

## CAPITULO III

### PROCESO PARA IMPLEMENTAR O MEJORAR LA CULTURA DE SERVICIO EN LAS UNIVERSIDADES

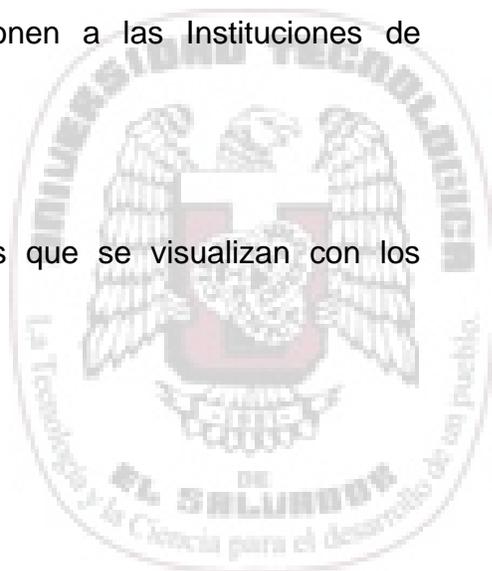
#### 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Haciendo un análisis podemos identificar y evaluar los cambios y tendencias en factores críticos del entorno de las Universidades, cuyo desenvolvimiento es importante pronosticar para la identificación de las oportunidades más importantes sobre las que se base el futuro de toda institución, así como de los peligros o amenazas que deben de eludir en forma sostenida.

##### 1.1. ANÁLISIS EXTERNO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Los cambios hacia el futuro ofrecen oportunidades al mismo tiempo que implican riesgos o amenazas a los que hay que enfrentarse. Las estrategias buscan acciones que puedan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que los cambios del entorno imponen a las Instituciones de Educación Superior.

A continuación se presentan las oportunidades que se visualizan con los cambios previstos en el entorno.



### 1.1.1. OPORTUNIDADES

1. Un entorno de cambios y altos niveles de competitividad en el futuro para los profesionales. Se espera que la demanda de estudios universitarios de calidad se ampliará y diversificará.
2. Con la presencia de instituciones financieras extranjeras que ofrezcan mejores condiciones al mercado, habrá mayores posibilidades de obtener préstamos para ampliación de la infraestructura y del equipamiento.
3. En el contexto de la aplicación de la ley de Educación Superior y de los procesos de autoevaluación y acreditación universitaria, se prevé una seguridad institucional de permanencia dados los niveles de crecimiento y desarrollo alcanzados por las Universidades.
4. La proyección institucional se verá fortalecida al coordinarse las acciones de los medios de comunicación con que cuentan las Universidades.
5. Existe un clima favorable para concretar relaciones con universidades extranjeras, especialmente en la áreas de postgrados, investigación y movilidad académica.

### 1.1.2. AMENAZAS

1. El nivel educativo de los bachilleres que ingresan a la Universidad se mantendrá deficiente, lo que dificultará su adaptación y desarrollo de las exigencias académicas.



2. Se estima mayor apoyo gubernamental y empresarial para el desarrollo de la educación técnica en universidades con esa orientación.
3. La Universidad de El Salvador dispondrá de mayor presupuesto e infraestructura, con posibilidades de captar un segmento significativo de nuestra población estudiantil.

## **1.2. ANÁLISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Las Universidades deben siempre concentrarse y darle una relevante atención a reforzar la *Cultura de Servicio* y lo que hace bien, y mejorar el funcionamiento en áreas de gran debilidad.

La identificación de las fortalezas apoya la formulación de las estrategias que son utilizadas para aprovechar las oportunidades que presenta el ambiente. Asimismo, la evaluación interna es necesaria para poder identificar áreas de debilidad, para no perder la eficiencia del funcionamiento Institucional.

