

— Educar para el dominio de la naturaleza mediante una ciencia integral y con alto nivel de calidad.

— Buscar la eficiencia de las organizaciones universitarias.

Para ayudar a obtener los objetivos de la educación humana, para ayudar a que los directivos de las empresas de educación superior sean más eficientes y hagan eficientes a sus instituciones es que se han escrito estas líneas.

Sin embargo, a cualquier tipo de organización se le puede aplicar lo aquí recomendado. Pero la gerencia de la empresa de negocios es el modelo.

Y, para terminar, nada mejor que la mismas frases de Harrington Emerson al finalizar su obra: "El hombre de suprema habilidad es aquel que puede crear y controlar una organización que se basa y utiliza principios para lograr y mantener ideales, y que por lo tanto puede reunir y utilizar en su organización los elementos de Tierra, Trabajo y Capital".<sup>(31)</sup>

#### BIBLIOGRAFIA

1. DRUCKER, Peter F. *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*.
2. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
3. SANTA BIBLIA. Libro del Génesis.
4. BOYD, Maurice and WORCESTER, Donald. *American Civilization*.
5. SAFFORD, Frank. *El ideal de lo práctico*.
6. LAJUGIE, Joseph. *Los sistemas económicos*.
7. SAFFORD, Frank. *El ideal de lo práctico*.
8. Constitución Política de la República de Colombia. 1986.
9. \_\_\_\_\_, 1986.

10. HARRINGTON, Emerson. *The twelve principles of efficiency*. Preface.

11. GOING, Charles Buxton. *The twelve principles of efficiency*. Introduction.

12. DRUCKER, Peter F. *Managing for Results*.

13. *The practice of Management*.

14. "International Business Week". Octubre 29, 1990.

15. HARRINGTON, Emerson. *The twelve principles of efficiency*. Cap. IV.

16. Matrix B.C.G. (Boston Consulting Group).

17. HARRINGTON, Emerson. *The twelve principles of efficiency*. Cap. V.

18. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. VI

19. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. VII

20. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. VIII

21. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. IX

22. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. X

23. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. X

24. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XI

25. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XI

26. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XII

27. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XII

28. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XIII

29. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XIV

30. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XIV

31. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Cap. XVI

## CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA UN MODELO A DESARROLLAR

MARTHA ELENA VARGAS QUIÑONES

Magíster y doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Navarra. Ha realizado cursos de Calidad y Servicio en la Universidad de la Sabana. Ex rectora del ICSEF, y actualmente se desempeña como directora de la carrera de Administración de Servicios de Bienestar de la Universidad de la Sabana en Santafé de Bogotá.

INGENIERA LUZANGELA ALDANA DE VEGA

Ingeniera industrial de la Universidad de América. Asistente comercial CADENALCO. Analista de compensación COLMOTORES S.A., ex directora del Programa de Ingeniería Industrial Universidad Libre de Colombia. Profesora Universidad de la Sabana. Instructora de seminarios sobre Calidad Total en las cervecerías Litoral y Bavaria, en Santafé de Bogotá.

Cuando hace seis años la Universidad de la Sabana se disponía a iniciar la carrera de Administración de Instituciones de Servicio, finalmente denominada Administración de Servicios de Bienestar, se tenía una meta clara y definida: proporcionar al país profesionales con un perfil gerencial capaces de liderar la producción de servicios en la banca, el comercio, la salud, la educación, la hotelería, el transporte, las cajas de compensación familiar... y en la atención al cliente en las demás organiza-

ciones. Profesionales que con una planeación estratégica y una administración participativa generan la calidad, el bienestar de la persona humana, representada en la empresa de servicio, tanto por el cliente externo como por los proveedores, los inversionistas y fundamentalmente por las personas que constituyen la organización.

Nuestra presencia hoy aquí como representantes de la facultad se debe a la tarea realizada por el equipo de pro-

fesores de la carrera en el desarrollo de la misión de la universidad durante estos años, con un empeño constante para entregar a la sociedad un profesional excelente.

