



Enfoque servicios autogestionados



Gráfico 1: enfoque en un servicio autogestionado. Foto portada de sección: © StefanieB – Fotolia.

La gestión de la calidad, herramienta para organizar un servicio de alimentación

15-10-2016

La gestión de la calidad podría definirse como una filosofía de gestión empresarial que desarrolla un conjunto de normas relacionadas entre sí y permite a la empresa organizarse de forma eficiente orientándose a las necesidades del cliente y a la mejora interna de los procesos. Isabel Doys nos explica cómo enfocar esa gestión en los servicios de alimentación (internos o externos) de una institución pública.

Existen distintas normas internacionales de gestión de la calidad, pero en este artículo me voy a referir siempre a la ISO 9001:2008, ya que es ampliamente conocida y divulgada además de ser suficiente para organizar y gestionar cualquier servicio bajo una orientación al cliente y mejora continua del sistema.

En su capítulo de introducción, esta norma hace referencia a los ocho principios de gestión de la calidad sobre los cuales debe construirse el sistema:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Cualquier organización, sea pública o privada, tiene un nivel de gestión que debe ser normalizado y organizado para que sea eficiente y adecuado según unos requisitos internos y unos requisitos del cliente o usuario. En la definición de estos requisitos está la

clave y el principio para utilizar la calidad como una herramienta y una filosofía de trabajo.

En un entorno de crisis como el actual, se suele cometer lo que a mi juicio es un error estratégico: eliminar o recortar aquellas partidas presupuestarias que tienen que ver con la gestión de la calidad. Desde mi punto de vista, asociar la calidad a costes directos prescindibles es no tener integrado su significado ni trascendencia, ni siquiera las posibilidades de mejora de la eficacia que pueden lograrse en cualquier proceso.

Un proceso es una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestionan con el fin de obtener resultados. El enfoque basado en los procesos hace referencia a la visión estratégica de que todas las actividades dentro de la organización están relacionadas entre sí y tienen un mismo objetivo; por tanto, cuanto más y mejor comunicadas y coordinadas estén dichas actividades, mayor es la eficiencia y la eficacia de ese sistema.

En el caso que nos ocupa, el resultado o el objetivo del que hablamos constantemente, hace referencia al servicio de alimentación de una institución pública. Así pues, nos referimos a comedores escolares, hospitales, residencias geriátricas, centros de educación especial, centros de atención a personas dependientes, comedores laborales, centros de día, etc.

Diagnóstico y solución

Este tipo de servicios a colectividades entrañan una gran responsabilidad y no solo por prestar el servicio de alimentación adecuado, si no porque se dirigen a personas muy vulnerables con mucho riesgo de padecer una intoxicación alimentaria si no se ha manipulado correctamente y, además, bajo el nombre de una institución pública. Así pues, la responsabilidad es doble: es un servicio complejo y es un servicio público.

Por todos es sabido que los presupuestos de los servicios de restauración han sido reducidos en mayor o menor medida con todas las consecuencias que pueden tener los recortes en el resultado final del servicio, sea externalizado o de gestión interna. La polémica creciente en nuestro país sobre la externalización o no de servicios debe tener un enfoque más práctico y objetivo. Sobre este tema, la publicación de Ferco *Guía de la oferta económicamente más ventajosa en la restauración colectiva*, acertaba mucho en el diagnóstico y en la solución.

Tal y como explica esta guía en su preámbulo, adjudicar los contratos solamente bajo el criterio de precio *“no beneficia a ninguna de las partes implicadas”*. Apunta como consecuencias que *“...induce a racionalizar los costes [de las empresas licitadoras] lo más posible (...) en detrimento de la calidad de las comidas y de los servicios suministrados”*, la seguridad alimentaria, las condiciones laborales de los trabajadores, etc.

Continúa la guía apuntando a la solución *“...los problemas con que se encuentran las entidades concedentes para expresar sus necesidades en términos cualitativos cuando redactan los pliegos y en la ausencia de instrumentos para evaluar, apreciar y comparar ofertas, teniendo presente no solamente el precio sino también la calidad”*.

Así pues, la oportunidad no está en el operador (público o privado), si no en el sistema de gestión que define los requisitos, cómo llevarlos a cabo, quién debe hacerlo y de qué manera se comprobará, se medirá y se mejorará. Es por ello, que un sistema de gestión de la calidad implementado en las propias instituciones o en los departamentos de hostelería de las instituciones, permitiría desarrollar las herramientas para una autogestión eficiente o una externalización acertada.

¿Cuál sería el enfoque?