### **1.2.1. FORTALEZAS**

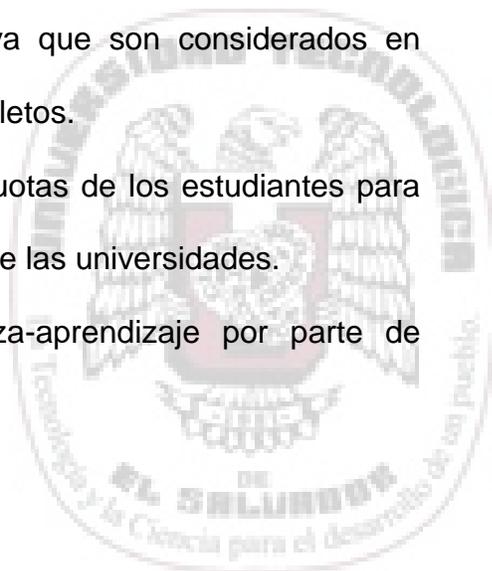
1. Las universidades privadas poseen infraestructuras propias y en proceso constante de adecuación a las exigencias de la ley.
2. Las ofertas de horarios de clases es amplia en las universidades privadas, y convenientes a las necesidades laborales de los estudiantes.



3. Las Universidades privadas han logrado presencia en el ámbito social, político y cultural del país.
4. Por medio de las universidades privadas se ha logrado una proyección positiva hacia la comunidad en actividades deportivas, culturales y de proyección social y extranjera.
5. Se ha estructurado en las universidades un manejo institucional con enfoque académico empresarial basado en normas de calidad.

### **1.2.2. DEBILIDADES**

1. No existe un estándar de calidad en el servicio ya que el estudiante no es atendido de igual forma en las diferentes áreas.
2. La comunidad universitaria no participa activamente en la consecución de los propósitos institucionales.
3. Existen procesos y normas deficitarias para la atención o manejo de quejas de los estudiantes.
4. Los procesos diseñados para la solución de problemas no contribuyen totalmente a la satisfacción del estudiante ya que son considerados en muchos casos burocráticos, engorrosos y obsoletos.
5. Hay una dependencia casi exclusiva de las cuotas de los estudiantes para financiar los presupuestos de funcionamiento de las universidades.
6. Persiste el modelo tradicional de enseñanza-aprendizaje por parte de algunos catedráticos.



7. No toda la comunidad académica y administrativa tiene una sólida cultura de servicio.
8. No existe una supervisión adecuada para evaluar sistemáticamente la calidad del servicio en el proceso enseñanza-aprendizaje y los resultados del mismo.

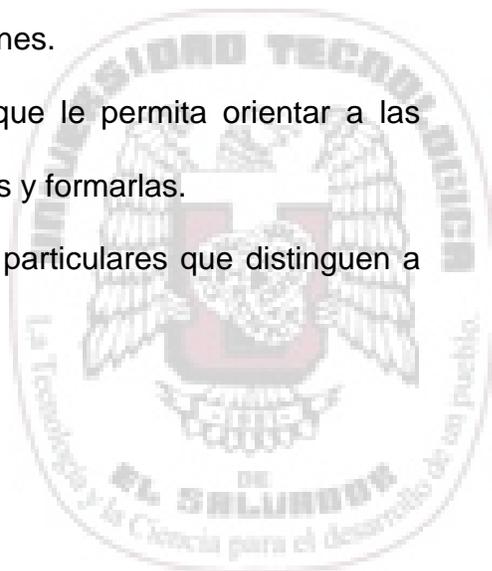
## **2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar un mecanismo por medio de las herramientas para implementar o mejorar la cultura de servicio dentro de las Universidades.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Desarrollar en el personal una actitud positiva para el servicio que se brinda en los distintos procesos administrativos.
2. Proporcionar al personal un sentido y trascendencia a las actividades que desarrolla durante el desempeño de sus funciones.
3. Proporcionar a las jefaturas un instrumento que le permita orientar a las personas bajo su mando, integrarlas, motivarlas y formarlas.
4. Familiarizar a los empleados con los factores particulares que distinguen a las actividades del servicio.



5. Reconocer la importancia que representa para la empresa, el contar con una cultura de servicio orientada a la calidad del servicio para diferenciarla de sus competidores.
6. Reconocer los efectos de las interrelaciones entre el recurso humano, los procesos de trabajo, las instalaciones físicas, la tecnología de información, el cliente y el entorno para la entrega del servicio superior.
7. Identificar los enfoques y prácticas generadoras de una cultura de calidad y de servicio orientada al cliente externo y al cliente interno.
8. Familiarizar a los empleados con las particularidades de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo en actividades de servicio, que le permitan a la empresa desarrollar las habilidades competitivas demandadas por sus clientes.



