertan en el comedor de trabajadores. Se analiza que normativas regulan el procedimiento que se utiliza y que organismo controla dicha actividad, qué deficiencias aún persisten en la oferta a los trabajadores.

A continuación se muestra el modelo utilizado para conocer la costeabilidad del comedor de trabajadores:

Tabla no.2. Costeabilidad del comedor trabajadores			
Meses	Ventas	Costos	%
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			

2.2.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA DE CALIDAD DE LA COCINA COMEDOR

Este análisis se basa en la aplicación de encuestas de cultura de calidad a empleados, mandos intermedios y directivos, para delimitar la opinión que se tiene en cada nivel sobre esta temática y poder luego desarrollar un plan de formación en dependencia de los factores que hayan salido con mayores problemas.

Técnicas

Encuestas, entrevistas, revisión de documentos.

2.2.3. ÁREA DE DECISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos

Realizar un análisis de la responsabilidad que tienen los directivos en cuanto al tema de la calidad y la satisfacción del cliente, verificar si se analiza la estructura organizativa de la cocina comedor. Si la cocina comedor tiene bien diseñada la planeación estratégica, así como el flujo de la información y el estado actual de la comunicación en la cocina comedor. Si está implantado un sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH), el cual debe estar compuesto por los siguientes elementos.

- Inventario de personal
- Evaluación del potencial (profesiogramas)

- Planificación
- Selección
- Evaluación del desempeño
- Auditoría
- Medición y análisis.

Participación del personal: se verifica si en la cocina comedor están definidas las responsabilidades y autoridades del personal, así como sus objetivos individuales y colectivos, si se toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.

Se analiza el sistema de estimulación establecido, así como la existencia de un mecanismo de reconocimientos y recompensas. Se comprueba además si la cocina comedor tiene en cuenta las necesidades y expectativas de sus trabajadores.

Formación y desarrollo: se verifica si la cocina comedor garantiza que sus trabajadores estén conscientes de la importancia de sus actividades, así como los elementos que se tienen en cuenta en la planificación de las necesidades de educación y formación del personal y los mecanismos que existen para garantizarlas.

Análisis de la opinión del cliente interno

Objetivos: Análisis de la satisfacción del cliente interno: basándose en la encuesta aplicada se analizará con profundidad cada factor de insatisfacción de los trabajadores, se conocerá si la organización ha sido capaz de satisfacer las necesidades, expectativas del cliente interno y determinar dónde no se han alcanzado los niveles de satisfacción.

Técnicas

Revisión de documentos, encuesta, entrevistas.

Infraestructura

Analizar si la organización ha garantizado la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del servicio en cuanto a:

Edificaciones: Constatar en qué estado constructivo se encuentran las instalaciones.

Equipamiento: Comprobar si se tienen en cuenta la existencia de los medios de trabajo y el mobiliario de las instalaciones.

Insumos de trabajo: Valorar si se tienen en cuenta la existencia de los insumos de trabajo.

Servicios de apoyo: Analizar la situación de servicios de apoyo, tales como, transporte, alimentación, comunicación, etc.

Recursos que conforman el ambiente de trabajo

Se analiza la existencia de medios que condicionen la seguridad e higiene del trabajo.

Posibles técnicas a utilizar: Observación directa, estudios de documentos, entrevistas.

Impacto Medioambiental

Comprobar el efecto de la cocina comedor en el medio ambiente, si existe una cultura enfocada a la preservación del mismo.

Posibles técnicas a utilizar: observación directa, entrevista, revisión de documentos.

2.2.4. ÁREA DE DECISIÓN DE INVENTARIO

Objetivo: Verificar si los inventarios existentes garantizan la demanda de productos para la realización del servicio.

Tareas

Determinar si se garantizan de manera oportuna los recursos materiales para la realización del servicio, si existe un buen nivel de gestión por parte de ATM.

Posibles técnicas a utilizar: Observación directa, estudios de documentos, entrevistas.

2.2.5. ÁREA DE DECISIÓN DE PROCESO

Objetivo: Conocer si la cocina comedor trabaja con un enfoque de proceso.

Tareas

Analizar las áreas de la cocina comedor destinadas al servicio y si se cuenta con un plan de control del mismo, además se realiza una valoración de los procesos y subprocesos involucrados con la ejecución del servicio final, si se trabaja con un enfoque de procesos que conforman el servicio para detectar cualquier tipo de problema organizativo que este impidiendo desempeñar un servicio con calidad.

Posibles técnicas a utilizar: Observación directa, estudio de documentos, entrevistas.

2.2.6. ÁREA DE DECISIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO

Para realizar un diagnóstico de esta área primero se debe tener en cuenta el procedimiento actual, hacer una descripción del proceso y proponer las posibles mejoras.

Elaborar las características concretas operativas del servicio y documentar todas las decisiones tomadas en el proceso con el fin de elaborar una guía de trabajo práctico para su implantación.

Valorando la profundidad tratada por el colectivo de autores (1998) en su metodología propuesta, se tienen en cuenta algunos elementos considerados anteriormente, las cuales han sido adaptadas para la realización de esta investigación.

El establecimiento de controles se define como una tarea a desarrollar de manera independiente por la complejidad y la importancia que reviste para asegurar el éxito en el proceso de prestación de servicio.

Procedimiento:

1. Marco general del trabajo :

Objetivos: Se define y describe el servicio considerando todos sus elementos y características, y se determina cual va a ser finalmente, el conjunto de prestaciones y atributos que se incluirán como parte de la oferta total prevista, en función de las necesidades y expectativas del cliente y de los beneficios que debe aportar.

Según la estrategia a seguir se precisa:

- El servicio básico: el cual responde de los beneficios básicos y directos que espera obtener el cliente por medio del servicio. es el conjunto de funciones primarias que realiza el servicio.
- Prestación de servicio: se refiere a la forma de cómo se entrega el servicio a los clientes o usuarios, es decir al encuentro del servicio o a la prestación propiamente.
Cuando la estrategia a seguir responde al rediseño de un servicio existente se trabajará sobre las reglas de eliminar todos los pasos del proceso que no agreguen valor, lograr una integración hasta lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso.
Se determinará de qué forma el servicio alcanza altos niveles de satisfacción para el cliente (objetivos del diseño).
- Elementos y atributos que se incorporan a la oferta total: Para lograr la eficaz integración de los servicios, se dispone de varios esquemas de análisis que permiten realizar de forma organizada y lógica la agregación de los elementos que integran la oferta global. Esto es un elemento que es abordado con mayor profundidad por los autores antes mencionados, por lo que si es necesario, se aconseja realizar la debida consulta bibliográfica.
- Rol del personal: Lo que se traduce en determinar el tipo de persona que se van a necesitar para lograr una eficaz prestación.
- Intervención de los clientes: No todos los servicios implican un grado similar de participación de los clientes.

Tabla .3. Nivel de contacto con el cliente	
Nivel de contacto	Características
Bajo	a) Los servicios son estándares. b) Para ser utilizados no requieren de una compra individual. c) El pago puede ser el único aporte del cliente.
Medio	a) Los clientes exigen un servicio prestado a la medida de sus requerimientos. b) La prestación requiere de un acto de compra individual previo. c) Los aportes de los clientes (información, materiales) son necesarios para lograr el resultado adecuado.
Alto	a) Los servicios no se pueden generar sin la participación de los clientes y el acto de compra. b) El aporte de los clientes es obligatorio y existe un alto nivel de creación (empresa –cliente).

Para lograr el desarrollo de esta actividad es necesario clasificar los servicios según los siguientes criterios:

- Nivel de tangibilidad: En función de la importancia que atribuyen los clientes a los elementos tangibles presentes en el servicio.
- Nivel de presencia exigida por los clientes: En función de si son de alto, medio, o bajo contacto.

2. Formalización del diseño.

Objetivo: Elaborar un plan detallado que muestre las secuencias, conexiones y relaciones que se producen durante la creación y prestación del servicio.

Sobre la base de la actividad anterior se procede:

- Descomponer gráficamente los pasos lógicos y secuenciales que se realizarán en la prestación de servicio, (lista de chequeo).
- Identificar y señalar los elementos físicos que intervienen :
 - El entorno externo del servicio
 - El entorno interno del servicio
 - Los materiales tangibles del servicio
- Señalar los factores operativos: es imprescindible alcanzar un alto nivel de coordinación y coherencia entre los recursos humanos que intervienen en la prestación y los demás factores operativos: equipos, procesos, instalaciones, sistemas etcétera. El diseño inicial

debe prever cuáles podrían ser los puntos de conflictos con el fin de que se tomen las medidas correctivas apropiadas.

- Establecer y definir los estándares: Son los parámetros que se establecen como puntos de referencias para :
 - Definir, con base en las expectativas del consumidor o cliente, las metas de calidad que se deben alcanzar en los servicios.
 - Medir los niveles de calidad que se alcanzan.
 - Indicar al personal cuales son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los servicios para que sean considerados de calidad.
- Elaborar los procedimientos: Es necesario describir por escrito los procesos que se deben de seguir para la prestación de los servicios. En los procedimientos se deben incluir :
 - Las normas de la organización que se deben incluir.
 - Las autorizaciones que se deben obtener.
 - Las actividades que están prohibidas.
 - Los materiales obligatorios que deben utilizarse.
 - Habilidades requeridas de los que ejecutan el proceso.
 - Los estándares que deben cumplirse.

3. Sistema de control.

Se concibe el sistema de inspección del proceso de prestación de servicio, tres tipos de controles:

- Controles administrativos internos: El establecimiento de normas obligatorias autorizaciones que se deben obtener, limites de aprobación y revisiones por parte de la administración.
- Controles operativos: Revisiones para detectar desviaciones a través de métodos estadísticos de las características de calidad que se generan en el proceso de prestación de servicios.
- Controles de la prestación : Estos incluyen el diseño de lista de chequeo , las cuales recogen las actividades que intervienen en la prestación con el fin de verificar antes que se preste el servicio si todos los elementos están presentes y funcionan perfectamente o después de la prestación.

- Técnicas: Métodos de trabajo en grupo, lista de chequeo, estudio de documentos, encuesta, observación directa, métodos estadísticos.

2.2.7. CUADRO PROBLÉMICO DE LA COCINA COMEDOR

Objetivos

Resumir los problemas que estén afectando el buen desempeño de la organización y buscar las relaciones causa - efecto entre ellos, de manera que se conozcan cuáles son las causas que mayores efectos desencadenan. La técnica que se recomienda utilizar en este punto es la del diagrama causa - efecto. Este se utiliza para mostrar la relación entre diferentes efectos, causas y subcausas. Existen diferentes formas de construir estos entre las más conocidas se encuentra:

El análisis de dispersión: Se basa en la determinación de las causas que provocan la dispersión del efecto lo cual permite organizar y relacionar los factores que la originan.

Tareas

Identificar el problema fundamental, construir el diagrama causa efecto.

Técnicas: Diagrama causa – efecto, consulta de documentos y trabajo en grupo.

2.2.8. DIAGNÓSTICO ESTRÁTEGICO DE LA COCINA COMEDOR

Objetivo: Conocer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la influencia de estos elementos en el rumbo de la cocina comedor, se determina en una sesión de trabajo con los trabajadores, para conocer cuáles son a su juicio sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Debilidades: son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que es necesario superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

Fortalezas: son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión.

Amenazas: son los factores del entorno que no se pueden impedir, con su influencia afectan el funcionamiento del sistema y dificultan o impiden el cumplimiento de la misión.

Oportunidades: son factores que se manifiestan en el entorno, representan ventajas para la organización y es posible aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

Tareas:

- Listar las principales amenazas y oportunidades que se le presenten a la cocina comedor y elaborar la matriz de factores externos

- Listar las principales debilidades y fortalezas y elaborar la matriz de factores internos
- Confeccionar la matriz DAFO
- Identificar y seleccionar las estrategias

La selección de estrategias se realiza de acuerdo con la puntuación obtenida en cada cuadrante:

Para desarrollar este paso se tendrá en cuenta el Diagnóstico Estratégico, basado en el análisis de los procesos generales de la cocina comedor, el cual permite confirmar o no los factores declarados, argumentar los mismos y detectar los nuevos elementos. Una vez identificados los factores internos y externos más importantes, se procede a confeccionar la matriz de factores internos (MEFI) y la de factores externos (MEFE), otorgándosele la calificación en correspondencia con los criterios del grupo.

Luego se realiza una ponderación de estos factores cuya suma debe ser igual a 100, se multiplica la ponderación por la clasificación de cada uno de estos factores y por último, se determina la suma total de esta multiplicación, arrojando como resultado la posición estratégica interna de la organización. Si el resultado es menor que 250, la organización se encuentra ante una situación Débil o de Amenaza, si por el contrario es mayor que este valor, la posición es Fuerte o de Oportunidad. El cuadrante de mayor puntuación será aquel en el cual se encuentra ubicada la entidad. En dependencia de la ubicación de la organización en la DAFO, así serán las posibles estrategias a proponer en la cocina comedor.

Técnicas

Trabajo en grupo y consulta de documentos, y matrices **MEFI, MEFE y DAFO**.

2.2.9. MEDICIÓN Y ANÁLISIS

Analizar y evaluar cómo se mide la satisfacción del cliente externo, las principales causas de insatisfacción de los clientes detectadas y su verificación.

