



Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas

Organizational development as a strategy to modernize the quality of food and beverages service

Israel Fernando Montero Tapia.¹, Juan Carlos Erazo Álvarez.², Cecilia Ivonne Narváez Zurita.³ & Jorge Edwin Ormaza Andrade.⁴

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.618>

Abstract.

Nowadays the needs and the level of demand of people have increased dramatically, due to globalization, travel culture, peoples curiosity to consume new products and the ease of access to information online; therefore, the quality of the service must evolve according to these requirements; thus generating a holistic action framework in the optimal provision of service for people, making every opportunity a meaningful experience. The current investigation was developed under a non- experimental design, with a qualitative and quantitative approach and a descriptive- explanatory scope. For the analysis of the literature the inductive - deductive and the synthetic analytic methods were used. Among the results obtained from the application of these surveys to the internal client of the unit of pre-professional practices of the University of Cuenca, deficiencies were detected in the service area of this unit such as: a high number of claims, distorted hierarchical structures, duplicity of jobs and over load of functions, which does not allow an adequate approach for the provision of a quality service. Based on these premises, we propose to design an organizational development model with the aim of improving the perception of service for the client of the University of Cuenca.

Keywords: Organizational development, quality, service, internal client

¹Universidad Católica de Cuenca, Maestrante en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. ifmonerot@psg.ucauce.edu.ec

² Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. jcerazo@ucacue.edu.ec

³ Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Cuenca, Ecuador. inarvaez@ucacue.edu.ec

⁴ Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrados, Ecuador. jormaza@ucacue.edu.ec

Resumen.

Hoy en día las necesidades y el nivel de exigencia de las personas se han elevado de manera exponencial, debido a la globalización, cultura de viajes, curiosidad y facilidad para el acceso de información, por tanto, la calidad del servicio debe evolucionar acorde a estos requerimientos; generando así un marco de acción holístico en la prestación óptima del servicio para las personas, haciendo de cada oportunidad una verdadera experiencia. La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo – explicativo. Para el análisis de la literatura se usaron los métodos inductivos – deductivo y el analítico sintético. Entre los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al cliente interno de la unidad de prácticas pre profesionales de la Universidad de Cuenca, se estableció falencias en el área de servicio, alto número de reclamos, desvirtuada estructura jerárquica, duplicidad o sobre carga de funciones, lo cual no permite un enfoque adecuado para la prestación de un servicio de calidad. A partir de estas premisas se propone diseñar un modelo de desarrollo organizacional con la finalidad de mejorar la percepción de servicio para el cliente de la Universidad de Cuenca.

Palabras clave: desarrollo organizacional, calidad, servicio, cliente interno.

Introducción.

Debido al creciente movimiento turístico a nivel mundial, y con esto el conocimiento gastronómico, la diversidad de culturas, variedad de productos y nuevas tendencias en la nutrición, ha fomentado que las personas tengan más conocimiento sobre el tema de la alimentación y la calidad de servicio, siendo cada vez más exigentes y buscando el compromiso de los prestadores de los mismos, sobre todo, en la experiencia que se espera vivir en el momento, ya que después de todo, para cerrar el círculo de una vivencia gastronómica se debe cuidar de todos estos detalles, desde que se recibe al comensal, el momento del paso de los alimentos, el seguimiento y verificación del correcto servicio, hasta la retroalimentación final, marcan la importancia tanto para las personas o empresas que brindan el servicio, y para el comensal o cliente que recibe el mismo.

Por tanto, debido al auge gastronómico en todo el mundo, se ha vuelto cada vez más frecuente que las técnicas de servicio cambien, puesto que desde su concepción con la nueva cocina en los años 70, donde Francia tenía sus bases en cuanto a los tipos de servicios, donde primaba el alimento y su presentación, antes que la atención brindada, ha permitido que en la actualidad España está marcando tendencia en el esnobismo de las formas de servicio, pues las personas no solo esperan a ser atendidas y comer alimentos bien preparados, sino buscan vivir una experiencia gastronómica holística.

En el Ecuador, país turístico por excelencia, el servicio de alimentos y bebidas tiene una connotación importante, ya que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014), INEC, el 24 % de las personas ocupadas en el mismo lo hacen en hoteles y restaurantes, tras la creación de nuevos establecimientos esta cifra va en aumento, representando una fuerza laboral importante para el país, por tanto los prestadores de servicios, deben poseer los conocimientos necesarios y adecuados para laborar en este campo, pues son la primera impresión de como los comensales ven a la empresa y perciben el servicio brindado.