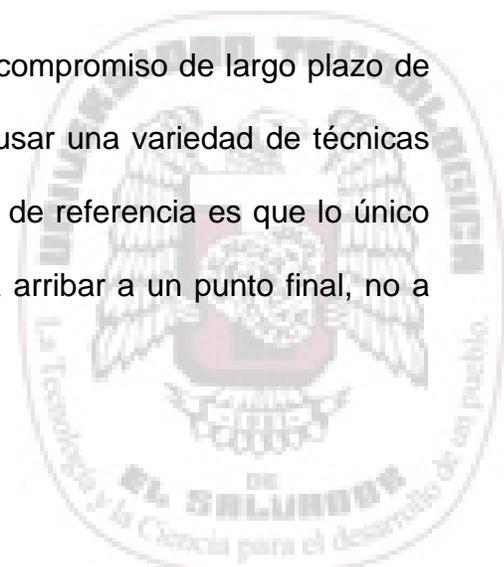
### 3. ¿CÓMO CULTIVAR UNA CULTURA DE SERVICIO DENTRO DE LAS UNIVERSIDADES?

*Cultura de Servicio: Una Actitud con Visión Humana.*

El servicio de calidad no es sólo una forma de usar una norma de oro "Haga a los demás lo que le gustaría que ellos le hicieran a usted" y de hecho esa norma puede estar equivocada para un programa de servicio o tal vez a las personas y compañías les convenga usar la norma de platino de "Haga a los demás lo que a ellos les hubiera gustado que les hicieran". Esto significa descubrir cuales son las necesidades de cada cliente.

"Los clientes necesitan soluciones" -se dice-. Hablemos con ellos y descubrimos que realmente quieren. Construir una organización de calidad que continuamente cumpla las necesidades internas y externas del cliente en cada transacción no es fácil, para ello se requiere utilizar ciertas herramientas que son de mucho apoyo y gran ayuda para conseguir lo que se quiere.

"Las culturas corporativas son cambiadas por el compromiso de largo plazo de hacer las cosas en forma diferente". "Se puede usar una variedad de técnicas para iniciar y mantener el proceso, pero el punto de referencia es que lo único que opera es el *compromiso de largo plazo* para arribar a un punto final, no a una técnica".



La calidad se debe transformar en la prioridad estratégica de negocios *número uno*, ya que no es una carrera corta; es un evento de larga distancia que requiere la atención de la gerencia ejecutiva y su persistencia, y una gran cantidad de ellas.

"La administración ejecutiva es responsable de proporcionar constancia del objetivo. Debe ser proporcionada desde el nivel más alto posible de modo que pueda ser infundida a través de todos los segmentos de una organización. Y transmitida mediante una declaración clara de la visión de la Institución con un conjunto de metas y objetivos constantes y soportada por planes estratégicos y tácticos.

La importancia de la cultura de servicio en crear un compromiso de largo plazo en relación con la calidad debe ser una prioridad. Para tener éxito en el medio económico actual, nuestras universidades tiene "Primero, definida su visión y misión un destino en términos amplios pero claros". "Segundo crear el cambio, la comunicación doble, personal y directa es lo que parece hacer la diferencia": exponer a las personas -sin la protección del título o cargo- a las ideas de todos lados, juzgando las ideas sobre sus méritos."

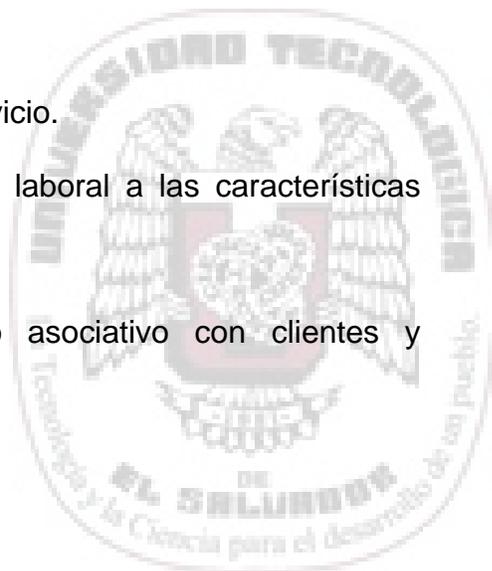


### **3.1. HERRAMIENTAS A DESARROLLAR EN EL PROCESO PARA CREAR O MEJORAR LA CULTURA DE SERVICIO DENTRO DE LAS UNIVERSIDADES.**

La Cultura de Servicio se implementa o se mejora a través de la aplicación de siete herramientas. A medida que una organización vaya aplicando cada una de las siete herramientas, la Cultura de Servicio irá desarrollándose, consolidándose y perfeccionándose dentro de ella. Queda a opción de la institución el tiempo que dedicará para que se lleve a cabo.