El esfuerzo en el desarrollo de la misión generó dentro de la universidad un movimiento hacia la calidad y los procesos que ésta conlleva, que toma el influjo de la corriente externa proveniente del Japón que es adaptada y aplicada a nuestra realidad por empresas del Valle del Cauca como pioneras de tal estrategia y extendida luego como una onda por todo el territorio nacional llegando a involucrar la universidad, actualmente en forma decidida, como lo manifiesta el tema de esta VI reunión de ASCOLFA, tal vez con una respuesta un poco tardía.

El compromiso que los programas de Mejoramiento Continuo exigen de una empresa, de sus personas individual y colectivamente consideradas, se fundamenta en el conocimiento claro de la misión, convertido en vivencia diaria tanto por la alta dirección, como por los administradores intermedios y el personal de base que no sólo lo recibe intelectualmente sino en forma práctica, llegando a entender y vivir lo que la universidad hace y cómo lo hace.

## LA MISION DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

La misión de la Universidad de la Sabana es la formación de la comunidad universitaria, coherente con su filosofía y sus principios éticos y pedagógicos al servicio de la sociedad.

Cuando Dwight Eisenhower fue nombrado presidente de la Universidad de Columbia, conoció a los profesores senior y les dijo que le daba gusto conocer a los empleados de la universidad. El físico Rabi respondió: "Nosotros no

somos empleados. ¡Somos la universidad!". Para la Universidad de la Sabana las personas que trabajan en ella son la universidad y su tarea de formación se dirige a todos: académicos, administrativos, alumnos y sus familias.

## FILOSOFIA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Intrínsecamente unida a la misión está su consideración, su reflexión última sobre el ser del hombre, su constitución ontológica... ¿Qué es el hombre? ¿Cuál el sentido de su existencia? Esbozemos una respuesta: el ser humano es persona, es decir, ser subsistente de naturaleza racional y una de las notas de la persona es la libertad, la posibilidad de elegir o no elegir, es además una demostración de la inteligencia, es decir de la superación del instinto. Actuar con libertad indica una previa deliberación, un juicio, una elección, voluntad, autonomía. Lo cual sólo lo puede hacer la inteligencia. Esta realidad de la acción consciente, libre y responsable del hombre manifiesta la trascendencia de la persona hacia su fin, no sólo considerado en la realización materializada en una obra sino en su propia autorrealización trascendente a lo espiritual, a lo universal en el tiempo y en el espacio.

Referimos a la filosofía de la Universidad de la Sabana implica abarcar los valores no sólo en su realidad objetiva en el "orden de la razón",<sup>(1)</sup> sino también a la captación de los mismos por el sentimiento "el orden del corazón",<sup>(2)</sup> teniendo en cuenta que percibir un valor no es crearlo sino descubrirlo, pues el valor posee independencia objetiva y subjetiva.

Hacemos una sucinta enumeración de los valores que rigen el quehacer formativo de la universidad:

- Respeto a la vida y a la dignidad de la persona humana.
- Búsqueda de la verdad.
- Búsqueda del bien que lleva implícito el respeto a la ley, a la autoridad legítimamente constituida, a la libertad personal, es decir una convivencia social con justicia y paz.

Una civilización del amor, como la descrita por su santidad Juan Pablo II en su visita a nuestro país, al hablar a los dirigentes. "Se trata de una sociedad en donde la laboriosidad, la honestidad, el espíritu de participación... en la actuación de la justicia y la caridad sean una realidad. Una sociedad que lleve el sello de los valores cristianos".<sup>(3)</sup>

Los valores anteriormente mencionados se convierten en ideas para la acción educativa, para la labor en el aula, en el taller, en el laboratorio, es decir en la vida entera. Estas orientaciones para la acción tienen un contexto humano, el trabajo. Trabajo considerado como la acción del hombre a través de la cual participa en la creación, realizando a plenitud sus facultades en una tarea que le da la posibilidad de unión con otras personas para cumplir una función social: satisfacer las necesidades del individuo y su familia para llevar una vida digna.