El servicio de alimentación y bebidas, se ramifica en algunas clasificaciones; dentro de estas: el servicio de restaurantes, eventos sociales, empresas de catering, alimentación masiva, alimentación comercial, entre otros. Los mismos que se han diversificado a gran escala, donde se ha visto una oportunidad trascendental dentro de esta área, dando paso a que escuelas, institutos y universidades, promuevan la formación de profesionales competentes capaces de cumplir con las exigencias del sector turístico nacional e internacional.

Debido a la exigencia de la calidad del servicio de alimentos y bebidas se ha dado paso a que las empresas dedicadas a esta actividad tengan claros ciertos aspectos inherentes a la administración adecuada de sus establecimientos, pues como elementos importantes para el funcionamiento correcto es imperativo que: los colaboradores tengan presente para que puestos son aptos y cuál es su papel dentro del área a la que pertenecen, deben estar prestos a seguir normas y cumplir objetivos en pro de la organización, de igual manera saber a quién reportar su trabajo y de que persona recibirán órdenes, y por último tener presente que su iniciativa para cambiar o mejorar procesos es importante para fortalecer el ambiente de trabajo y alcanzar metas, todos estos elementos componen la gestión administrativa, que llevada de forma adecuada, asegura una evolución de la empresa en la ejecución de sus actividades y una percepción favorable en la calidad del servicio apreciada por el comensal.

Por esta razón, dichas empresas al ser parte de la evolución de la sociedad y el avance administrativo en distintas áreas, deben cambiar a medida que el mundo avanza, promulgando una adecuación o mejoramiento dentro de cada sistema de manera planificada, y más aun dentro del mundo de los servicios gastronómicos para poder estar alineada con el mercado y mantenerse en constante competencia, siendo eficaz y eficiente dentro del entorno donde se desenvuelve.

Consideraciones teóricas del desarrollo organizacional

Dentro de este marco, la humanidad desde sus orígenes ha tenido la necesidad de desarrollarse dentro de un entorno, donde pueda desenvolverse en diferentes roles, ya sea en la parte laboral, familiar, educativa, etc. Sea cual fuere el área donde el ser humano se desenvuelve, va a estar ligada a la formación de grupos, las cuales tienen un papel trascendental, “puesto que nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las

organizaciones” (Guízar, 2013). Todas las personas están incluidas dentro de algún tipo de organización y se puede vivir a cuenta de algunas de ellas ya sea directa o indirectamente. Por consiguiente, toda organización debe estar en evolución paralela con el medio donde se desarrolla, ésta debe someterse a los cambios que esto implica, pues se deben hacer de una manera planeada y pensada, que se traduce a un modelo de desarrollo organizacional, realizando un avance afín de los individuos que la conforman, y a su vez de las organizaciones, proyectando así un fortalecimiento de todo lo que la institución puede mejorar a nivel de recursos, competencias empresariales y sus alcances (Zamora, 2017).

Para el presente caso de estudio, el modelo de desarrollo organizacional se aplica a la unidad de prácticas preprofesionales de la Universidad de Cuenca, que forma parte de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, está dedicada a prestar servicios de alimentación, planificación y atención de eventos dentro de la universidad, creada en septiembre del 2015 dentro de la comunidad universitaria, donde tuvo sus inicios con servicios de alimentación en eventos puntuales y a partir de eso, amplió su margen de acción con el servicio de alimentación a un centenar de becarios diariamente, a más del servicio de catering institucional, siendo apta para realizar la aplicación de dicho modelo y mejorar la percepción de la calidad del servicio, que a decir de González y Brea (2006), se logra luego de varios encuentros y en parecidas condiciones, generando una visión global de la organización, dando una percepción de calidad de servicio asociada a largo plazo. Desde esta perspectiva, se ha planteado como objetivo: diseñar un modelo de desarrollo organizacional para el área de servicio de la unidad de prácticas preprofesionales de la Universidad de Cuenca, que permita el mejoramiento de su calidad de servicios de alimentos y bebidas.

En sus inicios el desarrollo organizacional conocida con las siglas D.O surge como un estudio de comportamiento y conducta dentro del área de la psicología, y estos conceptos van formando parte en la administración, donde el individuo como tal forma parte del área laboral-profesional de las organizaciones donde autores como Elton Mayo, Mary Parker Follet, entre otros, estudian el D.O para tener un conocimiento profundo del comportamiento humano dentro del ámbito laboral y así poder tener conjeturas precisas y llegar así a una explicación acertada.