Dentro de las siete herramientas podemos mencionar las siguientes:

1. Herramienta para sensibilizar al personal en la actitud de servicio.
2. Herramienta para convertir el trabajo en una misión de servicio.
3. Herramienta para definir y aplicar las cuatro misiones de servicio del ser humano.
4. Herramienta para retribuir al personal que directamente le reporta al personal de mando.
5. Herramienta para estructurar proyectos de servicio.
6. Herramienta para apegar la propia actuación laboral a las características que posee una empresa interesada en servir.
7. Herramienta para proporcionar un proceso asociativo con clientes y proveedores.



### 3.2. OBJETIVOS Y MECÁNICA DE CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS

#### 1. HERRAMIENTA PARA SENSIBILIZAR AL PERSONAL EN LA ACTITUD DE SERVICIO.

**Objetivo:**

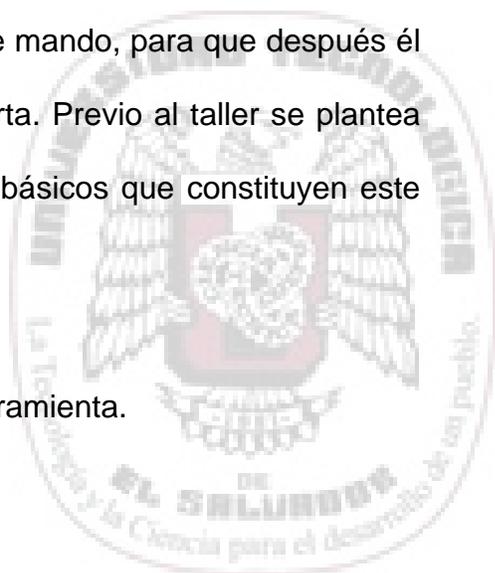
Esta herramienta está diseñada para disponer la actitud del personal hacia el servicio al estudiante, para hacer ver la importancia que ella tiene para lograr el desarrollo adecuado de las propias funciones, y plantear los conceptos básicos que sustentan la Cultura de Servicio.

**Mecánica:**

Revisar con el personal de mando, a través de un taller de trabajo las acciones, procedimientos y procesos actuales.

Primero se tiene este programa con el personal de mando, para que después él lo transmita al personal que directamente le reporta. Previo al taller se plantea el proceso introductorio de la visión y conceptos básicos que constituyen este proceso.

El proceso de servicio debe iniciarse con esta herramienta.



## 2. HERRAMIENTA PARA CONVERTIR EL TRABAJO EN UNA MISIÓN DE SERVICIO.

### **Objetivos:**

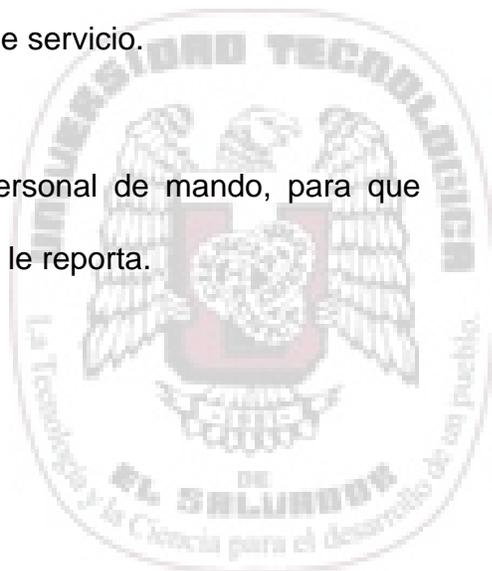
Esta herramienta está diseñada para propiciar que el personal encuentre sentido y trascendencia a las actividades que desarrolla durante el desempeño de sus funciones.

