

**EVALUACIÓN DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO MEDIANTE EL MODELO DE  
SERVICIO AL CLIENTE Y ALTERNATIVAS DE FORTALECIMIENTO  
ESTUDIO DE CASO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COLOMBIA**

**MARISOL DE LA ROSA TAPIAS SANDOVAL  
MARLENE RENÉE SAAB MONROY**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA  
BOGOTÁ, D.C.**

**2004**

**EVALUACIÓN DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO MEDIANTE EL MODELO DE  
SERVICIO AL CLIENTE Y ALTERNATIVAS DE FORTALECIMIENTO  
ESTUDIO DE CASO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COLOMBIA**

**MARISOL DE LA ROSA TAPIAS SANDOVAL  
MARLENE RENÉE SAAB MONROY**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Dirección Universitaria**

**Director  
LUIS ERNESTO ROMERO  
Profesor Asociado  
Universidad de Los Andes**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA  
BOGOTÁ, D.C.**

**2004**

## AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a:

Luis Ernesto Romero, director de nuestro trabajo, por su colaboración y orientación.

Luis Enrique Orozco, director del Magíster en Dirección Universitaria, por hacernos retomar los principios fundamentales de lo que significa crear una universidad.

Gabriel Acevedo, director del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma de Colombia, por su incondicional apoyo.

Clemencia Bonilla, directora del Instituto Superior de Pedagogía de la Universidad Autónoma de Colombia, por su interés, apoyo y motivación.

Directivos, docentes y estudiantes de la Universidad Autónoma de Colombia, por sus incentivos, colaboración y ayuda.

Y especialmente *a nuestras familias por su constante motivación y solidaridad.*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	3
1.1. PROBLEMA	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVO GENERAL	9
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.5. MARCO DE REFERENCIA	10
1.6. METODOLOGÍA	12
1.7. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	14
1.8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	14
2. POLÍTICAS Y PROGRAMAS DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA	15
2.1. HISTORIA Y PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA	15
2.2. DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	17
2.2.1. Organización	18
2.2.2. Objetivos de Bienestar	18
2.2.3. Metas de Bienestar	19
3. MODELO DE LA GERENCIA DEL SERVICIO	21
3.1. ¿QUÉ ES LA GERENCIA DEL SERVICIO?	24
3.2. TRIÁNGULO DEL SERVICIO	26
3.2.1. Estrategias	26
3.2.2. Sistemas	27
3.2.3. Gente	29

3.2.4. El cliente	30
3.3. MOMENTOS DE VERDAD	32
3.4. CICLO DEL SERVICIO	33
3.5. LIBRETA DE CALIFICACIONES	35
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	38
4.1. INTRODUCCIÓN	38
4.2. METODOLOGÍA	38
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.3.1. Estudiantes	41
4.3.2. Docentes y administrativos	45
5. ESTUDIO COMPARATIVO	50
5.1. ARTE Y CULTURA Y RECREACIÓN DE DEPORTES	53
5.2. SALUD	53
5.3. DESARROLLO HUMANO	54
5.4. PROMOCIÓN SOCIOECONÓMICA	55
5.5. OTROS ASPECTOS IMPORTANTES	56
5.5.1. Estrategias	56
5.5.2. Manejo de información	56
5.5.3. Proyección social	57
6. ALTERNATIVAS DE FORTALECIMIENTO	58
7. CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma	20
Figura 2. Triángulo del Servicio	26
Figura 3. Ciclo del servicio del área de Arte y Cultura del Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma	34

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Objetivos del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma	18
Cuadro 2. Metas del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma	19
Cuadro 3. Muestra seleccionada	39
Cuadro 4. Comparación de varios departamentos de Bienestar Universitario	51
Cuadro 5. Objetivos del Bienestar Universitario	58
Cuadro 6. Propuesta de alternativas de fortalecimiento	65

## INTRODUCCIÓN

El trabajo que presentamos a continuación surgió de la inquietud que nos despertó la utilización que hacen los estudiantes del tiempo libre durante el semestre académico. La fuerte inclinación por los juegos de azar, el consumo de licor desde tempranas horas en la mañana en los locales de los alrededores de la Universidad y el desinterés que expresan por actividades complementarias a su formación profesional, nos hizo reflexionar sobre el significado e incidencia del Departamento de Bienestar Universitario en la comunidad académica, precisamente porque es una de las dependencias encargadas de programar actividades extracurriculares que nutran el proceso de formación integral.

Sin embargo, en primera instancia observamos que no existía un proceso de auto evaluación ni un seguimiento del impacto de las actividades programadas por ese Departamento. Por lo tanto, nos trazamos el objetivo de evaluar la correspondencia entre los servicios que ofrece esa dependencia actualmente con los intereses, gustos, necesidades y expectativas de la comunidad universitaria a través de la aplicación de la Teoría de Gerencia del Servicio. Escogimos la Gerencia del Servicio porque es el modelo que ofrece las herramientas necesarias para evaluar todo lo relacionado con la calidad de los servicios tomando en cuenta a los usuarios quienes son nuestra preocupación fundamental.