Visto así el D.O. es una parte importante de estudio dentro del área administrativa, puesto que ensambla al valor humano y la organización como un elemento indisoluble, procurando así el avance paralelo de ambos elementos, para que se logre la meta que cada empresa se plantee, que a bien ser, confluye en una relación simbiótica entre estructura, procesos, estrategia, personas y cultura de la organización, permitiendo así que esta desarrolle soluciones actuales e innovadoras para que esta consiga renovarse de manera propia. (Velez, 2018)

Es importante considerar lo más significativo a lo largo del tiempo, siendo los años setenta, el inicio de muchos criterios sobre el desarrollo organizacional desde su apreciación de la realidad; y, como en ese entonces el mundo empresarial y las organizaciones empezaban a desarrollarse, dichos conceptos se aplicaron a su realidad, y surge un conjunto de juicios y saberes que los entendidos del tema propusieron, apuntando a un norte común, logrando enriquecer estos conceptos, los cuales hoy por hoy son aplicados en las organizaciones.

Citando autores clásicos y sus definiciones sobre el D.O, Friedlander y Brown (1974), manifiestan que es una forma de preparar cambios y generar desarrollo en los individuos, en la tecnología, procesos y estructuras organizacionales, a decir de Vail (1989), el D.O en un proceso, que ayuda a mejorar los pasos para realizar una tarea, dando cumplimiento a los objetivos planeados; conceptos modernos aparecen sobre el D.O, donde Chiavenato (2004), hace énfasis en que la alta gerencia es la que encamina a un proceso de cambio planificado que ayudan a la solución de problemas, mientras que el autor Cummings (2007), menciona que implica un crecimiento y reforzamiento de estrategias, procesos y estructuras que ayudan a la eficiencia de la empresa, y finalmente para Sánchez (2009), es una herramienta que mejora la competitividad y favorece la innovación del ser humano formando un capital intelectual perdurable.

Como resultado del análisis de los autores existen similitudes en lo manifestado anteriormente coinciden en que es un cambio planificado para mejorar procesos y con esto maximizar la eficacia de la organización a largo plazo, en la cual el capital humano es el principal participe del cambio, extendiendo el grado de unión trabajador-organización y genera un ambiente de crecimiento conjunto.

Desarrollo organizacional una perspectiva de cambio

El D.O es un proceso de cambio con gran significancia, que se lo debe realizar de forma planificada, implementando mejora continua, pues es un proceso que no termina de evolucionar, y con ello también las personas, debido a que según Arias (2001) contribuye que: “[...] no puede alcanzar esta meta aquella empresa u organización que no invierta fuertemente en preparar y retener a su talento humano” (p. 47), es decir, hay que evolucionar de forma paralela y constante, ya que de no hacerlo la permanencia y duración de la organización se verá comprometida.

A este aspecto, el propósito de los cambios es mejorar la efectividad de las organizaciones, logrando así acatar las metas que se proponen en los objetivos, de manera que es necesario que la empresa comprenda cuándo se deben considerar estos cambios y saber manejarlos e inculcar a las personas para que puedan aceptar, acatar y practicarlos, desde los niveles gerenciales hasta los sectores operativos, de forma secuencial, debido que todo cambio debe tener una fase de adaptación paulatina, para que el proceso de re culturalización sea digerible para cada individuo, proceso y elemento de la organización.

En tal virtud, el cambio dentro de una organización es una actividad que implica muchos esfuerzos adicionales a los ya realizados en el diario vivir, por cuanto se debe aplicar una socialización de manera correcta, dando a conocer las consecuencias positiva del mismo, aproximando un alcance tangible de cambio, que dé como resultado una etapa satisfactoria para la organización en su total dimensión y se cumpla con las expectativas planteadas por el esfuerzo conjunto de todos los individuos.

Estos momentos son claves, donde muchos administradores no usan las técnicas administrativas adecuadas para enfrentar dichos periodos, por lo cual actúan como lo han hecho o han aprendido, dando una solución temporal y no trascendente, tras la evolución de las herramientas administrativas, los líderes de las empresas con miras de evolución, utilizan el desarrollo organizacional como un camino, mas no como un fin; donde, tomando como cimiento las bases de la administración, para superarlas, se debe planificar y ejercer labores para modificarlas, y luego se evalúa los efectos de las acciones y se realizan ajustes según sea necesario. (Vail, 1989)

El someterse a un cambio implica que algunas fuerzas actúen sobre esta decisión, tanto aspectos internos como externos, por lo cual la organización debe siempre estar pendiente de dichos factores, ya que la mayor cantidad de factores provienen del exterior de la empresa y que no se pueden controlar, como, por ejemplo: la tecnología, economía, cambios demográficos, etc., y algunos factores internos como cambios administrativos, cambios planteados por empleados, etc.

Como se puede deducir, el proceso de cambio es un momento donde la empresa puede acarrear consecuencias, favorables o desfavorables por tanto se debe preparar a la organización para poder adaptarse a dicha transformación. Muchas de estas decisiones conducen a la resistencia por parte de los trabajadores, y aún más cuando estos desconocen las decisiones de la alta dirección; todo cambio trae consigo una adaptación, lo cual lleva a que lo conocido por el empleado se deje de lado, y se de paso a nuevos procesos y procedimientos para llegar a los objetivos, de manera que, si algún problema llegase a acontecer dentro de este cambio, va a representar esfuerzo para solucionar el mismo.