Auditoria interna

Analizar como la institución realiza las auditorias internas en la cocina comedor.

Posibles técnicas a utilizar: encuestas, observación directa, técnicas de estudio de tiempo, estudio de documentos, entrevistas.

2.3. ETAPA 3. PROYECCIÓN DE SOLUCIONES

Objetivo: Diseñar un proyecto de solución que le permita a la cocina comedor eliminar los principales problemas detectados y con ello elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

2.3.1. REDISEÑAR EN CASO NECESARIO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COCINA COMEDOR

En el caso de haberse detectado en la fase anterior deficiencias en la Planeación Estratégica de la cocina comedor, se debe comenzar la etapa de proyección de las soluciones con el rediseño de la misma, ya que este es el proceso donde se define la misión, visión, áreas de resultados claves, objetivos y otros elementos indispensables que constituyen el basamento de un eficaz desempeño de cualquier organización. Si por el contrario, se ha arribado a la conclusión de que está correctamente concebida, entonces se debe asumir la misma y tomar como el punto de partida para la formulación de las alternativas de solución a los problemas detectados en el sistema.

Para realizar el proceso de rediseño de la planeación estratégica se deben seguir los siguientes pasos:

Valores Compartidos en la organización

Las organizaciones son instituciones que expresan ciertos valores y cierta cultura creada en ellas. La cultura organizacional expresa que existe una forma de proceder de las personas que representan esa organización, la cual está relacionada con los valores de esas personas. Estos tienen una gran importancia para lograr un adecuado funcionamiento de la organización, deben formar parte de su filosofía de trabajo y estar presentes (los principales) en su misión.

Los directivos administrativos de las empresas tienen la responsabilidad de liderar y gestionar nuevas creencias y valores en las personas y en la organización. Estos valores se pueden clasificar como:

- Valores éticos: definen las relaciones entre los miembros y responden a la pregunta: ¿Qué valores han permitido llegar ser los que son?
- Valores prácticos: Dirige su atención hacia el como se actúa en el trabajo y abarca temas como: ¿Qué valores han hecho posible llegar al lugar donde se encuentra la empresa?
- Valores de desarrollo: están basados sobre el como se genera o se crea y encierra aquellos valores que han permitido alcanzar o lograr lo que se ha querido

Definición de la Misión

La Misión debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio-económica de la organización. Para definirla, en las entidades no lucrativas, se toma el ámbito de actuación que les está definido por las funciones y encargos sociales, y en las entidades lucrativas,

se toma del objeto social aprobado y se utiliza el término negocio.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, la misión debe:

- Expresar el servicio que se presta, no el producto que se vende
- Definirla en función del producto resulta un marco muy estrecho por cuanto los negocios deben verse como procesos de satisfacción del cliente, no como procesos de producción de bienes. Los productos perecen, es decir, tienen un ciclo de vida limitado pero las necesidades básicas y los grupos de clientes permanecen
- Estar orientada al exterior y hacia el futuro
- Tener credibilidad en los trabajadores, los clientes y los proveedores
- Ser simple, clara y directa, las cortas son más eficaces
- Ser altamente motivadora
- Contener alto grado de originalidad
- Tener cierto contenido intangible, utópico, ambicioso e idealista, sin dejar de ser operativa.

En resumen debe ser única.

La misión debe responder, entre otras, a las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
2. ¿Cuál es el ámbito de actuación o negocio?
3. ¿Qué significado tienen los clientes o consumidores?
4. ¿Qué significado tienen los trabajadores para la organización?
5. ¿Qué valores mueven a la organización?

Análisis de los factores internos y externos de la organización

Este elemento ya se analizó en la fase anterior por lo que sus resultados ya están disponibles para utilizarlos en este paso.

Visión

Es la visualización colectiva del futuro al que se desea llegar, hacia donde debe y quiere ir la empresa en un futuro a medio y largo plazo. La visión de qué es lo que quiere llegar a ser la empresa ha de ser suficientemente ambiciosa, realista, pero al mismo tiempo debe ilusionar a todos sus miembros. Soñando pero con los pies en la tierra se proyecta la situación de la organización en cuanto al cumplimiento de su misión para el año que se planifica y su estado de desarrollo.

La Visión debe responder a las preguntas siguientes:

- ¿A dónde se quiere llegar en el año X?
- ¿Cómo se quiere ser dentro de X años?
- ¿Cuál es la imagen que se desea que tengan los clientes?
- ¿Qué atributos fundamentales se aspira que posean los negocios o servicios?

La visión debe contener

- Tipo de negocio que se quiere llegar a crear o en qué se quiere estar
- Tipo de liderazgo que quiera tener en el sector (calidad, innovación, costos, etc.)
- Tamaño deseado
- Mercado a alcanzar en el ámbito local, nacional, mundial, etc.

Objetivos de Calidad

Debe perseguirse la elaboración y la aplicación del mejoramiento continuo de la calidad y la sistematización a los mecanismos de control de la calidad.

Requisitos de Calidad

Este aspecto es de vital importancia, permite identificar un buen sistema de calidad por lo que cada trabajador debe conocer y cumplir con los requisitos establecidos.

Para el desarrollo de la metodología se necesita la existencia de un grupo de condiciones que constituyen sus **premisas** y que se exponen seguidamente:

- Reconocimiento de la necesidad de gestión: La dirección de la calidad de los servicios sólo se puede desarrollar plenamente si los directivos y trabajadores del área que lo componen reconocen que ésta es necesaria para asegurar el mantenimiento y desarrollo exitoso del mismo.
- Orientación hacia el cliente: El fin de la gestión de la calidad de los servicios, de las organizaciones que lo integran y del personal que en ellas labora debe ser la satisfacción de los clientes.
- Liderazgo: Los diferentes niveles de dirección que intervienen en la gestión de la calidad deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente por la gestión de la calidad al nivel correspondiente
- Compromiso: El personal deberá poseer un compromiso real con el funcionamiento y éxito del sistema de Gestión de la calidad
- Enfoque de procesos: La calidad deberá gestionarse en cada uno de los procesos que

integran la calidad.

- Flexibilidad: La gestión debe permitir que cada entidad organice su sistema interno, según lo estime conveniente, siempre que se dé respuesta a los elementos generales del sistema
- Dinamismo: La gestión debe asegurar su cambio en el tiempo, adaptándose a las condiciones de cada momento.
- Integración: La gestión debe propiciar la integración de las distintas entidades que lo componen y no servir para crear fricciones entre ellas
- Objetividad: El funcionamiento del sistema debe encontrarse acorde con las condiciones concretas de cada momento.
- Mejora: El sistema debe permitir la mejora constante de la calidad.

Problema Estratégico General

Derivado del análisis de las relaciones internas y externas de la Matriz DAFO, se formula el problema estratégico general, cuyo significado es el siguiente: “Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”.

Solución Estratégica General

También derivado del análisis de las relaciones internas y externas de la Matriz DAFO, se formula la solución estratégica general, cuyo significado es el siguiente: “Hay que utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan, para minimizar las amenazas y eliminar las debilidades”.

Definición de los Objetivos Estratégicos

Un objetivo es un punto hacia el cual se quiere llegar. Se trazan después de haber estudiado los problemas internos y externos y para todas las áreas vitales de la empresa. Los objetivos tienen que expresar una cantidad determinada, es decir, deben ser medibles, tienen que tener una dimensión en el tiempo, ser tensos pero alcanzables.

Estos deben establecerse por Áreas de Resultados Claves (ARC) partiendo del concepto de que estas constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para su subsistencia y desarrollo.

Para cada ARC se deben definir los factores claves de éxito (FCE) que son elementos sobre los que deben trazarse objetivos. Las ARC y los FCE, es decir, las áreas decisivas y los elementos dentro de cada una de ellas que resultan claves para el éxito de la dirección

y gestión empresarial, en las condiciones de las empresas cubanas, podrían ser las siguientes:

Definición de la Estrategia

Teniendo en cuenta que no existe una técnica para formular estrategias adecuadas que sirva para todos los casos, los autores más prestigiosos recomiendan que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

¿Cuál es la lógica que debe seguirse para la elaboración de una estrategia?

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr. Mirar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones
- Mirar los diferentes grupos de autores externos e internos
- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo, los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones

Elementos esenciales de las estrategias

1. Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse
2. Los lineamientos o políticas más significativas que guiarán las acciones
3. Las principales secuencias de acciones que permitirán lograr las metas

¿Cómo evaluar y seleccionar las estrategias?

Se debe considerar los elementos principales siguientes:

- Descripción de la estrategia
- Objetivos
- Factores relacionados
- Orientación estratégica del riesgo
- Demanda estimada de recursos
- Resultados esperados

Los aspectos anteriores permiten comparar entre sí a las diferentes estrategias y seleccionar entre ellas las que resulten más factibles, aunque cada situación estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia, estos son los siguientes:

- Objetivos claros y decisivos
- Conservar la iniciativa
- Concentración

- Liderazgo
- Flexibilidad

Planes de Acción

Es la planificación de un grupo de acciones o actividades insprecindibles para poner en práctica la estrategia, el modelo contiene los siguientes aspectos; cada actividad a desarrollar, las fechas de cumplimiento, los responsables y los participantes. Esto garantiza que se hagan los trabajos que son necesarios para asegurar la implementación de la estrategia.

Posibles técnicas a utilizar: sesión de trabajo en grupo, matriz DAFO

2.3.2. FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL RESTO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

Teniendo en cuenta la posición estratégica de la organización, se deberán formular alternativas de cambios en el sistema actual y sus partes componentes que permita eliminar los principales problemas detectados y mejorar el funcionamiento del sistema.

Posibles técnicas a utilizar: sesión de trabajo en grupo con personal especializado.

2.3.3. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

En caso de existir varias posibles soluciones para un mismo problema, se valorará cuál es la alternativa que mejor contribuye a la satisfacción de los objetivos del sistema, velando además por la eficiencia que arroja su funcionamiento.

Posibles técnicas a utilizar: sesión de trabajo en grupo con personal especializado.

2.4. ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN

Objetivo:

Poner en práctica la (s) alternativa (s) seleccionada (s).

Tareas

2.4.1. CONFECCIONAR CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN (S) ALTERNATIVAS SELECCIONADAS (S)

Para ello se debe definir:

- Tareas
- Responsables
- Participantes

- Fecha de cumplimiento
- Recursos necesarios

Posibles técnicas a utilizar: Matriz OVAR

2.4.2. EVALUACIÓN Y AJUSTE

Objetivo:

Controlar los resultados obtenidos con la implementación de las soluciones y en caso necesario realizar las correcciones pertinentes.

Tareas

- Evaluar nuevamente los indicadores que demuestran la necesidad del estudio
- Comparación con el estado inicial
- Verificar si se han producido cambios en el entorno que puedan estar influyendo en los resultados del sistema
- Ajustar de ser necesarias las soluciones a las nuevas condiciones

2.5. CONCLUSIONES PARCIALES

Se diseñó una metodología general compuesto por 4 etapas, el que se sustenta en el modelo conceptual propuesto y tiene como finalidad propiciar la mejora de la gestión de la calidad del servicio. Las peculiaridades que presenta la metodología es que es de fácil comprensión, tiene un carácter generalizador, flexible, se le confieren pertinencia para su implantación en cualquier entidad. Se concibió un sistema de indicadores, para el diagnóstico de la gestión de la calidad que parte de evaluar el estado de la satisfacción de los clientes con el servicio y el impacto potencial de la misma en el desempeño de éste. El procedimiento específico diseñado para las acciones de mejora en la calidad del servicio, permite desarrollar estrategias coherentes para el mejoramiento de los niveles de satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO.3. APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA DE MEJORA DE LA CALIDAD DE ALIMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Introducción:

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación de la metodología propuesta en los servicios de alimentación. Se presenta además el programa de mejora de la calidad de los servicios resultante de la investigación desarrollada. Se inicia con una caracterización de la cocina comedor y un análisis global del desempeño de la misma, valorando así, el resultado del período más próximo a la realización de esta investigación.

3.1. ETAPA 1. CARACTERIZACIÓN DE LA COCINA COMEDOR

3.1.1. CARACTERIZACION GENERAL

La Universidad de Holguín fundada en 1973, alcanzó la categoría de centro Universitario en 1975, Instituto Superior técnico en 1982 y Universidad en 1994. El objeto social de la cocina comedor según Resolución No: 14 del 2008 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación es el siguiente:

- Comercializar de forma minorista alimentos ligeros en cafeterías móviles, asociadas a las actividades académicas y eventos en pesos cubanos.
- Brindar servicios gastronómicos en cafeterías a trabajadores y estudiantes en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de comedor obrero a estudiantes y trabajadores en pesos cubanos.

La cocina comedor esta ubicada en la avenida XX aniversario, Carretera vía Guárdalavaca, Reparto Piedra Blanca, Municipio de Holguín, Provincia de Holguín.

Su misión o razón de ser consiste en satisfacer las necesidades de alimentación a los estudiantes y trabajadores de la Universidad de Holguín, contando para ello con un alto compromiso de sus recursos humanos, los cuales comparten los valores de profesionalidad y responsabilidad, en función de la calidad, el medio ambiente y la satisfacción de los clientes.