El trabajo consistió en hacer un estudio de carácter exploratorio mediante la aplicación y análisis de encuestas, comparar ese Departamento con los de las universidades: Los Andes, La Sabana y el Externado para así formular algunas alternativas de fortalecimiento según los resultados obtenidos.

Con este primer paso se contribuye al inicio de una cultura de auto evaluación referente a la prestación de los servicios en el Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma, la forma en que se satisfacen las necesidades y expectativas de sus usuarios y la manera en que ellos lo perciben. Por otra parte, los análisis de la información obtenida serán la base para que se puedan construir indicadores que sirvan de punto de partida para implementar un sistema de medición de gestión basada en el servicio de calidad.



## 1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

### 1.1. PROBLEMA

El Bienestar Universitario es parte fundamental de la formación integral y del mejoramiento de la calidad de vida, así como de la consolidación de la comunidad universitaria. Su “deber ser” implica espacios formales de reflexión y de capacitación en temas relacionados con el desarrollo humano.

Como docentes del Área de Humanidades no podemos ser indiferentes a las preocupaciones relacionadas con la formación integral que también comprende los espacios y tiempos por fuera de las aulas de clase. Son diversas las problemáticas que hemos percibido a lo largo de varios períodos académicos. Entre ellas están: la concurrida y frecuente visita de los estudiantes a establecimientos y expendios de alcohol y juego. No es raro ver que ellos, en sus tiempos libres y cambios de clase, prefieren estar en esos sitios, a estar en las actividades extracurriculares que organiza la Universidad. Muchas veces hasta las clases mismas son remplazadas.

Otro punto importante es el exagerado rechazo y la resistencia a las materias que no forman parte del currículo estrictamente profesional; a esto se suma el

poco interés, asistencia y perseverancia en otro tipo de actividades que no correspondan directamente con los contenidos de las carreras. Es común escuchar en las clases comentarios displicentes y desinteresados sobre las actividades universitarias e inclusive, de los cursos de Humanidades.

Ante la indiferencia que hemos detectado en los estudiantes, la experiencia en los cursos de Humanidades nos surgen una serie de preguntas puesto que el Departamento de Bienestar Universitario es una de las dependencias encargadas de manejar actividades extracurriculares y de asistencia para los miembros de la comunidad universitaria en aspectos complementarios a la formación académica, como lo son: la salud (física y mental), la recreación, el deporte, el arte y las necesidades materiales.

Además, el Departamento de Bienestar Universitario es un eje transversal a toda la vida universitaria que contribuye a la formación integral mediante los procesos de integración de la comunidad al medio universitario a través de programas, mecanismos de inducción, espacios de reflexión, capacitación y orientación académica. “En este sentido, todas las acciones adelantadas en la Universidad, buscan el Bien-Estar de las personas que hacen parte de la comunidad contribuyendo a la constitución del ethos universitario”<sup>1</sup>. Entonces ¿La comunidad universitaria conoce el Departamento de Bienestar y los programas que ofrece? ¿El Departamento de Bienestar Universitario responde a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria? ¿En qué contribuye a la formación integral de la comunidad universitaria?

---

<sup>1</sup> ASCUN, Comité Nacional Ascun Bienestar, Políticas Nacionales de Bienestar Universitario, Bogotá, 2003, pág.18.

Estas preguntas no pueden tener respuesta si no existe una cultura organizacional de medición y evaluación periódica que permita prever el impacto de los programas, proyectos y acciones que se están llevando a cabo en el Departamento de Bienestar.

La evaluación del Departamento de Bienestar Universitario significa valorar la calidad de los procesos de gestión que se llevan a cabo en él, analizar la cobertura, lograr niveles de conceptualización del Bienestar Universitario en relación con la academia y determinar los niveles de la contribución a la formación integral mediante una cultura de la autorregulación.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El estudio que realizamos se centró concretamente en el Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma de Colombia, en la población estudiantil, docente y administrativa durante el primer período del año 2004 porque no se ha realizado ningún tipo de evaluación en este departamento desde 1975, fecha en la que nació. Han pasado 29 años de actividades en las cuales se ha visto un proceso evolutivo y de expansión de servicios. Sin embargo, la medición de la percepción, satisfacción, pertinencia y cobertura de ellos, no ha sido materia de investigación. Por lo tanto, no hay certeza de que los servicios que actualmente se están ofreciendo, respondan a

la problemática social, económica y cultural que enfrenta hoy en día la comunidad universitaria.