En cuanto a la resistencia al cambio, es un proceso normal dentro de las organizaciones cuando se experimenta algún tipo de modificación a nivel de procesos o requerimientos solicitados dentro de la empresa; dicho cambio sucede a nivel personal y organizacional. A decir de Escudero, Delfín, y Arano (2014), cuando un sistema se ve influenciado por un elemento ajeno del medio ambiente, pierde su equilibrio (homeostasis), por tanto, dicho agente pone obstáculos, lo cual impide el reajuste necesario para poder regresar a su equilibrio normal.

Existen algunos modelos planteados por autores sobre el D.O, entre algunos de ellos se menciona al modelo de Kurt Lewin, quien propone tres fases para el modelo que son:

descongelar, cambiar y recogerla, por otro lado el modelo de Lippitt, Watson y Westley, propone siete pasos: exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación y terminación, donde la empresa adapta cada punto a su realidad, y como siguiente, el modelo investigación-acción de French, que manifiesta que posee un accionar cíclico y se enlaza a la colaboración de los miembros de la organización con un agente externo o asesor, el cual se concentra en la captación de información y el respectivo análisis, para después proceder con las etapas de acción, en base a lo obtenido en la etapa investigativa.

Como se puede ver, las bases del D.O. tiene como punto focal el cambio de las personas para que así pueda darse una permuta a nivel de la organización, de manera que si se da un tratamiento efectivo al individuo apuntalará los cimientos de la empresa; la persona así es el eje principal de la organización, contraponiéndose a los sistemas mecanicistas que creían que el ser humano es una máquina y que aporta simplemente con fuerza bruta mas no ideas, conocimientos y sentimientos dentro del trabajo y que a su vez derivan en el clima laboral necesario y apropiado para poder desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Para empezar con la aplicación del D.O dentro de una organización, ésta debe evidenciar la necesidad de cambio, por cuanto la alta gerencia será la veedora y promotora para dar inicio al proyecto, para lo cual se debe realizar una planificación minuciosa y metódica, cuidando aspectos importantes.

- **Oportunidad:** Los administradores deben tomar decisiones de manera oportuna, lo que conlleva a discernir cual es el tiempo adecuado para realizarlo, ya que algunas circunstancias necesitan medidas inmediatas y otras se las puede dar una holgura determinada, por cuanto el entrenamiento y la experiencia de la persona a resulta de suma importancia para encontrar el tiempo oportuno.
- **Generación de apoyo:** Luego de tomada la decisión de cambio, resulta importante acudir a un agente externo “consultor”, para que desde una perspectiva diferente al de la organización, intervenga en el proceso de evaluación y verificación de los posibles problemas. Para este paso resulta aconsejable el uso de algunas actividades de apoyo.
Comunicación: De parte de la alta gerencia con todo su nivel y niveles inferiores.
Participación: Principalmente de los ocupantes de los lugares donde se han localizado los problemas, dado que ellos son los conocedores de la realidad actual del área.
- **Incentivos:** Esto resulta beneficioso sobre todo para las áreas a ser intervenidas, puesto que, luego del proceso de comunicación adecuado, las personas percibirán que, a más de realizar un cambio, obtendrán un agradecimiento por ser parte del mismo lo cual fortalecerá su compromiso y lo hará duradero.
- **Capacitación y entrenamiento del personal:** En esta etapa se deberá brindar a los miembros de la organización, los saberes necesarios para que puedan asumir los cambios preparados, y todos estos conocimientos sean aplicados al instante para que el proceso madure rápidamente.

- **Aplicación de la planeación:** Aquí se pone en marcha todo lo plasmado con la alta gerencia y el consultor, teniendo en cuenta que el cumplimiento de cada una de las estrategias sea el óptimo y medido para llevar un control.
- **Seguimiento y evaluación:** Después de aplicado todo lo planeado, es imperativo la retroalimentación en cada una de las áreas intervenidas, conjuntamente con los sujetos involucrados, de manera que de ser necesario se realicen los ajustes necesarios de forma oportuna.

Metodología.