Tiene este concepto del trabajo una connotación antropológica y por lo tanto ética, con un fin: el servicio, dando al hombre la posibilidad de crear e innovar en equipo, con una definición de estrategias hacia el descubrimiento y la realización de los principios, previniendo los efectos secundarios de la actividad, y con el ejercicio de la dirección, contando con la libertad y el sentido de pertenencia de las personas.

El trabajo en la universidad es promover la perfección humana de quienes la integran y los medios para lograrlo

son la investigación, la docencia y la extensión de sus servicios a la comunidad.

Investigación filosófica, científica y tecnológica realizada por la academia, que vierte toda su riqueza en el proceso enseñanza-aprendizaje y en la formación cuyo núcleo es el alumno, quien en sus actividades de aplicación de los conocimientos beneficia a la sociedad circundante en el presente e infundirá nuevo vigor a las instituciones sociales en el futuro, al conformar familias estables, coherentes con sus principios, transmisoras de las tradiciones, la cultura, los valores de nuestra nacionalidad, tarea orientada en la universidad por el Instituto de la Familia, de reciente creación.

Finalmente, en empresas donde las personas puedan vivir las funciones propias del trabajo como realidad humana.

El sistema básico de la universidad tiene siempre presente el entorno que la rodea, para dar una respuesta adecuada a sus requerimientos; consolidar, como centro de educación superior, la profundización de una identidad cultural, que valora la tradición, se enriquece con el presente y proyecta su futuro siendo fiel a sus valores culturales, a su patrimonio cultural.

## NECESIDAD DEL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

En ese marco de referencia, y con empeño en el mejoramiento continuo, es necesario realizar un programa de calidad total que dé la oportunidad de un mayor desarrollo a las personas, es decir a la universidad.

El proceso de mejoramiento de la Universidad de la Sabana está caracterizado por la habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y

(1) TAMES GARCÍA, María Adela, *Educación y valores*, Fondo de Publicaciones Universidad de la Sabana, pág. 12, Bogotá, 1991.

(2) Idem, pág. 13.

(3) JUAN PABLO II. *Así nos habló*, segunda edición, pág. 25, SPEC, Bogotá, 1986.

crear una orientación hacia el mismo, por la capacidad para diseñar y administrar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio, que requiere una concepción vivencial de lo intangible y su valor, una facilidad para mejorar la atención al proceso de producción del servicio sobre el cual no se puede hacer un control directo, y la apreciación de destrezas emotivas relacionadas con la gente, saber ponerse en el lugar del otro, ver la situación, las circunstancias como las ve el cliente (interno-externo), crear un marco de referencia compartido.

Para las personas que en la Universidad de la Sabana están identificadas con su misión, esta orientación al servicio no implica un cambio de actitud; son el punto de apoyo para el diseño del servicio con alta calidad y para el proceso de mejoramiento continuo como forma de pensar y de actuar.

Al ser una forma de pensar y de actuar desarrolla en las personas las cualidades necesarias para hacer las cosas bien y hacerlo cada vez lo mejor posible, creando la diferencia por la calidad de su servicio. Finalmente, da la oportunidad de desarrollo a las personas y a la universidad que cumple con esa finalidad educativa.

## FORMACION DE LAS PERSONAS

En la labor de formación se procura la calidad de:

**Los alumnos:** Con una selección adecuada al perfil del universitario que la Universidad de la Sabana desea formar, una vez realizado un proceso de inducción, con los siguientes elementos: conocimiento de la universidad, autoconocimiento y adaptación a la vida universitaria.

**En el cuerpo docente:** Con el conocimiento de la universidad, pulcritud y calidad en su hoja de vida, posibilidad de identificación con la misión creando de esta manera sentido de pertenencia y convirtiendo al docente en un verdadero educador, que motiva, impulsa y guía no sólo con su palabra sino con su vida.