Para el cumplimiento de su Misión cuenta con un comedor de trabajadores que atiende un promedio de 450 comensales en horario de almuerzo para lo cual posee una cancha con 4 trabajadores sirviendo y una gestora atendiendo el área así como 2 comedores que ofrecen servicios a 1000 becados en el almuerzo y la comida los cuales son atendidos mediante 2 canchas y 8 trabajadores sirviendo; así como 6 gestores atendiendo los servicios de jarros y cucharas y la atención a las mesas en la propia área.

Los grupos de trabajo del área en general para garantizar el servicio de forma total, se organizan de la siguiente forma:

- Área de los tachos para la cocción de los alimentos
- Área de la caldera para garantizar el vapor
- Comedor de trabajadores: 1 cancha, área de fregado y el comedor
- Comedor de estudiantes: 2 canchas, área de fregado y los 2 comedores

Tecnología

Algunas de las características generales que posee la tecnología empleada en esta área de la organización son las siguientes:

- Área de los tachos para la cocción de los alimentos
Cuenta con un total de 5 tachos de fabricación italiana cuyo montaje data del año 1988, fecha en que fue inaugurado el servicio de cocina comedor en esta instalación.
Adicionalmente esta área cuenta con tres freidoras de fabricación argentina incorporadas a la labor a partir del año 2007 las que se encuentran en explotación y en buen estado. Se cuenta además con un fogón criollo de 5 hornillas que, aunque presenta buen estado técnico es de tecnología atrasada y data desde el mismo momento de inauguración. Se observa además una peladora de papas de fabricación argentina que viene siendo explotada desde el año 2007 y una rebanadora de vegetales de tecnología argentina que fue puesta en explotación a partir del año 2007.
- Área de la caldera para garantizar el vapor
Esta área fue mejorada a partir de la instalación de una caldera de fabricación italiana totalmente nueva en el segundo semestre del año 2008.
- Comedor de trabajadores: 1 cancha, área de fregado y el comedor
El mobiliario consta de una parte que data de la propia fecha de inauguración y otra que fue incorporado a mediados de la década de los 90 encontrándose en general en mal estado, lo que limita la calidad del servicio que se oferta.
- Comedor de estudiantes
Presenta igual situación que el comedor de trabajadores, adicionalmente posee dos neveras para el enfriamiento del agua que, a pesar, de haber sido reparadas en el año 2008 solo una presta servicios, la segunda muestra evidencias de filtraciones por el deficiente trabajo de construcción.

En el análisis de la composición de la fuerza de trabajo en el área objeto de estudio se observa que el 68,4 % son trabajadores directos al proceso productivo (entendido este como el proceso de elaboración) y el 31,6 % Indirectos a él.

La plantilla actual puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla .4. Plantilla actual cocina comedor	
Cargos	Plan
Director de Alimento	1
Secretaria	1
Jefe sección cocina comedor	1
Gestor B servicio Educ. superior	1
Cocineros integral C	6
Operador de caldera	2
Gestor A de servicio Educ. superior	11
Ayudante general de elaboración	33
Encargado de actividades generales	1
Total	57

Fuente: Plantilla Dirección de Alimento 2010.

La estructura organizativa de la cocina comedor esta reflejada en el (Anexo 1), es del tipo funcional, la misma esta diseñada para que exista una comunicación efectiva entre todas las áreas de la cocina comedor, en la instalación laboran un total de 57 trabajadores, de ellos 16 son Hombres y 41 son mujeres, sus características generales están recogidos en el (Anexo 2).

Los proveedores más importantes son: Empresa Mayorista de Alimento y Consumo de Holguín, el Combinado Cárnico, la Pesca, la Avícola Holguín , el Turquino Holguín, el Lácteo Holguín, Acopio Municipal, la Productora de Alimento Holguín y la Empresa Comercializadora de Combustible de Holguín. Los mismos garantizan un nivel y variedad de los suministros para la prestación de los servicios. Los clientes pertenecen a la comunidad universitaria específicamente a los alumnos internos, así como los profesores y trabajadores del centro.

Dentro de las principales exigencias del Estado se tiene:

- Las sociales, el compromiso de cumplir con la Misión
- Las económicas, dar un uso óptimo al presupuesto destinado al área
- Ecológicas, contribuyendo a preservar el medio ambiente

El sistema se clasifica atendiendo el tipo de flujo de producto en Línea, ya que el producto fluye de un puesto de trabajo hasta el siguiente, es un sistema abierto, tiene relación con el exterior, dinámico, autorregulado, determinístico y artificial.

3.2. ETAPA. 2. DIAGNÓSTICO GENERAL COCINA COMEDOR

3.2.1. ANÁLISIS FINANCIERO DEL ÁREA (ejecución del presupuesto)

Tabla no.5. Ejecución del presupuesto I semestre 2010				
Cierre junio 2010	Um	Plan	Real	%
Alimento consumo humano	Mp	585000.00	323307.19	55.27
Bebidas	Mp	23000.00	4105.45	17.85
Productos agropecuarios	Mp	168000.00	50107.24	29.83
Gas licuado	Mp	9500.00	2418.65	25.46
Combustible caldera	Mp	13500.00	4617.90	34.21
Teléfono	Mp	1500.00	724.08	48.27
Servicios gastronómicos	Mp	2000.00	0	0
viáticos	Mp	300.00	0	0
Total Dirección de alimento	Mp	1610700.00	771128.19	47.00
Fuente: Presupuesto 2010				

Como se puede apreciar el cumplimiento se encuentra al 47 % de ejecución, debiendo estar al 50 %, observándose incumplimientos en algunos conceptos .Al analizar las causas se comprobó disminuciones de las asignaciones del Ministerio de Economía y Planificación del territorio (MEP). Es importante señalar que existen mercados sin aprovechar, se debe elevar el nivel de gestión por parte de ATM.

Para calcular la costeabilidad del comedor de trabajadores, se tuvo en cuenta la ficha de costo de cada plato, como ejemplo se presenta la ficha correspondiente al plato: congrí:

Tabla. 6. Ficha de costo del plato congrí. (Para 100 raciones)				
Materiales	Um	Cantidad	Precio	Importe
arroz	kg	6.4	1.50411	9.63
Sal fina	kg	0.25	0.09364	0.0234
Aceite	Lt	0.86	2.12	1.8232
Frijol negro	kg	2.0	0.5965	1.19
Total	peso	-----	-----	12.6666
Costo por ración				0.13
Fuente: Manual de ficha de costo comedor obrero				

Como se observa en la tabla anterior el precio del congrí es de 0.13 centavo por ración, para conocer el precio total del almuerzo se suman los costos de todas las ofertas y se le adiciona el costo fijo, de 0.40 centavos, correspondiente al gasto de salario, combustible, agua y electricidad. Finalmente queda aprobado el precio del almuerzo, por el Vicerrector Económico y el Buró sindical de la Universidad de Holguín.

Este procedimiento está regulado por indicaciones del Ministerio de Finanzas y Precio (MFP), según resolución no V-58 del 23/4/1998, dentro de los problemas que aún persisten está el de los altos precios de los platos.

A continuación se muestra la información del comportamiento de la costeabilidad del comedor obrero correspondiente al I semestre del 2010:

Tabla no.7. Comportamiento de la costeabilidad I semestre 2010			
Meses	Ventas	Costos	%
Enero	8677.05	7564.06	87
Febrero	8928.65	8314.84	93
Marzo	9970.00	9969.00	99
Abril	7332.63	6890.04	94
Mayo	7532.06	7956.44	105
Junio	7670.42	8143.31	106
Total	50110.81	48837.69	97
Fuente: Elaboración propia			

Como se puede observar el mes de mayo y junio la relación costo x peso está por encima de uno, no obstante el comportamiento de la costeabilidad fue favorable al no contarse con disminuciones significativas en el período señalado. El comedor fue capaz de cubrir sus gastos con sus ingresos.

3.2.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA DE CALIDAD DE LA COCINA COMEDOR

Al realizar este análisis se aplicaron encuestas (anexo 3), al contar con una población finita, se aplicaron al 100 % del colectivo, 51 empleados, 2 jefes de turnos y 2 dirigentes, y cuyos resultados (anexo 4), demuestran que el 33.89 % de los empleados el 14.14 % de los jefes intermedios y el 22.42 de los directivos no muestran una cultura orientada a la calidad, influyendo más negativamente los siguientes aspectos:

- El 40 % de los trabajadores encuestados opinan que a la dirección no le preocupa su desarrollo intelectual, aunque a la mayoría de ellos les gustaría superarse

- El 30 % de los trabajadores opinan que no existe un buen clima laboral con su jefe inmediato, manifestándose en las inconformidades y los conflictos en un turno de trabajo
- El 67 % de los trabajadores opinan que no se estimula el trabajo en grupo, que las relaciones de cooperación, consenso y bienestar grupal no son buenas
- El 29% de los obreros opinan que no se sienten comprometido con la organización
- Aunque el 55% de los empleados afirman que tratan de hacer las cosas bien desde la primera vez y de evitar los errores y no corregirlos una vez que se cometan
- En cuanto a la evaluación del desempeño de los trabajadores, el 90% de los jefes intermedios aseguran que reúnen al personal periódicamente para informarle sobre su desempeño
- El 25 % de los directivos no creen que exista preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados

Una vez realizado todos estos análisis se puede afirmar que no existe una cultura de la calidad en los servicios.

3.2.3. ÁREA DE DECISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La DRH (Dirección de Recursos Humanos) de la Uho cuenta con un sistema de gestión implantado, a continuación se evaluarán los elementos que presenten deficiencias en su proceso. Los profesiogramas no están actualizados, la selección del personal no se realiza como es correcto, los trabajadores entran al área cuando la DRH publican la convocatoria de una plaza para los propios trabajadores de la Universidad de Holguín, después el comité de ingreso decide quien la ocupa, el autor considera que este mecanismo no es efectivo, no se tiene en cuenta los antecedente del trabajador, en la evaluación del desempeño cada jefe inmediato evalúa a su subordinado mensualmente y al finalizar el curso se realiza la evaluación final. Hay que señalar algunas deficiencias, ya que estos jefes inmediatos no son lo suficientemente exigentes en el cumplimiento de las normativas de trabajo, la participación del personal en la toma de decisiones y el trabajo en grupo sé comprobó en la encuesta de cultura de calidad que no es aceptable, ya que el 67.0% de los empleados opina que no se estimula el trabajo en grupo y el 29.0% opina que no se sienten comprometidos con la organización.

En el área existe un plan de incentivos, el mismo consiste en la entrega de aseo personal cada tres meses, presentando problemas en el cumplimiento del mismo, el mecanismo de

recompensas y reconocimientos es bastante pobre, pues solo se reconoce al trabajador mediante estímulos morales, es necesario hacer la propuesta de un sistema de estimulación, consistente en aplicar un coeficiente, si se tienen resultados positivos en el mes.

Las necesidades y expectativas del personal no se revisan periódicamente, aunque actualmente sé esta haciendo un levantamiento de estas en cuanto a superación, no obstante el nivel de solución a sus necesidades es bastante bajo.

Todos los trabajadores se sienten insatisfechos con el sistema salarial existentes, opinan que no se corresponde con la calidad y cantidad de trabajo que realizan y que no les alcanza para satisfacer sus más mínimas necesidades personales y que no cuentan con los medios necesarios ni en cantidad ni en calidad para realizar sus labores.

Existe el mecanismo para atender las quejas de los trabajadores, tanto por la sección sindical o escalones de mando, aunque generalmente buscan la vía que más les convenga, cuentan con un reglamento interno de la disciplina, que es del conocimiento de todos. Formación y desarrollo: se mantiene un control en cuanto a la capacitación del personal, están identificados las necesidades de capacitación. Seguridad e higiene ocupacional: se pudo constatar que están identificados los riesgos existentes por puesto de trabajo y que son del conocimiento de todos los trabajadores al tener actualizado su registro.

Estos riesgos son: los de caída por ser un lugar húmedo, el de quemadura por estar en contacto con los tachos de vapor y la posibilidad de que exista derrame de productos calientes y por último el de contacto con la corriente eléctrica. Se pudo comprobar el estado deficiente que tiene el piso de la cocina, las canchas del comedor de los estudiantes tienen las patas rotas y están montadas en bloque, la falta de calzado plástico y de otros medios de protección.

La iluminación y ventilación que conforman el ambiente de trabajo no es la adecuada principalmente en los comedores, la higiene de los locales de trabajo no son buenas, no existen medios de desinfección para mantener las áreas limpias y desinfectadas. En algunos casos, las condiciones de seguridad en las áreas de trabajo hacen que se produzcan situaciones de riesgos para los obreros, influyendo en esto la falta de medios de protección y el poco mantenimiento de los equipos de trabajo.

Análisis de satisfacción del cliente interno: En este punto se aplicó una encuesta (anexo 5), al 100 % de los trabajadores cuyos resultados (anexo 6), muestran que: el 61.8 % se sienten bien en la cocina comedor y el 38.1 % opinan de deficiente, siendo esto un bajo

índice de satisfacción, los obreros se sienten desmotivados y poco comprometidos con el trabajo que realizan, dentro de los aspectos que más repercuten negativamente se encuentran, que no se les reconoce cuando hacen bien su trabajo, la falta de exigencia de su jefe inmediato, el bajo salario , la falta de estimulación, la falta de medios para realizar su trabajo , insuficientes servicios de salud.