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable de estudio, de manera que se observó la realización del servicio en su forma natural, para llevar a un posterior análisis. En cuanto al enfoque, la investigación se la realizó bajo el uso de métodos mixtos cuali-cuantitativo, en consecuencia, como primer etapa se determinó los aspectos del servicio que son vulnerables para afectar la calidad, siendo evaluadas las variables de: capacidad de reacción, la comunicación con el cliente, los materiales usados para brindar el servicio, determinación de funciones y coordinación entre las áreas funcionales, así como las características y propiedades del desarrollo organizacional, se recogió información a través de encuestas al cliente interno de la unidad de prácticas pre profesionales en un número total de 31 personas, siendo esta una población finita; en una segunda fase, los resultados obtenidos del diagnóstico, se interpretó y se elaboró un modelo de desarrollo organizacional para mejorar el servicio de alimentos y bebidas. A bien decir el trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo-explicativo, de tipo transversal y se usó el método inductivo – deductivo.

Resultados.

La unidad de prácticas pre profesionales de la Universidad de Cuenca fue tomada como la organización de análisis, ya que posee las características adecuadas para el estudio, de la cual se obtuvo la siguiente información:

El 71% de la población encuestada asegura no conocer sobre elementos que ayuden a medir la satisfacción del cliente dentro de la unidad, en tal sentido se desconoce si el cliente se encuentra satisfecho o no con el servicio brindado por los miembros de la unidad, resultando en una falta de indicadores medibles para poder tomar las medidas correctivas en el servicio.

El 74,19 % de los clientes internos a quienes se realizó la encuesta, no mantiene una relación con los comensales a quien se brinda el servicio para cerciorarse de que la atención se la está realizando de manera adecuada, puesto que no existen parámetros ni políticas definidas para la aplicación en el servicio.

El 77,42 % de los colaboradores consideran que no se han realizado cambios sustanciales en procesos que permita mejorar el servicio, ya que se han manejado de la misma forma desde que la unidad inicio sus funciones, sin lograr una evolución.

El 50 % de la población, manifiesta que los materiales y elementos con los cuales se realiza el servicio no son los adecuados para poder dar un servicio adecuado, evidenciando una falta de planificación para la compra de materiales, utensilios y elementos útiles.

Para el 66,7 % de los miembros de la unidad de prácticas pre profesionales, no se brindan soluciones oportunas a los reclamos de los usuarios, puesto que no se deben a una política de solución de conflictos definida, lo cual deriva en confusión de los prestadores del servicio al no saber cómo tratar algún problema que se pueda presentar, así como malestar del cliente que ve una carencia de importancia en sus opiniones, inquietudes o reclamos.

El 75 % de las personas encuestadas pone en manifiesto que la unidad carece de una estructura orgánica ni funciones definidas de cada miembro de la organización, lo cual deriva en que los sub niveles no saben a qué mando inmediato superior regirse, comunicarse o que función directa les compete realizar, lo que implica que en todo momento sienten confusión y sin una persona a quien obedecer, afectando esto al momento del servicio.

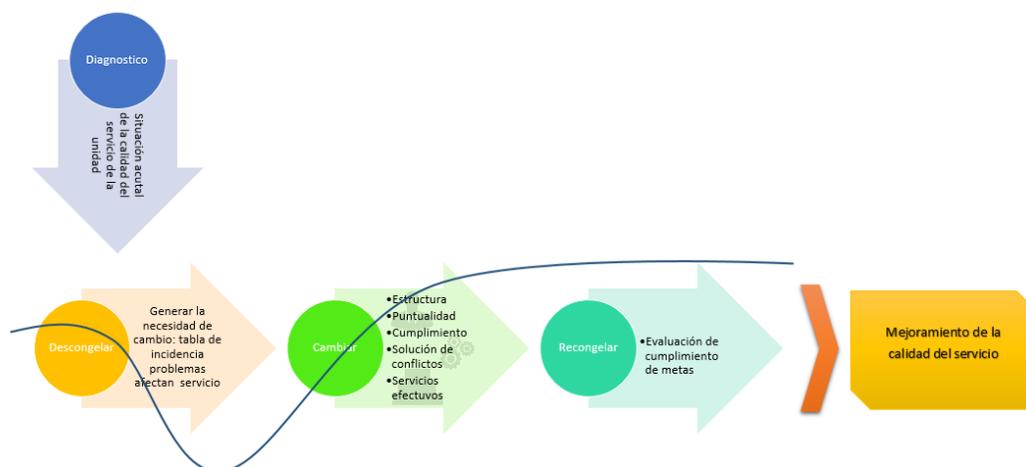
Para el 66,7 % de los encuestados no existe una adecuada coordinación entre las área funcionales de la unidad, administrativa, de producción y servicio, con lo cual se ve afectado el cliente al momento de recibir la atención, puesto que la evidenciada falta de coordinación no permite que el cliente sea servido a tiempo, tenga el producto que solicito, se le brinde el servicio donde lo solicitó o que la cantidad solicitada sea la correcta, creando así un conflicto de satisfacción del comensal.