**Los planes de estudios:** En su estructura y contenidos, los cuales permanecen en proceso de actualización.

**La metodología:** Tiene como meta enseñar a pensar y a desarrollar la innovación y creatividad inculcando el hábito de estudio, trabajo intelectual en la búsqueda de la verdad con seriedad, identificando problemas, analizándolos para formular alternativas de solución que serán validadas hasta llegar a conclusiones verdaderas y acertadas.

Las estrategias didácticas participativas de roles, estudios de casos y el fomentar la innovación y creatividad son utilizados por el profesor en la medida en que las asignaturas lo permiten.

**El servicio eficaz:** Es labor de la administración; se planea en relación con los recursos. Se tiene como acción prioritaria para el próximo trienio el traslado al campus universitario del Puente del Común en lo referente a planta física y la incorporación de la tecnología actualizada para las diferentes facultades.

La calidad en los aspectos anteriormente señalados se realiza a través de:

**Procesos y procedimientos:** Adecuados al diseño del ciclo del servicio y al manejo de los momentos de verdad<sup>(4)</sup> en las distintas unidades de servicio, para satisfacer las expectativas de todas las personas que conforman la universidad o reciben de ella su influencia.

**Asesoría académica:** Consiste en una relación interpersonal profesor-alumno con intención académica formativa; su fin es ayudar personalmente al alumno a través de la actividad académica y de la vida universitaria a realizar un trabajo bien hecho, responsable y vivido con sentido de servicio adquiriendo una rigurosa preparación científica, profesional y humana.

**Comisionado de grupo:** Es el profesor asignado a cada semestre como coordinador de las acciones que influyen en el grupo y canal de comunicación vertical ascendente y descendente con los profesores y las directivas; cumple también la función de asesoría académica.

**Supervisión de prácticas:** En los semestres de práctica se da la incorporación a la empresa, la supervisión individual del trabajo del estudiante. Contribuye en el proceso formativo en esa nueva situación, para contrastar conocimientos, aplicarlos y aprender de las realidades organizacionales a su alcance.

**Desarrollo del docente:** La calidad en la formación del docente se manifiesta en la motivación al estudio, a la investigación constante, al estímulo para que escriba ensayos, publicaciones del profesor, el esfuerzo en la capacitación interna mediante el seminario de actualización permanente de cada facultad, la participación en cursos, foros y congresos y para los profesores de planta la realización de planes de postgrado en el país o en el exterior. Esfuerzos que son ya una realidad con frutos benéficos para la institución.

**Programa de Bienestar:** Finalmente, la vicerrectoría de Bienestar de la Universidad planea actividades de proporcionar a las personas y a sus familias: capacitación, recreación, salud, co-

respondiendo a las expectativas del cliente interno, generando el clima organizacional adecuado para la atención del cliente con calidad.

Después de esta panorámica general de la universidad, pasemos a la presentación del modelo de CALIDAD TOTAL a desarrollar en la Universidad de la Sabana.

## DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL MODELO PARA EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Al realizar cualquier programa de Calidad Total debe quedar muy claro el concepto de servicio. Debe entenderse por servicio la vocación y misión esencial del ser humano, valor intrínseco en todos los procesos y actividades desarrolladas en las instituciones educativas, concretamente para el sistema universitario del país y definido como "una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de comprar pero que permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes".<sup>(5)</sup>

Además va mucho más allá de la amabilidad y la gentileza, pues está compuesto por métodos y procedimientos más que por simple cortesía, donde juegan un papel muy importante el valor agregado para el cliente y, por supuesto, el nivel de excelencia, ya que se está en la completa disposición de responder a las demandas de un grupo selecto, con ciertos valores que giran alrededor de unos deseos, y unas necesidades.

Es el servicio el que permitirá en adelante la diferenciación de las instituciones, es decir la mencionada "otra calidad".