Con este estudio pretendemos acercarnos a los estudiantes, docentes y personal administrativo y conocer sus valores, creencias, gustos, necesidades y expectativas sobre el Departamento de Bienestar Universitario para que así se empiece a reflexionar sobre la forma en que se pueda crear un respaldo institucional que sea evaluable y ayude a fortalecer la construcción de su identidad como miembros de la Universidad Autónoma, hoy, bajo los preceptos de una formación integral.

Entendemos por formación integral: "... aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que afina su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales, artísticas, que contribuye a su progreso moral y que abre su espíritu al pensamiento crítico y al cultivo de una forma de vida en sociedad movilizada por valores de justicia y solidaridad, sin los cuales no es viable la vida en sociedad. En este proceso, el estudiante se expone a la argumentación y contra-argumentación fundadas, a la experiencia estética en sus múltiples dimensiones y al desarrollo de sus aptitudes y actitudes morales, a través de las experiencias que van estimulando y afinando su entendimiento y sensibilidad, tanto como su capacidad reflexiva y que en ello van "formando" su persona."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Congreso Educación Superior, Desafío Global y Respuesta Nacional, Bases para una política de Estado en materia de Educación Superior, Bogotá, ICFES, junio de 2001, pág. 88

Si hablamos de formación integral debemos considerar la calidad de vida que se entiende como la satisfacción de necesidades que trascienden al desarrollo de la persona y a la realización de sus múltiples potencialidades. Esta, junto con la formación consolida el Desarrollo Humano como principio rector del Bienestar Universitario.

Teniendo en cuenta que las Políticas Nacionales de Bienestar Universitario acogen en sus principios una cultura de evaluación y autorregulación que mida y valore el impacto de los programas y acciones sobre el Bienestar de las personas, utilizaremos las herramientas de la Gerencia en el Servicio para diagnosticar las condiciones actuales de dicho Departamento, con miras a su fortalecimiento.

Como el Bienestar Universitario se centra en la formación del individuo, en el siguiente sentido: "El Bienestar Universitario comprende las condiciones que realizan, contribuyen y apoyan los procesos de satisfacción de las necesidades que surgen del reconocimiento de los intereses, deseos, carencias y posibilidades de desarrollo de la comunidad en el contexto de la vida universitaria. Así las cosas, el desarrollo humano es el proceso de realce de las capacidades humanas, en el cual cada persona puede elegir y aumentar las opciones de vida pero a su vez puede vivir una vida de respeto al otro. El concepto de desarrollo humano se concentra en aumentar el bienestar integral del individuo y no sólo en pensar en su mejoría material. Incluye por un lado la formación, la investigación y la extensión y por el otro las condiciones de

soporte necesarias para la vida universitaria.”<sup>3</sup>. Entonces: la evaluación de unidades institucionales encargados de desarrollar actividades relacionadas con lo anterior, debe hacerse con herramientas que se centren en las personas, sus necesidades y expectativas. La Gerencia del Servicio es una teoría que ofrece los instrumentos para conocer y medir estos aspectos; la hemos escogido precisamente porque la evaluación se hace desde el punto de vista de quienes acceden al servicio.

La libreta de calificaciones crea un puente directo entre el Bienestar Universitario y sus usuarios pues no tiene sentido seguir con programas y actividades si no se tiene una imagen clara de lo que hay en la mente de la gente. La libreta de calificaciones es una herramienta de evaluación regular, en cualquier momento en que se desee verificar la calidad y la efectividad de los servicios que se estén llevando a cabo.

Además esta Teoría propone un cambio cultural en cuanto a la medición y gestión institucionales. “El modelo de Gestión del Servicio al igual que la Gestión de la Calidad Total, implica un proceso de cambio organizacional de la institución universitaria tanto en su cultura como en su estructura como en su sistema administrativo. Este modelo de servicio, tiene herramientas que permiten llevarlo a la práctica como son: i) la forma de estructurar los contactos - llamados momentos de verdad - entre la organización y sus estudiantes y usuarios en función de un servicio de excelencia, ii) el establecimiento de las necesidades de los estudiantes y/o usuarios mediante la identificación de los aspectos críticos del ciclo del servicio y, iii) la apreciación de su satisfacción

---

<sup>3</sup> ASCUN, Comité Nacional Ascun Bienestar, Políticas Nacionales de Bienestar Universitario, Bogotá, 2003, Pág.27.

con el servicio recibido, mediante la evaluación del mismo que permite el seguimiento y ajuste de los procesos organizacionales y el desempeño de su gente, para una excelencia y calidad del servicio.”<sup>4</sup>

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la correspondencia entre los servicios que ofrece el Departamento de Bienestar de la Universidad Autónoma hoy en día, con los intereses, gustos, necesidades y expectativas de los estudiantes, docentes y personal administrativo a través de la aplicación de la Teoría de la Gerencia del Servicio.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1.4.1. Describir las condiciones actuales de los servicios del Departamento de Bienestar de la Universidad Autónoma.