El 83,8 % de los clientes internos, perciben que el servicio que brinda la unidad en un marco general, no es el adecuado, ya que existen impedimentos a nivel de estructuras, de funciones y personas, que frenan el desarrollo adecuado del servicio a brindar, generando así una baja percepción de satisfacción por parte del cliente.

Luego de los resultados expuestos, para dar solución a los problemas identificados sobre la calidad del servicio, se presenta un modelo de desarrollo organizacional para efectos de la presente investigación, donde se trabajará sobre tres ejes principales: el primero, generar la necesidad de cambio, determinando cual es la incidencia de los procesos que afectan al servicio, el segundo, determinar una línea de mando, considerando que el cliente interno desconoce una estructura orgánica estipulada y tercero, mejorar la capacidad de respuesta, mediante medidores que ayuden a determinar la puntualidad, cumplimiento, solución de conflictos y eventos servidos de forma efectiva, a más de determinar la satisfacción del cliente con el servicio ofertado.

En la figura 1, se evidencia un esquema para la aplicación del modelo de desarrollo organizacional para la unidad de prácticas pre profesionales de la Universidad de Cuenca, el mismo que motive un cambio planificado dentro de la unidad y logre un mejoramiento en la efectividad con la que se realiza el servicio, aplicando indicadores, que demuestren de forma numérica la aplicabilidad del modelo planteado, mediante el control y evaluación.

Figura 1: Modelo de cambio planificado, propuesta de cambio



Fuente: Elaboración propia

Realizado el diagnóstico de la unidad, y conociendo la situación actual de la misma, se seguirá el camino planteado para mejorar la percepción de la calidad de servicio. El primer paso es la etapa de **descongelar**, donde la unidad empieza un rompimiento de los esquemas de trabajo conocidos y se prepara para el cambio, para lo cual se debe **generar la necesidad de cambio**, donde, mediante datos obtenidos de la empresa, concernientes a incidencias del último año, permitió la identificación de procesos inmersos en el problema de la calidad de servicio. La tabla de frecuencias se registró el porcentaje de las veces que cada evento sucedió al año, generando dificultades en los eventos solicitados por los comensales.

Tabla 1. Incidencias de problemas en los servicios (en%)

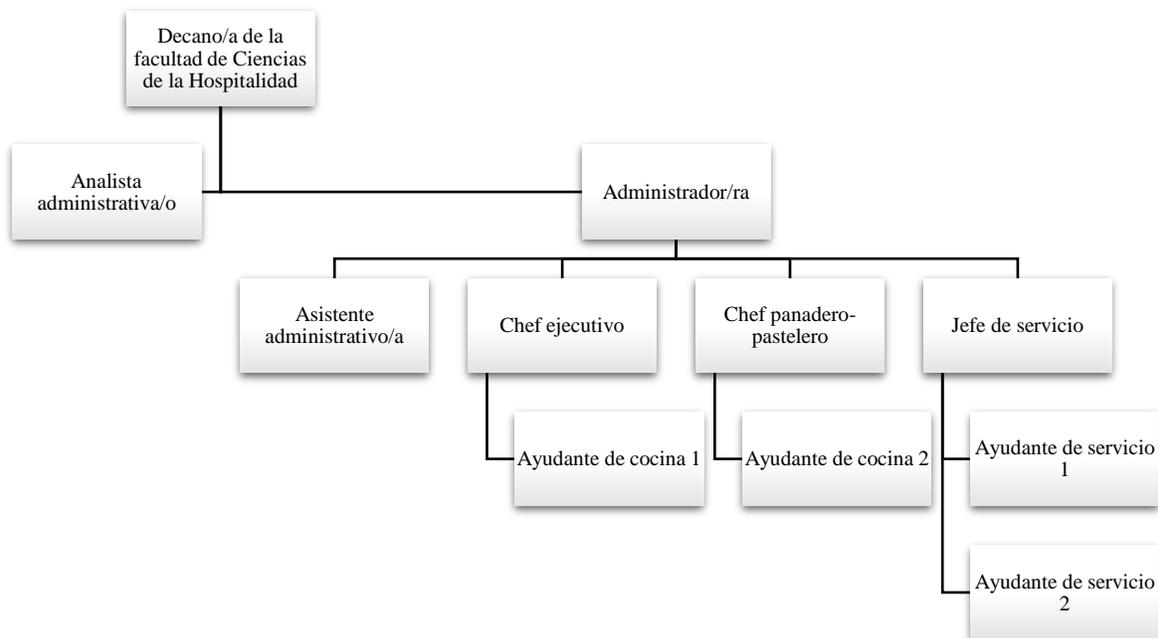
Proceso tratado	Incidencia %
Comunicación de los parámetros para solicitud de servicios de alimentación	4
Planificación de eventos solicitados	6
Pedidos solicitados fuera de tiempo por dependencias	24
Eventos solicitados en horas similares	31
Personal necesario para realizar el servicio	27
Implementos suficientes para la prestación del servicio	6

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 1, los procesos que mayor inciden en los problemas que afectan a la calidad del servicio son tres: pedidos solicitados fuera de tiempo, eventos solicitados a horas similares y personal necesario para realizar el servicio, donde se hace de notar que son sucesos meritorios de análisis, demostrando que existe falencias en el servicio procediendo a la siguiente etapa.