Esta herramienta le permite al empleado visualizar, cuándo cumple adecuadamente con sus funciones y cuál es el bien que en el fondo se encuentra proporcionando a los clientes internos y externos de la institución. Inducir a los conceptos básicos de Vocación, Misión y Profesión.

### **Mecánica:**

Revisar con el personal de mando, a través de un taller de trabajo, el procedimiento para convertir el trabajo en misión de servicio.

Se tiene primeramente este programa con el personal de mando, para que después lo transmita al personal que directamente le reporta.



### 3. HERRAMIENTA PARA DEFINIR Y APLICAR LAS CUATRO MISIONES DE SERVICIO DEL SER HUMANO.

#### **Objetivos:**

Propiciar el descubrimiento y puntualización de la misión personal, social, existencial y de tendencia histórica.

Promover que estas misiones sean vistas como un recurso para lograr el propio bienestar y el de la comunidad a la cual servimos.

#### **Mecánica:**

Revisión, a través de un taller de trabajo, de las cuatro misiones, puntualización de cada una de ellas y formulación de planes y estrategias para llevarse a efecto.

Estructuración de un proceso de seguimiento.



#### **4. HERRAMIENTA PARA RETRIBUIR AL PERSONAL QUE DIRECTAMENTE LE REPORTA AL PERSONAL DE MANDO.**

***Objetivos:***

Contar con un instrumento que permita de manera sistemática reconocer las aportaciones que el personal proporciona a la comunidad laboral y a los clientes, a través de su trabajo y esfuerzo.

Contar con un instrumento que permita generar las conductas y las actitudes positivas que la organización requiere para cumplir con su propia misión de servicio.

***Mecánica:***

A través de un taller de trabajo se entrega al personal de mando el procedimiento para identificar las aportaciones que el personal aporta y las habilidades que muestra, cuando cumple adecuadamente con sus funciones.



**5. HERRAMIENTA PARA ESTRUCTURAR PROYECTOS DE SERVICIO.**

***Objetivos:***

Proporcionar al personal de mando un instrumento que le permita orientar a las personas que le reportan, integrarlas, motivarlas y formarlas.

Proporcionar una filosofía y una práctica que permitan hacer de nuestra vida un proceso sistemático de aportación hacia las personas que nos reportan, y encontrar sentido a la propia existencia.

***Mecánica:***

A través de un taller de trabajo entregar la filosofía y el procedimiento para estructurar el propio proyecto de servicio laboral.

Estructurar el proceso de seguimiento y activación para proseguir con las actividades que nos comprometimos a realizar para poner en la práctica el propio proyecto de servicio.



## 6. HERRAMIENTA PARA APEGAR LA PROPIA ACTUACIÓN LABORAL A LAS CARACTERÍSTICAS QUE POSEE UNA INSTITUCIÓN INTERESADA EN SERVIR.

### **Objetivos:**

Contar con los principios que nos permiten generar clientes de por vida.

Promover entre el personal las características propias de una organización que está interesada en servir.

### **Mecánica:**

A través de un taller de trabajo se revisan las características propias de la universidad interesada en servir, y se revisa la manera en que la propia conducta laboral se apega a ellas, a la vez que se elaboran compromisos de mejoría constantes.



## 7. HERRAMIENTA PARA PROPICIAR UN PROCESO ASOCIATIVO CON CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

### ***Objetivos:***

Promover el conocimiento de los pasos que nos permiten asociarnos en el servicio, con nuestros clientes y el personal.

Promover el interés profundo de establecer con las personas que atendemos una relación asociada para el mutuo servicio y de agradable interrelación humana.

### ***Mecánica:***

A través de un taller de trabajo entregar el esquema asociativo, y los mecanismos de evaluación para determinar el nivel en que se está logrando la asociación y determinar las medidas necesarias para conservarla, afianzarla e incrementarla.