(4) CARLZON, Jan. Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio, y sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto.

(5) COBRA, Marcos. ZWARG, Flavio A., *Marketing de Servicios*, capítulo 1, página 3, 1991.

Concebido de esta manera, el servicio implica una estructura que se forma bajo los parámetros que han de cumplir con un fin como es el de cubrir las expectativas y requerimientos de una sociedad colombiana, donde se deben hacer bien las cosas desde la primera vez y que deberá incorporarse en la estrategia empresarial al igual que la calidad.

En términos generales el servicio hace parte de la razón de ser de toda universidad, y está claramente establecido en el marco conceptual de su misión aquello para lo cual ha sido creada y donde se encuentran plenamente identificados los tres objetivos fundamentales de la educación: docencia, investigación y extensión a la comunidad, los cuales han de estar en continua evolución buscando la supervivencia y manteniendo el proceso de participación en la sociedad del estudiante, el docente y el personal administrativo, dando así apertura a la estructura de la organización y a la calidad con las cuales se están desarrollando las actividades.

Para tal efecto, las etapas que se desarrollan en el modelo son:

#### Primera etapa: Compromiso al cambio

El cumplimiento de esta misión y de los objetivos es responsabilidad de todos; es así como nace la primera etapa del proceso de la Calidad Total: EL COMPROMISO AL CAMBIO, que debe operar desde la cabeza de la organización difundiendo en sentido horizontal y vertical en línea ascendente y descendente utilizando marcos de referencia tanto internos como externos, que permitan dar convicción del programa que se desea establecer; tomando como base fundamental para el cambio de actitud en lo personal y en la organización la identificación con la calidad y apertura al servicio de la alta dirección, y de algunos de los miembros de los niveles administrativos y docentes.

En cuanto a lo personal se ha sugerido:

- Mejorar hábitos y costumbres personales.

- Crear un sistema integrado de trabajo.
- Actuar con certeza.
- Cumplir compromisos.
- Lograr eficacia personal.
- Competir contra uno mismo.
- Identificar la calidad de vida, convivir con ella, pues nadie es capaz de lograr calidad si no vive en un ambiente de calidad.
- Aceptar los errores generando un autodesarrollo.
- Tener seguridad en uno mismo.
- Prever, planear y organizar todo tipo de función, actividad y tarea.
- Ser puntual.
- Poseer creatividad, es decir tener una mente abierta que no se dé por satisfecha y que siempre busque hacer mejor las cosas.
- Actuar con juicio y con criterio.
- Dar apertura a las sugerencias.
- Trabajar con una buena comunicación para poder escuchar.
- Ser empático.

Para la organización se sugirió y se espera:

- Fijar y cumplir objetivos, políticas, metas y estrategias.
- Establecer sistemas de prevención.
- Trabajar con el concepto de defecto cero.
- Aprender el manejo oportuno y adecuado de las herramientas cualitativas y cuantitativas para medir el error.
- Actuar y tomar decisiones con certeza.
- Eliminar la lucha por el poder.
- Trabajar en equipo.
- Tener siempre presente que todos somos la Universidad de la Sabana.
- Tomar cada problema como un nuevo enfoque de oportunidad,

no como un peso a la organización.

- Asumir responsabilidades y no buscar culpables.
- Dar reconocimiento a los logros.
- Mejorar el proceso de comunicación.
- Administrar el tiempo de manera eficaz.
- Tener muy claros los conceptos de comunicación y motivación, pues un excelente proceso de comunicación es real y duradero mientras que la motivación es superficial y a corto plazo.

Todo lo anterior ha permitido y permitirá continuar preparando una política de calidad para la universidad, que esté de acuerdo con el mejoramiento continuo del cliente interno (personal administrativo-cuerpo docente), que se reflejará en el cliente externo (estudiantes-sociedad).