En la etapa de **cambio** como primer punto, la información obtenida, hace notar que la unidad no posee una estructura formal definida, la cual viene dada de las funciones realizadas dentro de la organización, con lo cual los procesos de socialización al momento de realizar el pedido, formatos de solicitud, tiempos de cancelación, solicitud de servicios especiales, manejo y planificación del personal, confirmación o rechazos de pedidos fuera de tiempo, determinarán las funciones específicas a realizar, y con qué puestos se deben asociar para consultar sobre cualquier imprevisto en el proceso de solicitud del pedido, ya que la unidad no cuenta con el mismo.

Figura 2. Estructura orgánica funcional



Fuente: Elaboración propia

Control de cambios

Para la presente investigación se propone establecer indicadores, los cuales demuestren un cumplimiento adecuado de las acciones tomadas, de manera que se pueda sustentar numéricamente el cumplimiento efectivo de los mismos, teniendo control sobre los aspectos de la puntualidad de los colaboradores de la unidad, así como de los solicitantes de los

eventos, ya que en cualquiera de los dos casos, afectará a la consecución de los eventos siguientes; se verificará el cumplimiento de los eventos solicitados marcando un parámetro adecuado para dicho cumplimiento; un parámetro importante a controlar es la solución de conflictos presentado por los comensales y la integración de las áreas funcionales para dar seguimiento y respuesta a dichos problemas, y por último se medirá los servicios efectivos, de manera que se puede prevenir el mal gasto de recursos y el factor hora/empleador para el traslado, montaje y disposición de los elementos necesarios para realizar el servicio. Los parámetros utilizados cuentan con valores efectivos de cumplimiento, creando así una semaforización que nos dará información oportuna de los problemas detectados de forma periódica, dichos indicadores se detallan a continuación:

Tabla 2. Indicadores para control de la calidad de percepción del servicio

Indicador	Fórmula	Valores efectivos			Interpretación
		Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Cumplimiento de eventos	$\frac{\text{eventos servidos}}{\text{total de eventos solicitados diarios}} * 100$	90%	80%	70%	Mide el cumplimiento de los eventos solicitados que se han realizados efectivamente
Puntualidad servicio eventos personal	$\frac{\text{servicios realizados a tiempo}}{\# \text{ de servicios diarios}} * 100$	100%	95%	90%	Mide la puntualidad con la que se realizan los eventos. Este indicador toma en cuenta las variables de puntualidad del personal
Puntualidad inicio eventos cliente	$\frac{\text{servicios realizados a tiempo}}{\# \text{ de servicios diarios}} * 100$	100%	90%	80%	Mide la puntualidad con la que se inician los eventos. Este indicador toma en cuenta las variables de puntualidad del cliente para dar inicio al evento
Solución conflictos eventos	$\frac{\text{conflictos solucionados}}{\# \text{ de conflictos diarios por svc}} * 100$	90%	75%	60%	Mide la capacidad de solución de conflictos, brindada por el personal de servicio
Servicios efectivos	$\frac{\text{número de refrigerios servidos por evento}}{\text{número de refrigerios solicitados por evento}}$	100%	90%	80%	Mide la cantidad de refrigerios solicitados, contrarrestando con los refrigerios servidos

Fuente: Elaboración propia

En la etapa de **recogerla**, se pretende perpetuar en el tiempo los cambios realizados mediante un control establecido, evaluando la percepción de la calidad del servicio, para el cual se aplicará un modelo basado en el índice de satisfacción al cliente con sus siglas CSAT, para generar una semaforización, dando así información oportuna y con indicadores acertados sobre la percepción real del servicio.