Infraestructura

El estado técnico y confort de las instalaciones no es el adecuado, el piso de la cocina lleva años sin reparación, lo que ha provocado accidentes y derrames de productos, las ventanas del comedor de estudiantes y del área de cancha del comedor de trabajadores están en malas condiciones, las condiciones del mobiliario de los comedores son pésimas. También se pudo detectar un problema muy serio con un recurso natural como es el agua, cuando existen roturas de la conductora prácticamente se paralizan las actividades de la cocina afectando a estudiantes y trabajadores. El área no cuenta con fregadoras de vapor, ni con carretilla propia, la que se usa es propiedad del almacén, solo cuenta con una PC 386 con problemas técnicos.

Impacto Medioambiental.

Después de realizarse un diagnóstico para conocer los principales impactos de la cocina al Medio Ambiente se detectaron: la presencia de ruido, degradación del suelo con escombros de desechos sólidos y desechos líquidos, contaminación del aire con malos olores y gases contaminantes, contaminación de aguas residuales, por la presencia de detergentes, desinfectantes, grasas, combustibles y materia orgánica, falta de higiene en las área, presencia de vectores, tales como ratones, moscas, cucarachas y animales como perro; en conclusión se puede afirmar que todavía no existe una cultura enfocada a la protección del medio ambiente.

Responsabilidad de la dirección.

Desde la alta dirección de la Universidad de Holguín, sus mandos intermedios, hasta los niveles más bajo, solo manejan el concepto de calidad en correspondencia a la misión del centro (la formación de profesionales). Después de realizar un análisis con el equipo de dirección del área, se llegaron a las siguientes conclusiones: existen deficiencias en el control de la calidad de los servicios por parte de los miembros del equipo. La planeación estratégica no está bien diseñada y es poco conocida por los trabajadores. El mecanismo de comunicación existe, ésta se realiza mediante las asambleas del sindicato y reuniones

administrativas con los trabajadores, donde se da a conocer las tareas del plan de trabajo y otras informaciones.

En la actualidad está en proceso de implantación de una nueva estructura organizativa, producto de la ineficiencia de la existente debido a la cantidad de personal. Como se puede apreciar son varios los problemas que existen en esta área de decisión, tales como: la mala selección del personal, no existe estimulación por los resultados finales del trabajo, violaciones de la seguridad e higiene ocupacional, insatisfacción del cliente interno, afectaciones al Medio Ambiente, insuficiente supervisión y control de la Administración.

3.2.4. ÁREA DE DECISIÓN DE INVENTARIO

A continuación se realizará un diagnóstico sobre el comportamiento de los inventarios: Se debe comprar el 25% semanalmente, teniendo en cuenta el ciclo de reaprovisionamiento, incumpléndose el mismo por diferentes causas. Existen 2 compradores transportistas que cuando se rompen los carros se van para el taller con el medio, siendo una debilidad por quedarse desprotegida el área, al no contar con compradores. Se percibe la pérdida de oportunidades en la compra de recursos para mejorar la alimentación. Esta área constituye una restricción para el sistema, ya que no garantiza la gestión y compra de los productos.

3.2.5. ÁREA DE DECISIÓN DE PROCESO

El pronóstico de la demanda se realiza a partir de un parte de comensales de la dirección de la beca y a trabajadores por la venta del día anterior. La integración está enfocada hacia los clientes, el proceso que se utiliza atendiendo a su clasificación por tipo de flujo de producto es en LINEA, el tipo de tecnología utilizada es la mecánica, no cumple con los factores ecológicos. Por tanto se puede asegurar que en la cocina comedor se trabaja con un enfoque de proceso a pesar de no estar escrito, por lo que esta área de decisión no constituye una restricción para la cocina comedor.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Para determinar el nivel de servicio percibido por los clientes se tuvo en cuenta las principales inconformidades formuladas en los consejos de residencias y criterios recogidos en los registros de quejas y sugerencias de los comedores, en el período de enero a junio del 2010, pudiéndose apreciar el comportamiento ascendente en el siguiente gráfico:

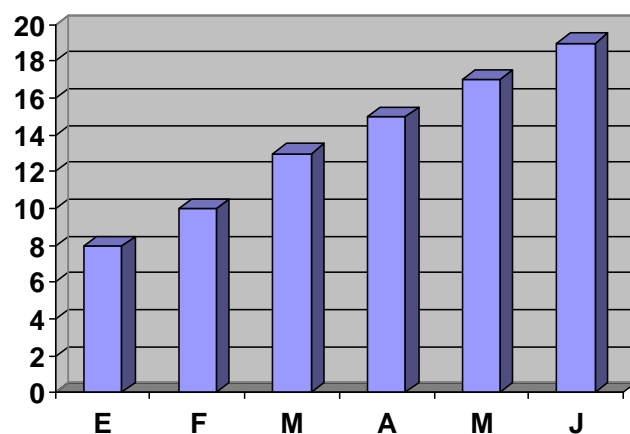


Gráfico no.1. Quejas de los clientes I semestre 2010

Se diseñó y se aplicó una encuesta (anexo 7), a un panel de experto conformado por 4 clientes y un trabajador de mayor experiencia en la cocina comedor.

El objetivo de esta primera encuesta fue conocer cuales eran los principales atributos que deben estar presentes, según los clientes, en el servicio de la cocina comedor. Se aplicó el método de Kendal y el resultado del factor de concordancia (W) = 0.98. Para que exista concordancia entre los expertos, W tiene que ser como mínimo, mayor o igual a 0.5 y en este caso el resultado indica que existe una concordancia casi unánime entre los criterios. A continuación se muestran los resultados, los cuales se expresan de forma general en el (anexo 8).

Utilizando los resultados anteriores se diseñó una segunda encuesta (anexo 9), se tomó un tamaño de población de 1402 clientes (meses de enero a junio), dato que representa la mayor prestación del servicio en ese período de tiempo. Se aplicó un muestreo aleatorio simple (MAS), con el objetivo de calcular el tamaño de muestra máximo y así estratificar la población y obtener los tamaños de muestra en cada estrato.

Tabla no 8. Resultados de los segmentos de mercados		
Segmento de Mercado	Población (N)	Muestra (n)
Alumnos Internos	1000	210
Trabajadores	450	94

Después de conocer el número de encuestas a realizar a los estudiantes se procede a su aplicación, obteniéndose los siguientes resultados: (anexo 10). El 16.95 % de los estudiantes opinan que el servicio es muy malo, el 28.65 % de los estudiantes opinan que el servicio es Malo, el 14.89 % opinan de regular y el 28.42% opinan de bien y el 10.09% opinan que la calidad del servicio es excelente. Según los resultados obtenidos el 39.5% de los estudiantes opinan que la calidad de los servicios es aceptable y el 60.48 % opinan de deficiente, siendo un elevado valor de insatisfacción.

Estos resultados se muestran en el siguiente gráfico:

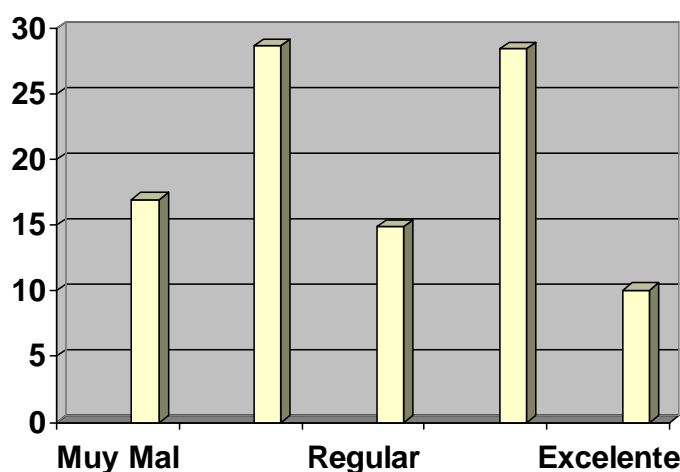


Gráfico.2. Resultados de las encuestas a estudiantes.

Después de aplicar las encuestas a los trabajadores (anexo 10 A), se tienen los siguientes resultados: el 16.79 % opinan que la calidad de los servicios es muy malo, el 25.83 % lo evalúa de mal, el 13.57 % lo califican de regular, el 38.10% lo perciben de Bien y el 5.6% lo evalúan de excelente. Los clientes del comedor de los trabajadores el 56.2 % opinan que la calidad de los servicios es deficiente y el 43.8% lo considera de aceptable siendo al igual que la anterior un valor elevado de insatisfacción, pudiéndose apreciar en el siguiente gráfico:

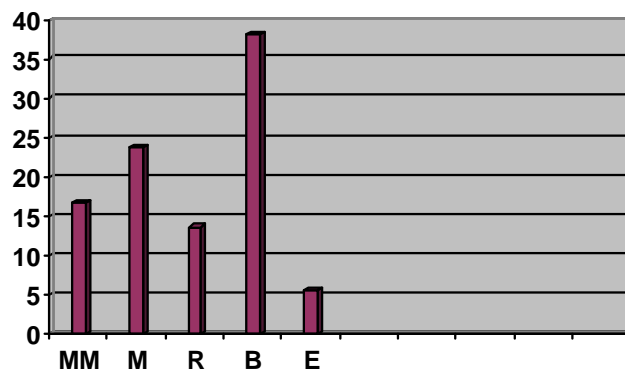


Gráfico.3. Resultados de las encuestas a trabajadores.

Calidad de los servicios

Esta área de decisión es la más importante de la cocina, su ubicación es la zona de visibilidad, en ésta se desarrollan las actividades que realiza el personal en contacto con la clientela. A continuación se abordan como funcionan en la actividad, como el cliente percibe el servicio actual, cada uno de ellos con sus características asociadas:

MCV 1. Bienvenida

El cliente arriba al comedor, este es uno de los momentos de la verdad de mayor importancia, pues es la primera impresión, observando y percibiendo de antemano el confort del local, la organización del comedor, los olores, así como la profesionalidad, cortesía, porte y aspecto del personal, aquí solo se limitan a controlar al comensal, sin previo recibimiento, no existe una persona que reciba y oriente al cliente.

MCV 2. Servicio a la cancha y ubicación a la mesa.

Es el momento más importante, por ser motivo de la visita del cliente, este pasa directo a la cancha después de recibir los utensilios, luego recibe en su bandeja los platos que se ofertan: en este paso el cliente observa en la pizarra informativa el nivel de oferta y compara con la bandeja de muestra las cantidades que recibe de los alimentos elaborados, el cliente observa el decorado y la distribución de las mesas, la uniformidad, se acomoda en la mesa que el escoja, no existe un orden al entrar al comedor, afectando la organización y limpieza de las mesas, aquí se percibe un mal servicio. Este paso es el de mayor duración, el cliente recibe la oferta unida a todas las series de atributos y elementos, la variedad de las comidas, la rapidez y constancia en el servicio.

MV 3. Desbarase de la mesa y continuación del servicio.

En esta operación los clientes recogen la mesa y depositan su bandeja después de consumir los alimentos en el lugar destinado al fregado de los útiles.

MCV 4. Despedida.

La despedida es el último de los momentos críticos de la verdad para el cliente que acaba de consumir en el comedor, ésta despedida es automática, no existe cultura de ejecutar esta operación de la forma más amable, familiar y natural.

Después de analizar como funcionan los procesos que componen el servicio se aprecia a través de la observación directa y los resultados de la encuesta que esta área de decisión presenta serios problemas que limitan el buen desempeño de los servicios, constituyendo una restricción que afecta directamente la satisfacción de los clientes.

En el (anexo 11), lista de chequeo, en esta se refleja la descripción de los pasos lógicos y secuenciales, mostrando en cada uno de ellos los principales elementos que se proponen como propuesta de mejora.

3.2.7. CUADRO PROBLÉMICO DE LA COCINA COMEDOR

Partiendo del diagnóstico realizado se detectaron una series de problemas que están impidiendo el buen funcionamiento del sistema, de ellos a través del trabajo en grupo se determinaron los más significativos, aplicando la técnica del diagrama causa – efecto (anexo12), que permite encontrar las causas que están ocasionando los efectos indeseables, se detectaron los siguientes problemas: inadecuado diseño de la planeación estratégica existente, falta de cultura de calidad en los servicios, falta de valores en el personal, no existen mecanismos de estimulación, falta de gestión para la compra de productos, falta de exigencia y control de la administración.

3.2.8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COCINA COMEDOR

Basado en el diagnóstico efectuado en las áreas de resultados de la cocina comedor y en sesiones de trabajo, con la participación del colectivo de trabajadores se elaboran los elementos estratégicos del área:

Debilidades

- Incorrecta selección del personal
- Deficientes condiciones de trabajo y medios de protección
- Insuficiente auto abastecimiento de productos para la Alimentación
- Baja profesionalidad de los dependientes gastronómicos
- Deterioro del sistema constructivo

- Falta de cultura de calidad y de servicio en la cocina comedor
- Falta de seguridad y protección

Fortalezas

- Reanimación de la cocina
- Personal consagrado
- Sentido de pertenencia de los trabajadores
- Ubicación Estratégica de la Universidad de Holguín en el territorio
- Trabajadores especializados en la elaboración de los alimentos

Amenazas

- Limitaciones financieras del país
- Indisciplinas sociales
- Afectaciones del bloqueo al país y la crisis financiera internacional
- Altas exigencias de los organismos rectores

Oportunidades

- Programas de la Revolución
- Estabilidad socio-política del país
- Buenas relaciones con los suministradores
- Alta disponibilidad de fuerza de trabajo

Una vez identificados los elementos estratégicos se confecciona la matriz de factores internos y externos de la cocina comedor. Se observa en la matriz de factores internos (anexo 13), que la sumatoria de factores claves es inferior a 250 puntos, por lo que se puede afirmar que predominan las debilidades sobre las fortalezas.