Administrativamente se está trabajando por función transversal, pues la alta dirección ha realizado un amplio control en cuanto al despliegue de políticas, metas y objetivos asignados. En las facultades, departamentos, áreas, secciones y funciones se ha llevado un control con una periodicidad sobre los estándares en su establecimiento, mejora y permanencia, para lo cual se reunió a los representantes de cada facultad, área, departamento y sección para formar equipos de trabajo encargados de dar difusión al programa facilitando la labor de identificación de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan en la universidad, determinándose a partir de ellas las necesidades y deseos de los clientes.

Dentro de esta etapa se encuentra también el proceso de sensibilización que tiene como característica primordial la claridad en cuanto a lo que se quiere lograr, fijando objetivos a todos los niveles de la organización, estableciendo políticas, estrategias y metas. En esta

fase se asignan todos los recursos necesarios para el desarrollo del programa y se concientiza a las personas de lo que tienen que lograr y cómo lo tienen que lograr; para tal fin se han desarrollado cursos de capacitación general e individual y se está en el proceso de análisis ocupacional como parte de la estandarización de la labor.

#### Segunda etapa: Diagnóstico de la organización

La etapa siguiente en el desarrollo del programa ha sido la del diagnóstico de la organización; en ella se han involucrado mecanismos como el de identificación de fortalezas y debilidades de la institución, y amenazas y oportunidades del entorno. Esta parte del proceso de diagnóstico ha sido ejecutada por el Departamento de Planeación de la universidad.

Igualmente, se han elaborado los ciclos del servicio en las diferentes facultades, áreas, departamentos, secciones y funciones utilizando como técnicas de medición administrativa los diagramas de afinidad y de flujo (vertical e integrado). Los primeros permiten sintetizar las opiniones, los segundos llevan a la organización a los análisis de procesos y a la interacción de funciones y de grupos; también permiten determinar si los integrantes de la universidad (clientes internos) poseen los medios para desarrollar su labor (valores, elementos físicos y materiales) y si realmente desean desarrollar un trabajo eficaz (es decir si están dispuestos a la integración, comunicación, trabajo en equipo, respeto al ser humano y confianza en sí mismos, entre otros).

#### Tercera etapa: Clasificación de las necesidades

Al detectar las necesidades tanto de la cultura de la universidad como de los clientes (externos, internos y del entorno), se procederá a desarrollar la tercera etapa donde se enumeran y clasifi-

can por estratificación los diversos problemas identificando el grado de importancia y de influencia de las variables y de los factores que intervienen en el proceso, analizando si son elementos críticos o triviales y si puede existir entre ellos alguna compatibilidad. Las técnicas de medición utilizadas en el análisis de esta etapa son: el diagrama causa-efecto, el histograma, las hojas de chequeo, el diagrama de Pareto, el diagrama de relación y el diagrama de matrices. Los cuatro primeros darán una visión cuantificable de los problemas. Los dos últimos reflejarán la amplitud y complejidad de los mismos y de la interrelación de las variables.

#### Cuarta etapa: Diseño del servicio

Realizado y analizado el anterior estudio de investigación de mercados se entrará a planear la cuarta etapa, que consistirá en el diseño eficaz del servicio teniendo como puntos esenciales los siguientes:

- Centrar siempre el pensamiento en los deseos y necesidades de los clientes internos y externos de la organización.
- Analizar los cambios de la sociedad y si es posible la frecuencia y periodicidad de los mismos y los requerimientos de estos cambios, de tal forma que se pueda diseñar un programa preventivo. Se sugiere utilizar como técnica de medición los histogramas y los diagramas de flecha.
- Tener en cuenta el anticiparse a las fallas en el programa y en todo momento ser previsoros, evitando procesos que conlleven a sanciones, penalidades, pérdida de imagen corporativa, devoluciones y ante todo deserción de trabajadores y alumnos.
- Diseñar planes y programas siempre en forma participativa, generando el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la universidad.

- Desarrollar procesos y procedimientos que tengan concordancia absoluta con las necesidades establecidas en el estudio de investigación y medición del proyecto.