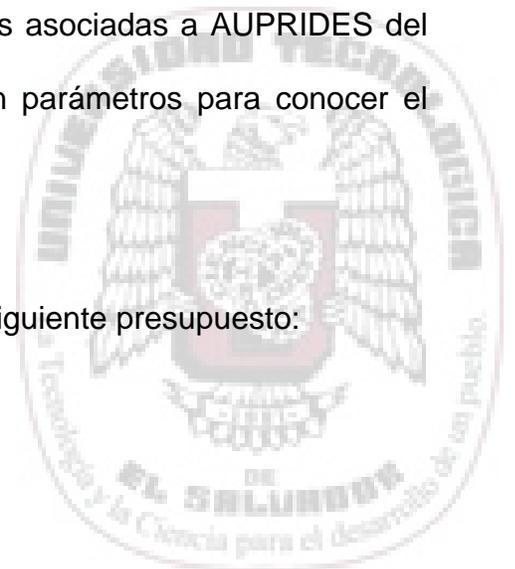
Para empezar a crear o mejorar la cultura de servicio en las Universidades, se realizará un taller de trabajo por cada una de las herramientas de la cultura de servicio que en su efecto serían siete en orden consecutivo.

El Departamento de Recursos Humanos y los Mandos medios son los más indicados para preparar la logística y el presupuesto, ya que este departamento conoce el número de empleados que trabajan por cada unidad de la Institución, así como el personal que tiene más relación con los estudiantes, días y horas disponibles y sus respectivos recursos.

Dejamos a opción y conveniencia de la Universidad el tiempo necesario para desarrollar el taller, aunque se propone como un mínimo cuatro horas, y comenzar con las áreas más afectadas: Decanatos, Administración Académica y Colecturía.

Para evaluar los recursos de la propuesta, "La cultura de servicio como medio de competitividad para las universidades privadas asociadas a AUPRIDES del área de San Salvador", es necesario contar con parámetros para conocer el costo de aplicación.

Para estimar un costo en general se presenta el siguiente presupuesto:



**4. PROPUESTA DE PRESUPUESTO**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total \$</b>
10	Resmas de Papel t/ carta	30.86
1 per.	Facilitador	34.28
35 per.	Refregerio	68.57
35 ""	Lapiceros	3.43
35 ""	Lápices	3.43
	Fotocopias	6.86
1	Caja de acetatos	17.14
1	Caja de Diskette	1.71
		<b>\$166.28 *</b>

\* Costo aproximado, es relativo de acuerdo al equipo y recursos con que cuenta cada Universidad.



**5. MECANISMOS DE CONTROL EN LA UTILIZACIÓN DE LAS SIETE HERRAMIENTAS DENTRO DE LAS UNIVERSIDADES.**

Después del seminario taller es necesario controlar los cambios que se dan por parte del personal y evaluar la aceptación y asimilación del proceso de la Cultura de Servicio, se sugiere que al final del mes se pase la encuesta.

Para ello se sugiere tomar muy en cuenta las siguiente estrategias:

<b>Estrategia</b>	<b>Instrumento de Evaluación</b>	<b>Fecha</b>
1- Sensibilizar al personal en la actitud de servicio.	Evaluar la actitud del personal hacia el servicio dentro de su área de trabajo (Encuesta).	30 de Marzo
2- Convertir el trabajo en una misión de servicio.	Encontrar sentido y trascendencia en las actividades cuando los empleados cumplen adecuadamente sus funciones (Encuestas).	30 de Abril
3- Definir y aplicar las cuatro misiones de servicio del ser humano.	Proporcionar el descubrimiento y puntualizar de la misión personal, social, existencial y tendencia histórica (número de quejas).	30 de Mayo
4- Retribuir al personal que directamente le reporta al personal de mando.	Reconocimientos de aportaciones importantes por parte de los empleados (verificar el número de quejas internas).	30 de Junio



<p>5- Estructurar los proyectos de servicio actuales en las universidades.</p>	<p>Estructurar el proceso de seguimiento y activación para seguir con las actividades ha realizar y ponerlas en practica con el servicio que se da (número de quejas).</p>	<p>30 de Julio</p>
<p>6- Apegar la propia actuación laboral a las características que posee una empresa interesada en servir.</p>	<p>Revisar la manera en que la propia conducta laboral genere compromiso de mejoría constante, permitiendo generar clientes de por vida (Encuesta)</p>	<p>30 Agosto</p>
<p>7- Proporcionar un proceso asociativo con clientes y proveedores.                  Entregar un esquema asociativo, y los mecanismos de evaluación.</p>	<p>Promover el interés de establecer con las personas que atendemos una relación asociada para el mutuo servicio. (Encuesta, entrevista personal).</p>	<p>30 Septiembre</p>