Se observa en la matriz de factores externos (anexo 14), que la sumatoria de factores claves es inferior a 250 puntos, por lo que se puede afirmar que predominan las amenazas sobre las oportunidades.

Tomando como base los resultados de las matrices, se observa en la matriz DAFO (anexo 15), que la cocina comedor esta ubicada en el cuarto cuadrante, por lo que hay que aplicar estrategias de supervivencia.

3.2.9. MEDICIÓN Y ANÁLISIS

Satisfacción del cliente externo

Para conocer este indicador se tiene en cuenta los aspectos que dieron deficientes en la encuesta realizada anteriormente.

Trato y cortesía del personal: en este aspecto se comprobó que no cuentan con el debido conocimiento, el personal es muy adulto y de bajo nivel cultural.

Rápidez del servicio: En el comedor de los estudiantes desde que el cliente entra hasta que recibe su bandeja, la mediana estimada es de 3 minutos, con una desviación típica estimada (S) de 1.5 minutos, el tiempo que demora el estudiante consumiendo depende de sus intereses personales, ya que no está regulado la permanencia en los comedores. En el comedor de trabajadores se comprobó la similitud en el tiempo para recibir el servicio.

Porte y aspecto de los trabajadores: Existen serios problemas en este aspecto, no se garantiza uniforme, ni lo establecido para el personal que trabaja con los alimentos. Este aspecto constituye una de las fuentes desmotivadoras de los trabajadores.

Variedad de los platos : en este aspecto se realizó una revisión del cumplimiento de la cifra de planificación, detectándose problemas con los suministradores, que alegan la falta de disponibilidades, comprobándose incumplimientos por estos. También afecta la poca variedad de platos fuertes por parte del cárnico, el que se oferta no gusta a los estudiantes, el nivel de gestión limita la oferta de postres y de productos lácteos.

Calidad en la elaboración: en algunos casos influye la calidad de las materias primas, la falta de condimentos y las negligencias de los cocineros, la falta de supervisión y control por parte de la dietista y los jefes de turnos.

Confort : Este aspecto presenta serios problemas, el 80 % del mobiliario de los comedores está deteriorado, la carpintería de los comedores de los estudiantes están en mal estado y falta de pintura, no existen ventiladores que puedan ser más asequibles la estancia de los clientes, falta iluminación.

Ambientación: La ambientación de los comedores se considera de mala, no existen medios de decoración, ni maceteros, cortinas, que agraden a los clientes.

Temperatura de los alimentos: el principal problema en este aspecto está en la temperatura de los postres, se ofertan calientes, no agradando a los clientes.

Auditoría interna

La Universidad de Holguín cuenta con un grupo de auditores que se subordinan a la Rectora. Los resultados en los últimos años han sido positivos, obteniéndose calificaciones de aceptable.

Después de realizar una valoración de los atributos con resultados más deficientes, se pasará a la otra etapa.

3.3. ETAPA. 3. PROYECCIÓN DE SOLUCIONES

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagrama causa efecto y la matriz DAFO, las soluciones se enfocan a resolver las causas que mayores efectos indeseables están provocando.

3.3.1. REDISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como ya se ha hecho referencia en el diagnóstico, la planeación estratégica está incompleta y los elementos que tienen están mal concebidos, por lo que se hace necesario rediseñarla:

Valoración y definición de la misión

La misión que actualmente existe se encuentra mal elaborada, no expresa su lineamiento con el sistema completo, no constituye la cualidad sistémica de la cocina comedor, a continuación se muestra la misma:

Cuadro 4. Misión propuesta

MISIÓN
Asegurar la prestación de servicios de alimentación como contribución a los procesos sustantivos de la Universidad, en un ambiente de elevada eficiencia y eficacia en el aseguramiento logístico y el uso de los recursos, con un personal comprometido, preparado y que se desempeñe con profesionalidad reconocida en su área, dentro de los marcos de la ética y responsabilidad social de la institución que representa.

Valores compartidos en la cocina comedor

Se conciliaron las existencias de valores como profesionalidad, responsabilidad, compañerismo, respeto, creatividad, honradez, entre otros. Los valores de compañerismo y respeto presentan problemas, al producirse varios conflictos personales entre los trabajadores. La honradez es uno de los más sensibles, pues se evidencia la vulnerabilidad

al desvió de recursos, a modo de conclusión los valores que caracterizan esta área son pocos, como la sencillez y la estabilidad.

Análisis de los factores internos y externos de la organización.

En este paso se retoman los resultados obtenidos en la fase anterior.

Políticas de Calidad

Al no estar definida una política de calidad de la cocina comedor y a criterios de especialistas de recursos humanos, se procede a diseñar la misma:

Trabajar por hacerlo excelente desde la primera vez, a partir de las necesidades de los clientes para ofrecer un servicio que supere sus expectativas, sustentado en la formación constante del personal, capaz de asegurar la calidad.

Objetivos de Calidad

Incrementar el índice de satisfacción de los clientes, asegurar un incremento en los niveles de gestión de los recursos humanos y desarrollar mejoras en la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos sustantivos de la Universidad.

Requisitos de Calidad

Para realizar una mejora de la calidad de los servicios es necesario constar con una serie de reglas y requisitos que todo el personal del área debe conocer, a continuación se muestran los más importantes: la entrada de los comedores estarán limpias y organizadas, los cristales estarán limpios, libre de cualquier mancha que afecte la estética del local, los muebles del área estarán limpios y organizados, los comedores contarán con un libro de quejas y sugerencias. En el comedor de los trabajadores se garantizará la disponibilidad de moneda fraccionaria durante el servicio. El personal en contacto con el cliente vestirá de completo uniforme. El personal se mantendrá aseado todo el tiempo de la prestación del servicio. Los hombres se mantendrán rasurados y pelados. En el caso de las mujeres utilizarán un maquillaje tenue discreto y elegante. Establecerá contacto con los clientes visual, gestual o verbal inmediatamente al producirse la entrada. El personal permanecerá de pie durante el servicio. Dará la bienvenida, atenderá y despedirá al cliente con amabilidad, se colocará una bandeja de muestra con la oferta en los comedores.

Problema Estratégico General

Si la incorrecta selección del personal, las deficientes condiciones de trabajo y de medios de protección, los insuficientes abastecimientos de alimentos se potencian, si las limitaciones financieras, las indisciplinas social y las inspecciones de los organismos, así como el inadecuado diseño de la planeación estratégica, se acentúan, esto traerá como

consecuencia que no se pueda hacer valer la existencia de un personal consagrado y que por tanto no se aproveche la alta demanda de sus servicios

Solución Estratégico General

Para disminuir el efecto del problema estratégico general, es necesario aprovechar al máximo la alta demanda de sus servicios y potenciar óptimamente al personal consagrado, facilitando los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y haciéndoles llegar la necesidad del cumplimiento de las mismas para atenuar la falta de valores en el personal, así como el mal funcionamiento de los mecanismos de capacitación, el inadecuado diseño de la planeación estratégica y que la falta de condiciones de trabajo y medios de protección, no constituyan un factor determinante, por tanto se minimicen el efecto que provoca las limitaciones financieras del país, la inestabilidad en los suministros y las indisciplinas social.

Al no tenerse bien concebida la Visión, se procede a definirlo como:

Cuadro 5. Visión propuesta

VISIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con trabajadores y cuadros revolucionarios, altamente comprometidos con la organización y calificados en sus respectivas ocupaciones, lo que se de muestra en el nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores en cuanto a la calidad de los servicios de alimentación.• Se incrementan significativamente los niveles de eficiencia en el empleo de los recursos materiales, financieros y los portadores energéticos.• La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura colectiva del área.

Objetivos Estratégicos de la cocina comedor

Después de un análisis se identificaron los criterios de medida que evalúan los objetivos estratégicos que tributa la cocina comedor:

Área de Resultado Clave 1: Perfeccionamiento de la labor Política Ideológica.

Objetivo: Alcanzar niveles superiores en la labor educativa y el trabajo político ideológico, conducentes a un mayor compromiso con la Revolución, participación consecuente y cabal cumplimiento de las misiones de la comunidad.

Criterios de medida

1. Se cumplen las normas de educación formal, cortesía y buen trato por el 90 % de la comunidad universitaria en los comedores.
2. Elevar en más del 85 % el nivel de satisfacción de estudiantes y trabajadores en cuanto a la calidad de la alimentación.
3. Lograr mantener una efectividad del 95 % en las evaluaciones del desempeño con resultados positivos.
4. Mantener una asistencia del personal del área con más del 90 % de participación en las conferencias política – ideológica y los matutinos especiales del centro.

Área de Resultado Clave 2: Perfeccionamiento de la Educación Superior.

Objetivo: Incrementar los niveles de calidad de los procesos sustantivos de la Educación Superior en todos los escenarios Universitarios.

Criterios de medida

1. Ofertar más de 5 platos promedios a estudiantes y trabajadores.
2. Mantener los parámetros nutricionales por encima del 100 %.

Área de Resultado Clave 3: Perfeccionamiento de la Gestión Económica Financiera.

Objetivo: Asegurar con la calidad y racionalidad económico-financiera requeridas por los procesos sustantivos de la Universidad de Holguín según lo aprobado en el plan de la economía y el presupuesto, en correspondencia con la proyección económica 2011-2015.

Criterios de medida

1. Se obtienen resultados favorables en el 100 % de las inspecciones y verificación externas recibidas.
2. Se ejecuta el presupuesto con la máxima racionalidad el 100 % de los recursos financieros de acuerdo al plan.
3. El consumo de energía eléctrica y otros portadores se enmarca en el plan asignado en el 100% de los meses.

En el (anexo 16), se pueden apreciar las estrategias y las líneas de acción del área, señalando que se encuentra en proceso de revisión.

3.3.2. FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL RESTO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

Otros problemas detectados fueron:

- La falta de cultura de calidad de los servicios en el personal.
- Falta de valores en el personal.

Alternativa 1.

- Identificar al personal que tenga actitud para desempeñar con profesionalidad la actividad de servicio y declarar disponible al personal que no cumpla con los requisitos de idoneidad.

Alternativa 2

- Realizar estudios de las necesidades de capacitación en la vertiente de preparación técnica y profesional
- Realizar un rediseño de la evaluación de cada trabajador, ésta debe ser mensual y con mayor rigor
- Realizar un trabajo más profundo sobre los valores de las personas, como la honestidad y la responsabilidad, a través de cursos, talleres políticos ideológicos, seminarios, etc.
- Realizar una eficiente selección de las canteras de cuadros y dirigentes, y demás trabajadores, controlados por la comisión de cuadro y por el comité de ingreso de la Universidad de Holguín

La Universidad, a través de la dirección de ATM, debe incrementar el nivel de gestión para garantizar los insumos y medios necesarios que permitan alcanzar un servicio de excelencia.

3.3.3. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Después de ser analizadas las dos alternativas, se consideró que la más efectiva es la primera, la profesionalidad en el servicio es lo que distingue la calidad.

3.4. CONCLUSIONES PARCIALES

El empleo de la metodología en el objeto de estudio práctico, demostró su validez al detectar las principales fortalezas y debilidades que posee la calidad del servicio en la cocina comedor. La implementación sistemática de la metodología propuesta, ha proporcionado un grupo de beneficios, que evidencian una tendencia positiva en los indicadores que caracterizan la gestión de calidad, obteniéndose resultados parciales. La adecuada derivación de los objetivos hasta la definición de los indicadores les ha permitido constar con una herramienta de control sistemático, que ha propiciado el incremento de la motivación y el compromiso de los miembros de la cocina comedor.

VALORACIÓN ECONÓMICA-SOCIAL

En la situación actual el tema de la Alimentación es primordial, por lo que se considera que la realización de ésta investigación tiene un significado social muy importante.

La aplicación de las soluciones propuestas tendrá una excelente repercusión, puesto que con estas los directivos y trabajadores de la cocina comedor dispondrán de mejores mecanismos y técnicas de trabajo, lo que les permitirá mejorar su desempeño individual y colectivo, enfocándose en incrementar cada vez más la calidad del servicio que prestan y por consiguiente la satisfacción del cliente.

Por otra parte, la mejora del servicio conjuntamente con el apoyo de recursos necesarios, deben garantizar un incremento de la oferta de platos, dándosele un mejor uso al presupuesto destinado a la compra de alimento, por lo que se logrará un equilibrio en la costeabilidad del comedor obrero, cubriéndose sus gastos con sus propios ingresos.