Además de las anteriores características los procesos deben estar orientados hacia las personas, tener buena adaptabilidad y cuidar de los detalles en el desarrollo de las funciones, permitiendo en el tiempo dar valor agregado a cada una de ellas.

Para finalizar el sistema de diseño del servicio se hace necesario medir y cuantificar los resultados, pues es difícil mejorar si no existe la medición.

#### Quinta etapa: medición

Esta parte del proceso exige claridad y especificidad en los criterios de las variables claves, de tal forma que se utilice adecuadamente la libreta de calificaciones de servicios, resaltando en ella los atributos, características e importancia relativa de cada factor igual que la calificación dada por la universidad a los anteriores. La libreta de calificaciones será elemento clave para hallar el índice de calidad en cada facultad, área, departamento, sección y función.

Otro parámetro de medición lo dan las auditorías de calidad, cuyo propósito será el de evaluar la eficacia del sistema y que ha de ser aplicada con una periodicidad semestral. Su metodología se basará en la norma ISO 10004 (ICONTEC).

El equipo que aplicará esta auditoría será multiseccional, el programa lo deberá liderar la alta dirección y se sugiere la participación de egresados, alumnos y empresas (preferiblemente las vinculadas al departamento de prácticas de la facultad), e inicialmente un asesor externo a la organización.

El producto de esta auditoría ha de ser un informe que refleje el diagnóstico muy detallado y unas amplias recomendaciones.

El seguimiento de la auditoría de calidad debe estar a cargo de la alta dirección.

Como otro instrumento adicional de medición del proceso se han de considerar las auditorías administrativas; a través de ellas se diagnosticará el desarrollo del proceso administrativo, funcional y analítico de la organización. Ellas serán también un punto de apoyo para establecer los índices e indicadores de calidad.

Es así como se concluye que el proceso de medición permite entonces validar, revisar, optimizar y establecer idoneidad en los procesos y procedimientos; todo lo anterior conduce a asegurar la calidad.

#### Sexta etapa: Implementación del sistema

La etapa siguiente es la implementación del sistema de calidad total, teniendo siempre presente el proceso de mejoramiento continuo, que será el factor de retroalimentación y se aplicará en:

Las personas en cuanto al desarrollo como personas interfuncionales de su área y a la utilización adecuada de las herramientas de medición en su labor, a su trabajo en grupos de participación y sobre todo tener una comunicación abierta y compartida facilitando el análisis de las características propias del clima organizacional.

En la optimización permanente de los procesos y procedimientos, logrando en el tiempo una nueva estandarización.

En las mediciones, buscando mejoras de tal forma que se conviertan en sistemas relevantes, oportunos y confiables para diversos niveles de la organización y para cualquier parte del proceso administrativo o productivo.

En los indicadores de calidad, efectuando un seguimiento a los mismos.

En el establecimiento de sistemas de sugerencias y quejas donde se tenga una participación activa del cliente.

Y por último, en la creación de sistemas de reconocimiento.

Este es el modelo para el programa de Calidad Total en la Universidad de la Sabana, donde hemos cumplido y cumpliremos etapas para asegurar la calidad, y donde se trabaja por el mejoramiento continuo entregando así un servicio con excelencia.

### PASOS PARA UNA IMPLEMENTACION DE GESTION DE CALIDAD TOTAL

#### Inclusión de la filosofía de calidad en el proceso de planeación estratégica

Establecimiento de objetivos, metas, políticas y estrategias.

Compromiso y liderazgo de la alta gerencia.

#### Estudio de los clientes

Estudio de investigación de mercados.

Identificación de necesidades y expectativas.

Libreta de calificaciones (técnica utilizada).

#### Desarrollo del recurso humano

Medición del clima organizacional.

Capacitación en calidad.

Programas de participación.

Sistema de reconocimiento.

Trabajo en equipo.