Figura 3. Indicadores para medición de la percepción del servicio 1 - 5



Fuente: Elaboración propia

En este contexto el cliente debe dar respuesta a una pregunta, la cual expondrá su percepción en cuanto al servicio recibido, siendo una única respuesta la que servirá para el cálculo de satisfacción percibida, datos con los cuales se procederá a resaltar la información y la debida construcción del semáforo, los cuales dispondrán las tomas de decisiones respectivas para el mejoramiento o corrección oportuna de la calidad del servicio.

$$\text{CSAT (promedio)} = \frac{\text{suma de las puntuaciones}}{\text{total de valoraciones obtenidas}}$$

Figura 4. Fórmulas para la obtención del CSAT

Respuesta	Puntaje entre 1 a 5
Sujeto A	3
Sujeto B	4
Sujeto C	1
Sujeto D	5
Sujeto E	2
Sujeto F	4
Sujeto G	2
Sujeto H	3
Sujeto I	5
Total	29



Fuente: Elaboración propia

Se propone que para unidad de prácticas pre profesionales, los resultados adecuados a obtener en la puntuación de satisfacción del cliente, marque colores verdes (4-5), resaltando que los niveles son los adecuados, promoviendo mantener una mejora continua dentro de la organización y cerciorar la calidad adecuada de percepción de calidad del servicio por parte del cliente; cuando los parámetros cambien de color a los niveles inferiores, amarillo, naranja, rojo, se optará por realizar encuestas con parámetros que ayuden a marcar cuales son las falencias objetivas dentro del servicio, y generen resultados que se pueda parametrizar y afrontar de manera adecuada en pro del comensal.

Conclusiones.

Un modelo de desarrollo organizacional es una herramienta que permite trabajar en tres etapas para realizar un cambio planificado, asegurando que el trabajo a realizarse, empiece con una base firme de reestructuración (descongelar) de personas, estructuras y procesos; se instituya mediante el cambio en toda su magnitud, y brinde permanencia mediante el recogerla, de manera que todos los recursos utilizados dentro del proceso, no se pierdan con el tiempo.

La herramienta de encuesta usada para la obtención de datos, permitió conocer la opinión del cliente interno, prestador del servicio, que se trasladó a una percepción inadecuada en el trabajo de servicio que realiza, lo cual ayudó a entender que para la prestación de servicios se necesita de elementos importantes como, personal capacitado y en un número suficiente, retroalimentación e indicadores que solventen de manera tangible la percepción de calidad del servicio que recibe el comensal, para tomar correctivos necesarios y concluir en una asistencia adecuada.

Al tener una estructura orgánico funcional, el cliente interno entiende la jerarquía directa a quien dirigirse, de manera que en la toma de decisiones se deberá incurrir a la aceptación del mando inmediato superior; así mismo la formulación de puestos, conjuntamente con el manual de funciones adecuado se mantendrá una distribución equitativa del trabajo, lo cual permite seguir el camino marcado por la alta gerencia.

Al formular los indicadores para controlar los cambios propuestos para la calidad del servicio, los datos obtenidos generan información medible y de fácil comprensión para todos los miembros de la unidad, dando peso numérico en la toma de decisiones, y generan

conocimientos asertivos para la organización, lo cual promulga la toma de decisiones en el tiempo adecuado lo cual logra la adecuada percepción de la calidad del servicio.

Con el instrumento de evaluación generado para el cliente, este aportará con información diaria sobre la percepción de la calidad del servicio, formando así una fuente de valoración adecuada y con los elementos necesarios que permite realizar conclusiones sobre qué aspectos influyen en que esta percepción sea alta o baja, permitiendo la generación de estrategias para apuntar a niveles altos de evaluación continuamente.

Referencias bibliográficas.

- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A systems view*. California: Goodyear.
- Calixto S, N. (2017). *Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición*. Bogotá: Univesidad Santo Tomás.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F: McGraw Hill.
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. México: Ciencia administrativa.
- Friedlander, F., & Brown, D. (1974). Organization development. *Annual Review of Psychology*, 313-341.
- González, A., & Brea, F. (2006). *Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal*. España: Universidad de Vigo.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- INEC. (2014). *Encuesta de hoteles, restaurantes y servicios*. Ecuador: INEC.
- Mello, F. (2008). *Habilidades directivas*. España: Vertice.
- Real Academia Española. (02 de junio de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=6vf6IVu>

- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Espinardo, España: Universidad de Murcia.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Bogotá: Universidad ICESI.
- Schein, E. (1996). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of management learning*. Systems Practice.
- Stoner, J. (1990). *Administración* (5a ed.). México: Prentice Hall.
- Vail, P. (1989). *Seven process frontiers for organization development*. Estados Unidos: La Joya.
- Velez Alvarado, R. (2018). *Desarrollo organizacional I implicaciones y retos del desarrollo organizacional*. Puerto Rico: University of Puerto Rico al Mayagüez.
- Velez, R. (2018). *Desarrollo organizacional I implicaciones y retos del desarrollo organizacional*. Puerto Rico: University of Puerto Rico al Mayagüez.
- Zamora, M. (2017). *El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil*. Ciudad de México: Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA".
- Zuinaga de Mazzei, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 230.

PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.

Montero Tapia, I., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2019). Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Visionario Digital*, 3(2.2), 103-119.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.618>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.