CONCLUSIONES

Después de realizado el presente trabajo, se puede concluir que:

1. A partir de la revisión y análisis de la literatura especializada se determinó que el procedimiento más abarcador es el que muestran las normas ISO 9001:2000, por lo que basándose en ella se desarrollo el procedimiento propuesto en esta investigación.
2. La metodología diseñada permitirá mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, al detectar las causas de sus insatisfacciones y proyectar soluciones para su mejora, demostrándose su factibilidad. Esta metodología se caracteriza por ser integral, lógica y sencilla, siendo aplicable a cualquier organización.
3. La aplicación de la metodología en la cocina comedor permitió realizar un diagnóstico de esta área, detectándose que: existe un inadecuado diseño de la planeación estratégica, la falta de cultura de calidad de los trabajadores, el bajo nivel cultural de los trabajadores, la falta de valores en el colectivo, no existe mecanismo de estimulación, la incorrecta selección del personal, el insuficiente uso del presupuesto, el deficientes auto-abastecimiento de productos , la falta de financiamiento en divisa para la compra de medios e insumo de trabajo y la falta de exigencia y control de la Administración.
4. Dentro de las principales soluciones para atenuar o eliminar las causas de la insatisfacción de los clientes están :
 - El rediseño de la planeación estratégica
 - Realizar capacitación en la vertiente técnica profesional al personal y de técnicas de dirección a los jefes de turnos y jefa de sección de la cocina comedor
 - Realizar una eficiente selección del personal y de directivos, a través del comité de ingreso y de la comisión de cuadro de la Uho

RECOMENDACIONES

1. Perfeccionar la planeación estratégica de la cocina comedor
2. Realizar un levantamiento de las necesidades de capacitación, sobre la base de los resultados y confeccionar los planes de formación
3. Implementar las soluciones pendientes en esta investigación con su posterior evaluación y ajuste
4. Desarrollar otras investigaciones para solucionar otros problemas del área
5. Que la dirección de Recursos Humanos tenga en cuenta a los adiestrados técnicos medios en servicio gastronómico como relevo del personal no idóneo
6. Aplicar la metodología propuesta en otras áreas.

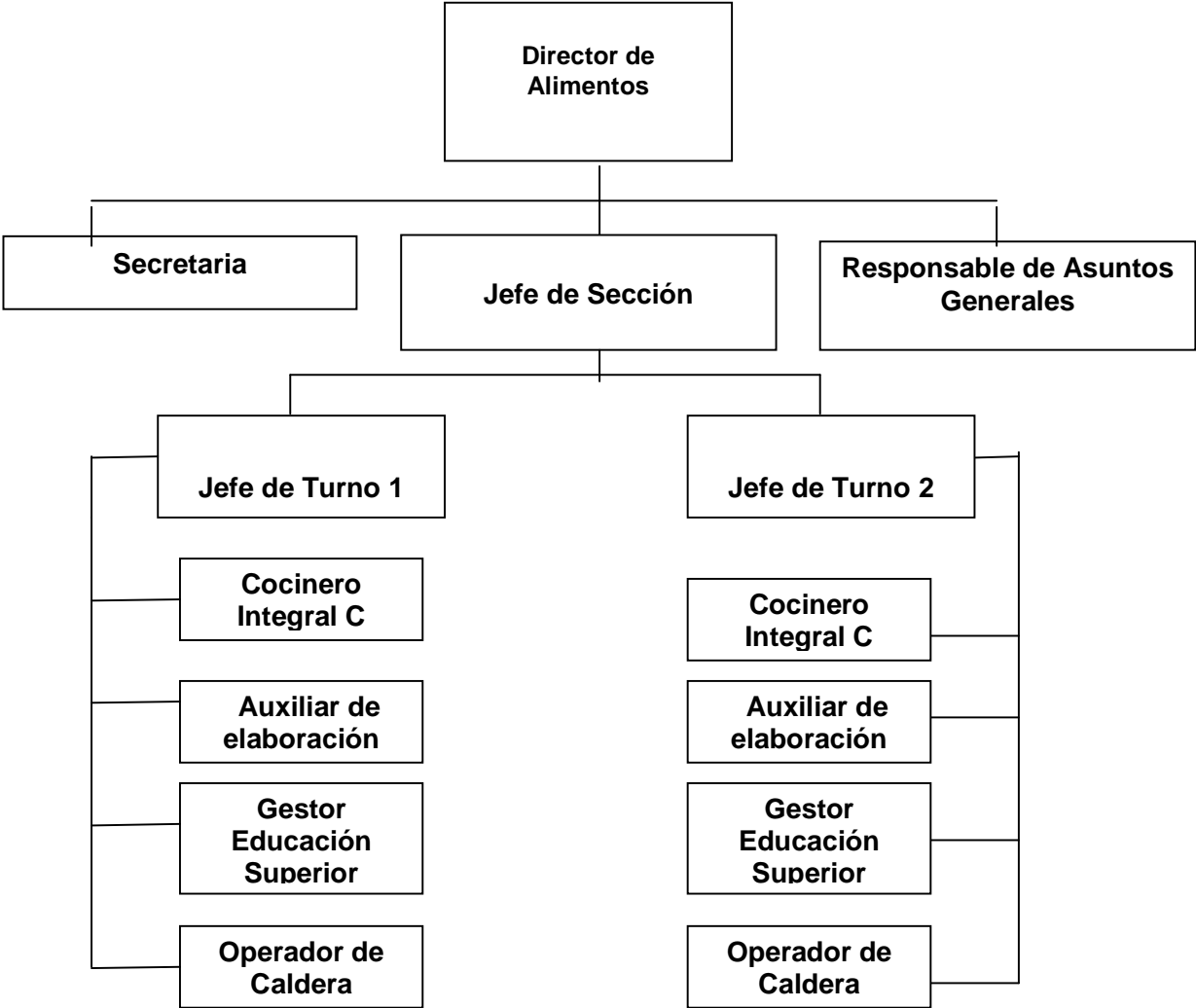
BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, K. (1992). La revolución del servicio, Serie empresarial, Colombia: Ed. Legis.
2. _____. (1997). La excelencia en el servicio. Temas Gerenciales. Santa Fé de Bogotá: 3R Editores LTDA.
3. Álvaro, Francis F. Diccionario Manual de la Lengua Española. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1986.
4. Amachonu, V vs. Ross, J. (1995) Principios de la Calidad Total. Diana, México, 385 p.
5. Beltrán Costa, R. (2002). El Balanced Scorecard y la estrategia empresarial. [en línea] Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com/site/pensamiento.htm> [Consulta: 11 de diciembre de 2010]
6. Blanco I, f. El control de Gestión como guía de la Gestión Empresarial. Madrid. Editorial. IMPEDI: 1985.
7. Camisón Zornoza, C. et. al. (2000). La calidad percibida en la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 9-24.
8. Cavero Clemencia, E. (2000). La calidad. Retos actuales.[en línea] Disponible en: <http://www.calidadlatina.com> [Consulta: 10 de enero de 2011]
9. Chávez Solís, C. (2003). Gestionando la lealtad del cliente. [en línea]Disponible en:http://www.ipade.mx/contenidos_home3/pdf/cont3_DC.pdf [3 de diciembre de 2010]
10. Chiavenato I. (1986) Introducción a la teoría General de la administración. MC Gran. Hill .México.
11. Chiavenato, I (1999) Administración de recursos humanos. 5ta Ed. México:Mc Graw – Hill.
12. Crosby, P. B. (1992). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Editorial.CECSA. México.
13. Clemente Moya, Enrique (2006), Propuesta de un procedimiento para el mejoramiento de la satisfacción del cliente. Aplicación en la Empresa de Recreación y Alimentación Pública de Holguín. Tesis presentada para optar por el título académico de Máster en Dirección.
14. Dehesa Oliva, Olivia (2002). El concepto del cliente interno. [en línea]. Disponible en:http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/olivia/css_columnas.css [Consulta: 15 de diciembre de 2010]
15. Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis. Madrid: Editorial Díaz Santos.
16. Desoft. (2002). Las Empresas dedicadas a la Gestión Hotelera.[en línea] Disponible en: <http://www.desoftsa.com>. [Consulta: 13 de junio 2010]
17. Díaz Llorca, C. et al (1998) La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir

- de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. La Habana: CCED. MES.
18. Druker, P.F. (1993) Administración y futuro. Editorial Sudamericana S. A. Segunda Edición.
 19. Drucker, P.F. (1999) Beyond the Information Revolution. *The Atlantic Monthly*, 284 (4), 47-57.
 20. Feigenbeun. A.v. (1986). Control total de la calidad. Ed. CEGSA, México.
 21. García Vidal, G. (2006). *Contribución Epistemológica y Profesional para la Administración*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
 22. Gómez Adillón, M y E. Cristóbal Fransi. (2003). Modelos de evaluación de la calidad percibida: un análisis de fiabilidad y validez aplicado a los establecimientos virtuales [en línea]. Disponible en: <http://www.congestadeinv.es> [Consulta: 15 de enero de 2011]
 23. Goldratt, E. La Meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castill, C. de CE.V. México (1995/A /.).
 24. Harrington, H.J. El proceso de mejoramiento. Como las Empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Caulity Pres., Wisconsin. USA. 1991.
 25. ISO 8402: 1986 "Sistema de Gestión de Calidad. Términos y definiciones".
 26. ISO 9004-4-1996 "Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora"
 27. ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario.
 28. ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
 29. ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Orientaciones para el Mejoramiento del Desempeño.
 30. Juran, J. M. (1990). Programa Jurán para el Mejoramiento de la Calidad. Impreso por el Comité Estatal de Normalización, 2 t.
 31. Koontz, H. et. al. (1990) Elementos de Administración. La Habana: MES.
 32. Maynard, H. B. Manual de Ingeniería y organización Industrial (parte V). Edición provisional MES. Ciudad de la Habana 1984.
 33. Mintzberg. H. (1993). El trabajo de la Administración: Fantasías realidades en el proceso Estratégico. Prentice Hall. México.
 34. Moreno Pino, Maira (2003). *Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
 35. Monografía, GOS. 2003. UPONIC, Nicaragua. Enfoques de procesos según la visión de las normas ISO 9000 del 2000.
 36. Noda Hernández, Marcia E. (2004) *Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la*

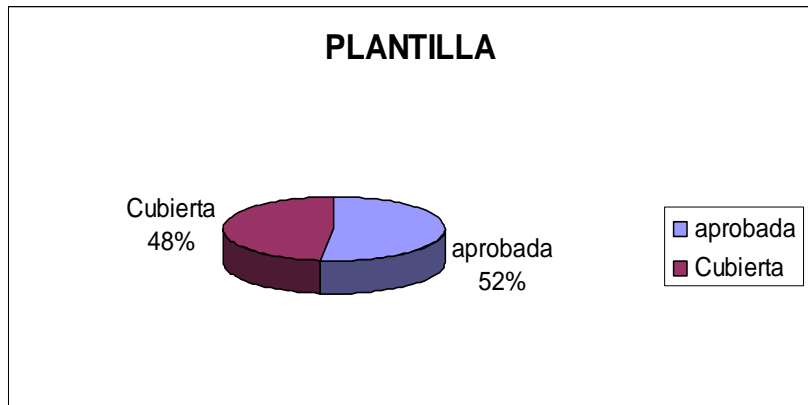
- satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara “Martha Abreu” Villa Clara, Cuba.
37. Omachonu, V. (2000). Principios de la Calidad Total. México: Editorial Diana.
 38. Paneque Reyes, W. (2001). *Enfoques Metodológicos para la Implementación de la Calidad Total en la Empresa de Motores Eléctricos TAUBA*. Tesis en opción al Título de Máster en Ciencia. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba
 39. Pérez Campdesuñer, R.. y Marcia E. Noda Hernández (2004). (2003). La satisfacción del cliente como un indicador de productividad en los servicios turísticos.[en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> .[Consultado 2 de febrero de 2011].
 40. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas. 2005.
 41. Pérez, Campdesuñer, R (2006). Modelo y Procedimiento para la Calidad del destino Turístico Holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín “ Oscar Lucero Moya. “
 42. Portuondo Pichardo, Fernando. (1983) Economía de Empresas Industriales. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
 43. Resolución no 58/89: MFP, Establece los principios para las entidades estatales conjuntamente con la organización sindical establezcan los precios de los productos y platos en los comedores y cafeterías de los centros de trabajo.
 44. Schroeder, Roger. (1982) Administración de Operaciones. 3^{ra} Edición. México: Editorial Mc Graw Interamericana.
 45. Selle, Andrés Villar Joan (1996) ISO 9000 en Empresas de servicios. España: Ed Gestión 2000.
 46. Stoner, J. A. F. (1995) Administración. 5^{ta} Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
 47. Taylor. W. F. (1993) Principio de la Administración Científica. El ateneo. Buenos Aires. Argentina.
 48. Yamaguchi, K (1989). “El perfeccionamiento de la calidad en Japón”, La Habana, Cuba.