En primer lugar, debería llevarse a cabo un análisis de los procesos del servicio de alimentación, teniendo en cuenta su integración al resto de procesos de la institución y, finalmente, concretar las necesidades de clientes y usuarios. Por ejemplo:

- Estancia media de los pacientes: no pueden tratarse de la misma forma un hospital general con una estancia media de tres días, que un centro de larga estancia donde los pacientes residen una media de tres meses.
- Requisitos nutricionales: los gramajes, la variedad, el tipo de comida e incluso la rotación de menús deben ser distintos cuando hablamos de un comedor escolar que de un comedor laboral para adultos.
- Infraestructura: si se requiere inversión, si se quiere modernizar la maquinaria, si hay transportes a otros centros.
- Tipo de servicio: en línea fría, cocina *in situ*, catering transportado, servicio de atención domiciliaria, *room service*, etc.

Cada uno de los requisitos que se determinen como necesarios corresponderá a un presupuesto, a una operativa, a una duración de contrato, a un número de trabajadores para llevarlo a cabo, etc. Es importante, entonces, que el análisis sea con criterio, autocrítica, realismo y pragmatismo.

Llegados a este punto de análisis y definición, deberían separarse dos enfoques distintos: servicios de autogestión y servicios externalizados.

Servicios de autogestión

En la autogestión, quien presta los servicios es la propia institución, por lo que en el diseño del sistema, el enfoque debe estar en definir los requisitos internos y con qué operativas llevarlos a cabo. Será necesario tener claro un mapa de procesos internos y desarrollar cada uno de los procesos hasta hacerlos procedimientos, instrucciones, registros y otros documentos de gestión.

Además, deberá identificarse el cliente y usuario del servicio y medir sus necesidades y grado de satisfacción. Finalmente, cerrando el círculo de mejora continua, deberá desarrollarse una sistemática que permita el control, la verificación, el seguimiento y la mejora

del sistema de calidad (ver en ilustración superior el gráfico 1 'Enfoque en los servicios autogestionados').

Servicios externalizados

En el caso de la externalización, la prestación de servicios la lleva a cabo una empresa externa bajo los criterios y necesidades marcadas por la institución que los contrata. Esa institución delega en otra empresa un servicio público. Dicho esto, el enfoque en este caso debe ser el de definir con la mayor claridad posible los requisitos adecuados a cada uno de ellos de acuerdo con un presupuesto y un plan estratégico de cada institución. Hasta aquí no debería diferenciarse mucho respecto al análisis y diseño explicado en el supuesto anterior.

El siguiente paso, en este caso, es diseñar los procedimientos o sistemáticas necesarias para redactar un pliego de condiciones que permita exponer las necesidades de la institución de forma clara y transparente para que todos los operadores compitan en igualdad de condiciones. Además, deberá procedimentarse la evaluación de las ofertas bajo criterios bien definidos y desarrollar herramientas de control y verificación del proveedor.

Por lo tanto, el enfoque es el de diseño, criterio y control (ver en ilustración superior el gráfico 2 'Enfoque en los servicios externalizados').

Conclusiones

Implementar sistemáticas de trabajo basadas en la gestión de la calidad, permite:

- Identificar mejor las necesidades de clientes y usuarios e incluso mejorar la integración con los procesos asistenciales.
- Relacionar de forma más clara y precisa servicio vs coste, dado el análisis inicial.
- Formular indicadores sobre los que analizar el desempeño del servicio tanto si es autogestionado como si no lo es.
- Aplicar recortes o ajustes de presupuesto con datos, evitando decisiones drásticas que afectan a la calidad percibida por el usuario. Un mayor conocimiento de los procesos permite la toma de mejores decisiones.
- Diseñar pliegos orientados al desempeño del servicio, de forma clara y precisa y que permita a los operadores presentar ofertas bien relacionadas en cuanto a requisito cumplido vs presupuesto.
- Definir los criterios de adjudicación y documentar la toma de decisiones.
- Prever la gestión de incumplimientos por parte de los proveedores que permita su penalización.
- Lograr relaciones beneficiosas con los proveedores que permitan contratos duraderos en los que pueda mantenerse y mejorarse la calidad del servicio, siendo partners estratégicos de la institución.

En definitiva, es el punto de partida para que:

- En el caso de las empresas privadas, puedan mantener niveles de excelencia y calidad con sus clientes, proveedores y trabajadores.
- En el caso de instituciones públicas, garantizar también un nivel de servicio interno o un control sobre los procesos externalizados.
- Poder mantener un servicio complejo, necesario y fundamental, pero sostenible en recursos y con garantía de calidad.
- Homogeneizar el nivel de calidad en los servicios de restauración públicos para todos los clientes y usuarios sea cual sea el área geográfica o institución.



Isabel Doys es Ingeniera Técnica Agrícola y licenciada en Ciencia y Tecnología de los Alimentos, con una trayectoria de más de 13 años en cocinas para colectividades. Tras su paso por Arcasa como directora de Calidad, creó **Normafood**, donde ofrece servicios de gestión de la calidad y la seguridad alimentaria para *foodservice*.

@: isabeldoys@normafood.com. (Todos los artículos).