Comunicación efectiva.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl, ZEMKE, Ron, *Gerencia del Servicio*, Edit. Legis Editores S.A., 1988.
- ALBRECHT, Karl, *La revolución del servicio. El toque personal que conserva y cautiva clientes*, Edit. Legis Editores S.A., 1990.
- ALBRECHT, Karl, *La Excelencia en el servicio*, Edit. Legis Editores S.A., Bogotá, 1990.
- ALTAREJOS, Francisco, *Educación y Felicidad*, Ed. U. de Navarra, EUNSA, Pamplona, España, 1983.
- ARANA De La Garza, *Dirección por servicio, "La otra calidad"*, Edit. Mc.Graw-Hill, 1990.
- ARISMENDI POSADA, Octavio, *La perfección humana como fin de la universidad*, Fondo de Publicaciones, Universidad de la Sabana, Bogotá, 1989.
- Asociación Colombiana de Universidades, Simposio Permanente sobre la Universidad, Quinto Seminario General 1990-1992, Documento 2, *Idea de la Universidad Medieval*, Alfonso Borrero C. S.J.
- BENNIS, Warren y otro, *Líderes*, Edit. Norma, 1985.
- CROSBY, Phillip B. *La organización permanentemente exitosa*, Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 1989.
- CROSBY, Phillip B. *Calidad sin lágrimas*, Edit. Mc Graw-Hill, 1986.
- CROSBY, Phillip B., *Hablemos de calidad*, 1a. edición, Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 1989.
- DEMING, W. Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*, Edit. Días de Santos S.A., 1989.
- Departamento Nacional de Planeación, *Gestión de calidad y productividad como estrategia de desarrollo*, Memoria Seminario Internacional, Cartagena, junio 13 al 15 de 1990.
- EL TIEMPO, Separata sobre el Premio Nacional de Calidad, Santafé de Bogotá, agosto 1º de 1991, edición especial.
- FEIGENBAUM, A.V., *Control Total de la Calidad*, Edic. Compañía Edit. Continental, S.A., México, 1982.
- GITLOW, Howard, GITLOW, Shelly, *Cómo mejorar la calidad y productividad con el Método Deming*, Edit. Norma, 1989.
- GÓMEZ SAAVEDRA, Eduardo, *Control Total de la Calidad*, Edit. Legis Editores, Bogotá, 1991.
- GUTIÉRREZ, Mario, *Administrar para la Calidad*, Noriega Editores, LImusa, 1989.
- HARRINGTON, H. James, *Cómo incrementar la calidad y productividad en su empresa*, Edit. McGraw-Hill S.A., México, 1991.
- HOROVITZ, Jackes, *La calidad del servicio a la conquista del cliente*, Edit. McGraw-Hill, 1990.
- IBÁÑEZ LANGLOIS, José Miguel, *Introducción a la Antropología Filosófica*, E.D. U. de Navarra, EUNSA, Pamplona, España, 1978.
- ICONTEC, norma ISO 10004, diciembre de 1988.
- ISHIKAWA, Kaoru, *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa*, Edit. Norma S.A., 1986.
- JUAN PABLO II, *Así nos habló*, SPEC, Bogotá, 1986.
- JURAN, J.M. *Juran y la Planificación para la Calidad*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990.
- KAUEMAN, Roger, *Guía Práctica para la Planeación en la Organización*, Edit. Trillas, septiembre de 1987.
- LLANO C., Alejandro, *La Nueva Sensibilidad*, Espasa Calpe, 2ª ed., Madrid, 1988.
- POZO PINO, Augusto, *Cómo implementar la Calidad Total*, INCOLDA, 1991.
- SOSA PULIDO, Demetrio, *Administración por Calidad*, Edit. Noriega LImusa, 1991.
- TAMES GARCÍA, María Adela, *Educación y Valores*, Fondo de Publicaciones, Universidad de la Sabana, Bogotá, 1991.
- WALTON, Mary, *Cómo Administrar con el Método Deming*, Edit. Norma, 1988.