ANEXO 1: Estructura organizativa de la Cocina Comedor

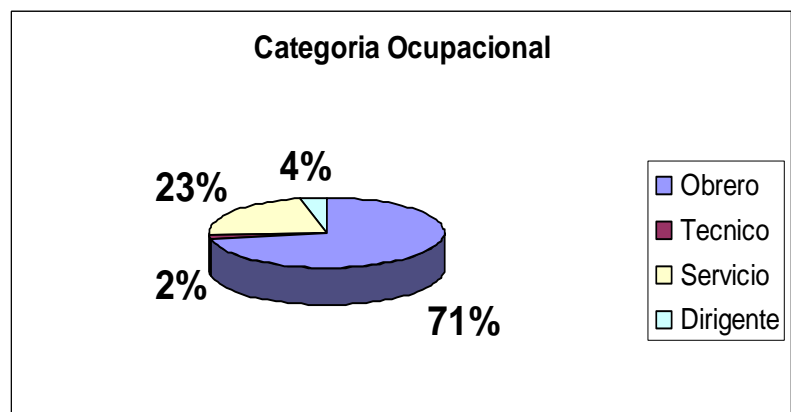


ANEXO 2. Recursos Humanos. Características Generales

Plantilla	
aprobada	Cubierta
57	53

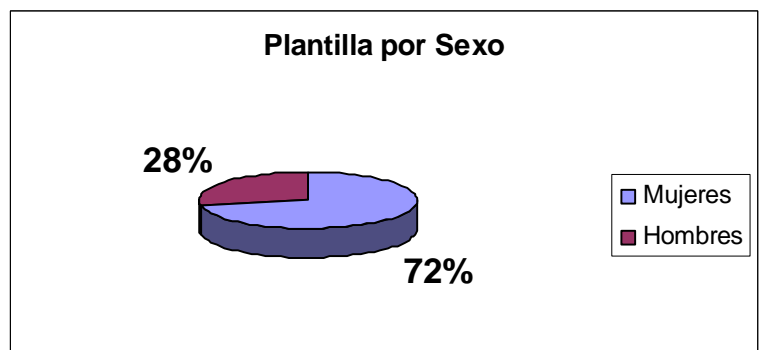


Categoría ocupacional			
Obreros	Técnicos	servicios	Dirigentes
41	1	13	2

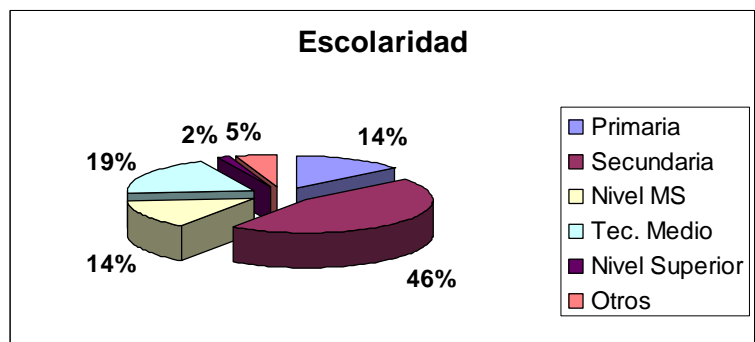


ANEXO 2. Continuación.

Plantilla por Sexo	
Mujeres	Hombres
41	16

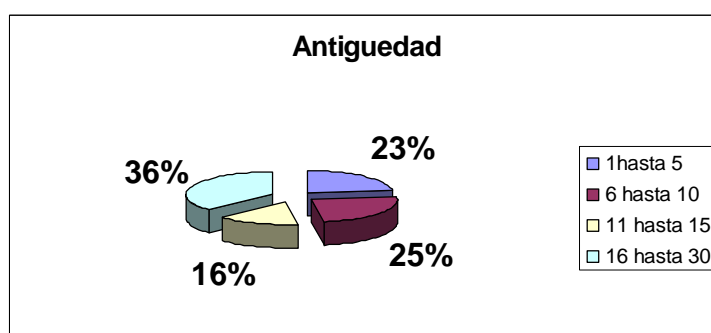


Escolaridad					
Primaria	Secundaria	Nivel MS	Tec. Medio	Nivel Superior	Otros
8	26	8	11	1	3

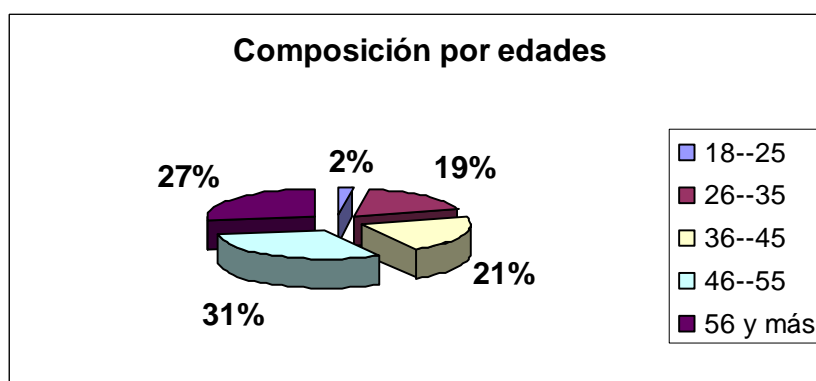


ANEXO 2. Continuación.

Antigüedad			
1 hasta 5	6 hasta 10	11 hasta 15	16 hasta 30
13	14	9	21



Composición de Edades				
18--25	26--35	36--45	46--55	56 y más
1	9	10	15	13



ANEXO 3. Encuesta de cultura de calidad
Para empleados

no	Pregunta	Si	No	A veces
1	A la dirección le preocupa mi desarrollo intelectual			
2	Tengo deseos de superarme para lograr resultados en mi trabajo			
3	Existe un buen clima laboral entre los empleados y el jefe inmediato			
4	En mi área de trabajo se estimula el trabajo en grupo para la generación de ideas con vista a la mejora continua			
5	Me siento comprometido con mi organización y me siento parte de ella			
6	Se toma en cuenta mi opinión en la planificación de las actividades a realizar en mi puesto de trabajo			
7	La dirección nos trasmite la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas asignadas , me siento consciente de esto			
8	Siempre soy puntual en mi trabajo			
9	En la organización existe preocupación por la mejora del contenido de trabajo de las personas			
10	Trabajo sobre la base de evitar los errores y no de corregirlos una vez que se cometan			
11	Trato de hacer las cosas bien desde la primera vez.			
12	En mi puesto puedo hacer las cosas para el logro de la calidad			
13	Durante la jornada laboral centro mi atención en el cumplimiento de las tareas asignadas			

Para mandos intermedios

no	Pregunta	Si	No	A veces
1	Recibe usted curso de superación			
2	Existe buena comunicación entre los integrantes de la dirección y las distintas áreas o departamento de la organización			
3	La organización brinda posibilidad de ascenso			
4	En las relaciones interpersonales se destacan la cooperación , consenso y bienestar grupal			
5	Se siente motivado a permanecer en la organización			
6	Se planifica usted las tareas en su puesto de trabajo			
7	Se propicia que el personal de su área genere idea para el mejoramiento de la calidad			
8	Se rectifican las posibles desviaciones para tomar acciones correctivas			
9	Se realizan reuniones del personal de trabajo para la discusión y planificación de las actividades			
10	Se reúne el personal periódicamente para informarle la evaluación del desempeño			
11	Esta usted comprometido con el cumplimiento de las tareas asignadas			
12	Hay un sistema efectivo para la rápida detección de los problemas potenciales de la calidad			
13	Se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.			

ANEXO 3. Encuesta de cultura de calidad.

Para directivos (continuación)

no	Pregunta	Si	No	A veces
1	Se siente usted a gusto en la organización			
2	Se desarrolla usted intelectualmente en la organización			
3	Cree usted que sus perspectivas laborales pueden ser satisfechas en esta organización			
4	Sus relaciones con los trabajadores son buenas y de apoyo mutuo , logrando una buena comunicación			
5	Existe preocupación por la calidad de vida de los empleados			
6	Se potencia el trabajo en grupo y se estimula a la participación de todos			
7	Se aplica algún método para evaluar su desempeño			
8	Se reconoce a los empleados por su buen desempeño			
9	Se trabaja sobre la base de prevenir los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez			
10	Se planifican las actividades , teniendo en cuenta el uso racional de los recursos que se le asignan para sus funciones			
11	Se da a conocer algún reglamento que hable sobre los deberes y derechos de los trabajadores			
12	Se llevan a cabo acciones para la mejora continua en la organización			
13	Se potencia la iniciativa del personal para el mejoramiento de la calidad			

ANEXO 4. Resultado de las encuestas de cultura de calidad.

N: 51

N: 2

N: 2

Cocina comedor	Empleados			Intermedios			Directivos		
Pregunta	Si	No	A veces	Si	No	A veces	Si	No	A veces
1	60%	8.7%	30.4%	100%	0 %	0 %	100%	0%	0%
2	40.5	30	29.5	100	0	0	100	0	0
3	70	5	25	50	0	50	50	0	50
4	31.3	19.8	48.9	60	10	30	98.0	1.0	1.0
5	70.8	12	17.2	100	0	0	60	30	10
6	62..2	16.3	21.5	100	0	0	50	0	50
7	72.5	9.10	18.4	80	10	10	80	0	20
8	89.4	5.5	5.10	85	5	10	50	0	50
9	75.0	14.5	10.5	90	10	0	75.0	0	25
10	45	17.5	37.5	95	0	5	95	0	5
11	100	0	0	100	0	0	100	0	0
12	79.9	12.5	7.6	70	10	20	90	0	10
13	61.5	28.4	10.1	85	5	10	65	10	25
Total	66	13.79	20.1	85.7	3.84	10.3	77.9	3.92	18.5

ANEXO 5. Encuesta de satisfacción del cliente interno.

no	Preguntas	Nunca MM	Casi nunca M	A veces R	Casi Siempre B	Siempre E
1	Usted nota en el servicio final el resultado de su trabajo					
2	Su trabajo requiere muchas habilidades y conocimientos					
3	Si usted no realiza bien su trabajo , afecta el bienestar de otros trabajadores o clientes					
4	Se le reconoce cuando hace bien su trabajo					
5	Si su trabajo se realiza con otros miembros de su colectivo laboral se ponen de acuerdo para hacerlo					
6	Las relaciones con su jefe son buenas					
7	Su jefe es exigente con el cumplimiento del trabajo asignado					
8	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes					
9	Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales					
10	Su salario esta de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza y su nivel de preparación					
11	El sistema de estimulación establecido ofrece la mayor cantidad de mérito a los más destacados					
12	Existe orden e higiene en su área de trabajo					
13	Usted cuenta con todos los medios para realizar su trabajo					
14	Recibe servicios de alimentación					
15	Recibe servicios transporte					
16	Recibe servicios de salud					
17	Recibe el apoyo para resolver sus problemas familiares					

Valore integralmente su satisfacción con la entidad. Aceptable: _____ Deficiente _____

ANEXO 6. Resultado de las encuestas de satisfacción de clientes internos.

no	Preguntas	N	C.N	A.V	C.S	S	Def.	Acept
1	Usted nota en el servicio final el resultado de su trabajo	27%	0%	6%	16%	51%	27%	73%
2	Su trabajo requiere muchas habilidades y conocimientos	18	0	0	2	80	18	82
3	Si usted no realiza bien su trabajo , afecta el bienestar de otros trabajadores o clientes	8	0	0	17	75	8	92
4	Se le reconoce cuando hace bien su trabajo	11	38	0	21	30	49	51
5	Si su trabajo se realiza con otros miembros de su colectivo laboral se ponen de acuerdo para hacerlo	0	10	0	20	70	10	90
6	Las relaciones con su jefe son buenas	10	20	19	10	41	30	70
7	Su jefe es exigente con el cumplimiento del trabajo asignado	16	28	4	24	76	44	56
8	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes	0	32	9	3	56	32	68
9	Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales	77	23	0	0	0	100	0
10	Su salario esta de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza y su nivel de preparación	63	17	17	4	0	96	4
11	El sistema de estimulación establecido ofrece la mayor cantidad de mérito a los más destacados	47	0	13	9	31	60	40
12	Existe orden e higiene en su área de trabajo		8	0	5	87	8	92
13	Usted cuenta con todos los medios para realizar su trabajo	12	32	7	24	25	44	56
14	Recibe servicios de alimentación	0	0	0	0	100	0	100
15	Recibe servicios transporte	40	40	0	0	20	80	20
16	Recibe servicios de salud	4	0	29	13	54	33	67
17	Recibe el apoyo para resolver sus problemas familiares	0	10	5	5	80	10	90

Valore integralmente su satisfacción con la entidad. Aceptable: 61.8 %, Deficiente: 38.1 %.

ANEXO 7. Encuesta aplicada a panel de expertos.

Estimado cliente:

Solicitamos su ayuda para determinar cuales son, en su opinión, las características más importantes que debe tener cualquier servicio de comedor. Para ello le damos la siguiente tabla, pidiéndole que a la vez le asigne un valor de 1 al 10 según su importancia, donde 10 es el de mayor importancia.

Confiamos en su sinceridad, para obtener datos verídicos, que permita realizar un trabajo acorde a gustos y preferencias.

[illegible]

ANEXO 8. Resultado de la aplicación del método de los expertos.

Atributos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1	10	4	9	7	5	8	6	1	3	2
E2	9	5	10	8	3	7	6	4	2	1
E3	9	4	7	10	5	8	6	1	3	2
E4	10	3	7	9	4	8	9	3	2	1
E5	9	4	8	10	5	7	6	1	3	2
Suma de Rj rangos	47	20	41	44	22	38	33	10	13	8

Leyenda:

- Atributo 1: Variedad de la oferta
- Atributo2: Calidad de la oferta
- Atributo 3:Limpieza
- Atributo 4:Temperatura de los alimentos
- Atributo 5:Cortesía
- Atributo 6:Personal capacitado
- Atributo 7:Rápidez del servicio
- Atributo 8:Confort y ambientación
- Atributo 9:Porte y aspecto del personal
- Atributo 10:Atención y solución a las quejas

Anexo 9. Encuesta de satisfacción del cliente externo.

Estimado cliente:

La dirección de alimento de la Uho esta enfrascado en mejorar los servicios de alimentación a la comunidad universitaria y su opinión es muy importante, es por ello que necesitamos de su cooperación y sinceridad en las respuestas a la siguiente encuesta.

Edad: -----, Sexo -----, Comedor: -----

Evalué de Muy mal (Mm.), Malo (M), Regular (R), Bien (B), Excelente, (E)

Atributos	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Variedad de la oferta					
Calidad de la oferta					
Limpieza y orden					
Temperatura alimentos					
Cortesía					
Personal capacitado					
Rápidez del servicio					
Confort y ambientación					
Porte y aspecto del personal					
Atención y solución a las quejas					

ANEXO 10. Resultado de la encuesta a los clientes externos.**Comedor Estudiantes**

Atributos	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Negativo	Acept (B,E)
Variedad de la oferta	4 %	28 %	20 %	43 %	5 %	68%	32 %
Calidad de la oferta	5	21.9	2.6	40.2	30.5	73.10	26.9
Limpieza y orden	4.4	55.6	19.5	20.5	0	40	60
Temperatura alimentos	16.8	33.8	13.9	20	15.5	49.4	50.6
Cortesía	18	18.6	21	26.1	16.3	63.4	36.6
Personal capacitado	8	36	3.4	22.6	30	56	44
Rápidez del servicio	19.3	24.7	26.10	18.9	0	45	55
Confort	14.7	17.3	25.1	19.4	23.5	68	32
Porte y aspecto del personal	2.8	30.8	8.6	52.8	5	66.4	33.6
Ambientación	10	20	14.6	19.7	35.7	70	30
Atención y solución a las quejas	8	26	9	32	25	66	34
Total	10.09 %	28.42 %	14.89 %	28.65 %	16.95 %	60.48%	39.5 %

Comedor Trabajadores

Atributos	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Negativo	Acept (B,E)
Variedad de la oferta	0	40 %	20 %	30%	10 %	60%	40 %
Calidad de la oferta	0	30.5	14.0	27.2	28.3	69.5	30.5
Limpieza y orden	5.4	59.6	9.5	25.5	0	35	65
Temperatura alimentos	22.62	36.28	7.6	20	13.5	41.10	58.9
Cortesía	0.6	40	5.2	40.0	14.2	59.4	40.6
Personal capacitado	6	40	5	21	28	54	46
Rápidez del servicio	2	58	20	20	0	40	60
Confort	5	25	25	25	20	70	30
Porte y aspecto del personal	2.8	38	14.2	30	15	59.2	40.8
Ambientación	12	20	16.8	16.5	34.7	68	32
Atención y solución a las quejas	6	32	12	29	21	62	38
Total	5.6 %	38.10 %	13.57 %	25.83%	16.79 %	56.2%	43.8 %

ANEXO 11. Lista de chequeo, cocina comedor Universidad de Holguín.

Aprobado por : Maria Isabel Batista Justo Jefa de sección	Fecha de modificación	Fecha : febrero 2011
---	-----------------------	----------------------

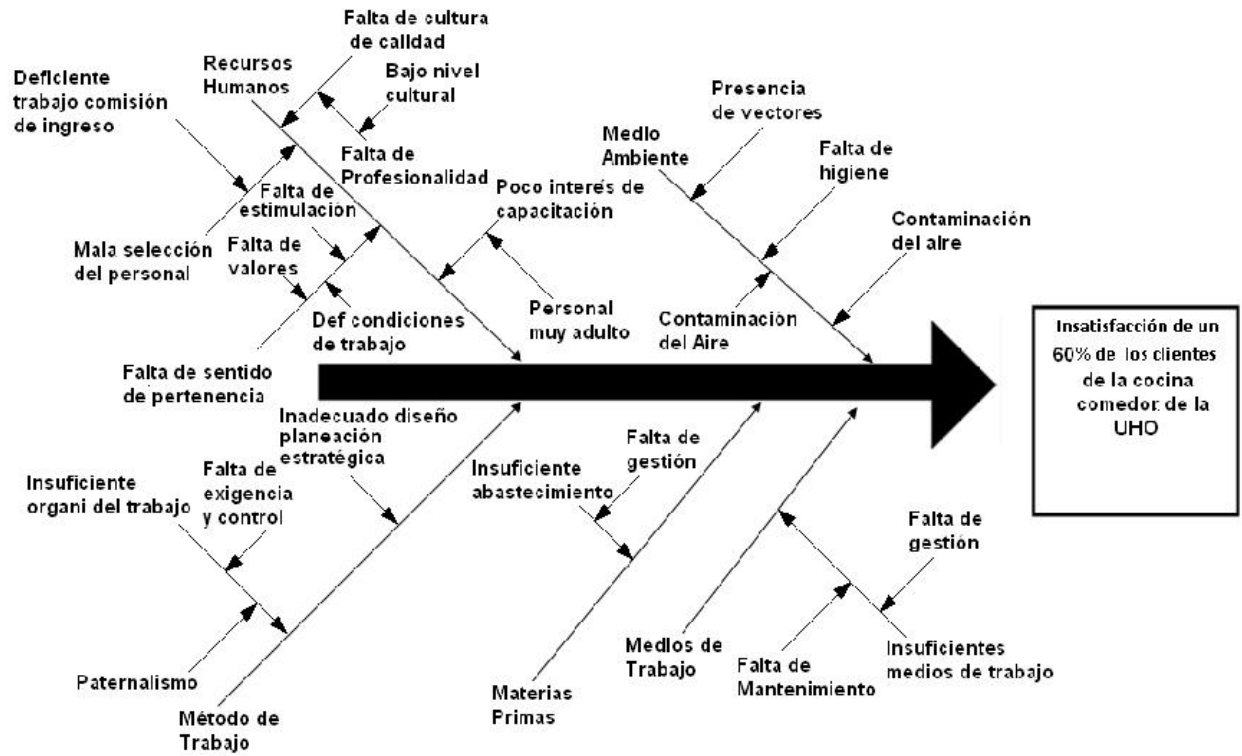
1-Objetivo: establecer una lista de actividades para verificar las principales tareas que intervienen en el proceso de prestación:

2-Responsable: El jefe de brigada utilizará esta herramienta para verificar el cumplimiento de las exigencias en relación con la prestación.

Momentos de verdad	Estándares	si	no
Bienvenida	La imagen de la entrada del comedor esta en óptimas condiciones.		
	Ningún cliente debe esperar más de 20 segundos, sin que un miembro del equipo se le acerque y le salude.		
	Se intercambian frases amables y corteses con el cliente		
	Porte y aspecto adecuado del personal de servicio.		
	El horario de servicio se encuentra a la entrada del comedor.		
	Los suelos, paredes y techos están en buen estado de conservación y limpieza.		
Servicio a la cancha y ubicación a la mesa.	Al cliente se le orienta y ayuda a ubicarse en la mesa.		
	Los utensilios están organizados y limpios, están acomodados en bandejas de alumineo, se cuenta con la cantidad necesaria.		
	La distribución de las mesas es espaciosa y ordenada.		
	El mobiliario se encuentra en perfecto estado.		
	Se cuenta con un adecuado sistema de ventilación e iluminación.		
	La lencería se encuentra en perfecto estado.		
	Las mesas están correctamente montadas.		
	El Menú es visible y se entiende fácilmente.		
	La cristalería y vajillas se encuentran en perfecto estado.		
	El agua se sirve a la mesa, se oferta el agua fría.		
	Existe buena ventilación.		
	Existen olores agradables en el salón.		
	Las bebidas se presentan a temperaturas adecuadas.		
	La calidad y variedad de la oferta es buena.		
	Las mesas están limpias		
	El dependiente se acerca, pregunta si le agrada el servicio.		
	El dependiente se muestra cortés y amable.		
Desbarase de la mesa.	Los clientes retiran los insumos hacia los fregaderos		
	Entregan los utensilios al salir		
Despedida	Aquí se le despide cortésmente, se le acompaña a la puerta.		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 12. Diagrama Causa – Efecto.



ANEXO 13. Matriz de Factores Internos.

no	Factores Claves	Pon	Clasificación	Resultados
	(Fortalezas)			
1	Reanimación de la cocina	10	3	30
2	Personal consagrado	8	3	24
3	Sentido de pertenencia de los trabajadores	15	4	60
4	Ubicación Estratégica de la Uho en el territorio	5	3	15
5	Trabajadores especializados en la elaboración de los Alimentos	15	4	60
	(Debilidades)			
6	Incorrecta selección del personal	10	1	10
7	Deficientes condiciones de trabajo y medios de protección	5	2	10
8	Insuficiente auto abastecimiento de productos para la Alimentación	4	2	8
9	Baja profesionalidad del personal	5	1	5
10	Deterioro del sistema constructivo	3	1	3
11	Falta de cultura de calidad y de servicio en la cocina comedor	10	1	10
12	Falta de seguridad y protección	10	1	10
	Total	100		245

245 menor que 250, predominan las debilidades sobre las fortalezas

ANEXO 14. Matriz de Factores Externos.

no	Factores Claves	Ponderación	Calificación	Resultados
	(Oportunidades)			
1	Programas de la Revolución	15	4	60
2	Estabilidad socio-política del país	15	4	60
3	Buenas Relaciones con los Suministradores	10	3	30
4	Mercado de trabajo seguro	12	3	36
	(Amenazas)			
5	Limitaciones financieras	20	1	20
6	Indisciplinas social	8	1	8
7	afectaciones del bloqueo al país y la crisis financiera internacional	10	2	20
8	Inspecciones de organismos	10	1	10
	Total	100		244

244 menor que 250, predominan las Amenazas sobre las oportunidades.

ANEXO 15. Matriz DAFO.

	Oportunidades				Amenazas				
	Programa de la Revolución.	Estabilidad socio política	Buenas relaciones con los suministradores	Mercado de trabajo seguro	Limitaciones financiera	Indisciplina social	Afectaciones del bloqueo	Inspecciones de los organismo	
Factores Internos									
Fortalezas									
1.personal consagrado	1	1	1	3	1	1	1	1	10
2.sentido de pertenencia de los trabajadores	3	1	1	3	1	1	1	1	12
3.Ubicación Estratégica de la Uho	1	1	2	1	1	1	1	1	9
4. Trabajadores Especializados en la Elaboración de Alimento.	2	1	1	2	1	1	1	1	10
Debilidades									
1.incorrecta selección del personal	1	1	1	2	1	3	1	2	12
2.Insuficiente condiciones de trabajo	2	2	1	1	3	3	3	3	18
3. Insuficiente auto abastecimiento de productos para la Alimentación	1	2	3	1	3	2	3	2	17
4.Baja profesionalidad del personal	1	1	2	2	1	3	1	2	13
5.Deterioro del sistema constructivo	3	1	2	1	3	3	3	3	19
6.Falta de cultura de calidad y de servicio en la cocina comedor 10	1	1	1	1	1	3	1	2	11
7.Falta de seguridad y protección	2	1	1	1	3	2	3	3	16
Total de impactos	18	13	16	18	19	23	19	21	

ANEXO 16. Plan de Acción

No	Estrategias	Acciones	Ejecuta	Cuándo
1	Potenciar la ejecución del presupuesto	-Explotar las oportunidades de compra con los suministradores. -Solicitar autorización al CAP, sobre las posibles compras a las cooperativas.(condimentos)	ATM	Permanente
2	Implementar el plan de ahorro del área	-Elaborar el plan de ahorro del área teniendo en cuenta todos los materiales y que sea del conocimiento de todos los trabajadores.	Dirección Alimento	I trimestre
3	Fortalecer el trabajo en la vertiente técnica profesional,	-Impartir cursos de normas de conductas a todos los trabajadores, sobre la recalificación de los cocineros, curso dependiente gastronómico y operadores de caldera. -Evaluar el desempeño de todos los trabajadores. --Impartir talleres de técnicas de dirección a la jefa de sección y jefes de turnos.	Dirección Alimento	II trim Septiembre III trimestre
4	Fortalecer la dirección administrativa	- Realizar el análisis para identificar cambios en la dirección	Dirección Alimento	I semestre
5	Elevar la calidad de los servicios en el área	- Proponer mecanismos de estimulación a la dirección de la universidad -Realizar investigaciones al personal de nuevo ingreso -Solicitar los insumos necesarios a la VRA para garantizar la prestación de los servicios - Solicitar la compra de uniformes al personal de los comedores. -Ofertar mas de 5 platos en el comedor -Ofertar el postre frío -Solicitar la reparación de los comedores y cambio del mobiliario, mejorar la iluminación y confort de los comedores --Solicitar la compra de cortinas, maceteros y otros productos para mejorar la ambientación de los comedores -- solicitar la reparación de las instalaciones Hidráulicas de la cocina – comedor, para evitar los malos olores --Evacuar todo tipo de residuales del área	Dirección Alimento Comisión Dirección Alimento " " " Jefes sección	Hasta el IV trimestre

Fuente: Elaboración propia