1.4.2. Elaborar la libreta de calificaciones de los clientes-estudiantes, docentes y personal administrativo-, respecto a los servicios que ofrece el Departamento de Bienestar.

---

<sup>4</sup> Romero, Luis Ernesto, Administración Superior, una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica, Bogotá, Universidad de Los Andes, 1998, Pág. 60

1.4.3. Elaborar un diagnóstico con base en la relación de los resultados obtenidos en el estudio.

1.4.4. Realizar una comparación del Departamento de Bienestar de la Universidad Autónoma con otras universidades.

1.4.5. Formular una propuesta de alternativas de fortalecimiento

## 1.5. MARCO DE REFERENCIA

Hemos tomado para el desarrollo de este proyecto la Teoría de la Gerencia del Servicio. Como lo exponen Karl Albrecht y Ron Zemke en su libro<sup>5</sup>, la nueva economía que caracteriza a nuestra sociedad nos empuja hacia una reevaluación de lo que significa el cliente y la prestación de un servicio. Para aclarar este concepto tomemos las características del servicio que definen los autores<sup>6</sup>:

Las universidades como fuentes prestadoras de un servicio tan importante como lo es la educación superior, necesitan incorporar a sus formas gerenciales nuevas filosofías que revalúen la visión del cliente. É es un ser humano que está en un proceso constante de crecimiento, cambio y formación. El concepto del estudiante como un cliente que quiere alcanzar un bien que se

---

<sup>5</sup> Albrecht Karl, Zemke Ron, Gerencia del Servicio. Cómo hacer negocios en la nueva economía, Bogotá, 3R Editores, 1999, Pág. 20

<sup>6</sup> Albrecht Karl, Zemke Ron, Gerencia del Servicio. Cómo hacer negocios en la nueva economía, Bogotá, 3R Editores, 1999, Pág.40



simboliza con un título, limita y empobrece el verdadero significado de la prestación y adquisición de un servicio. Lastimosamente, hoy en día hemos caído en esto.<sup>7</sup> Igualmente los docentes y administrativos pueden ser vistos como clientes internos de una institución porque reciben servicios como capacitación, motivación, información, orientación, entre otros.

Nos apoyamos fundamentalmente en la visión de la Gerencia del Servicio como una filosofía de interacción de servicios en una organización. Cada uno de los miembros de la organización tiene un cliente.<sup>8</sup> En relación con las actividades educativas la diferenciación de bienes y servicios termina siendo vacía al comprender que estas actividades humanas son fundamentalmente cuestión de procesos. Así como un diploma no demuestra que alguien tenga un verdadero conocimiento de algo; tampoco el hecho de que un estudiante se inscriba en una institución, la libera a ella de sus responsabilidades en cuanto al continuo proceso de formación que en definitiva es el que se compromete a prestar desde comienzo y durante todo el transcurso académico. El estudiante continua siendo un cliente hasta el día en que se gradúa. Si la educación superior, es un constante aprendizaje que no se acaba, entonces ni para los educandos ni para los docentes ni para los administrativos por cuanto todos ellos están en un continuo proceso de capacitación y mejoramiento de la calidad de vida. Es entonces fundamental retomar el análisis de esos procesos desde la administración. La formación implica la unión del bienestar, la academia y los sistemas que se utilizan para hacer que funcione eso.

---

<sup>7</sup> Romero, Luis Ernesto, Administración Superior, una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica, Bogotá, Universidad de Los Andes, 1998, pág. 110

<sup>8</sup> Romero, Luis Ernesto, Administración Superior, una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica, Bogotá, Universidad de Los Andes, 1998, pág. 114

Las circunstancias y cambios históricos y económicos han hecho que esa perspectiva sea desplazada. La Teoría de la Gerencia del Servicio ofrece un método reevaluador de la filosofía administrativa. Este método involucra cambios en las concepciones, actitudes y da una visión global de los sistemas. Ayuda a crear formas de organización centradas en las necesidades del cliente-estudiantes, docentes, administrativos- quienes son el foco central de todo el ciclo del servicio. Como el nombre lo indica, la visión del círculo hace que el desarrollo de la prestación de ese servicio se devuelva a todos los componentes de la organización haciendo que cada uno de ellos termine siendo cliente en algún momento. Esta visión se adapta mucho a las necesidades de una institución de Educación Superior.

## **1.6. METODOLOGÍA**

El tipo de estudio que realizamos es de carácter exploratorio y se dividió en tres etapas; la primera consistió en la selección de unos grupos dentro de la población estudiantil, docente y administrativa a quienes se les aplicaron unas encuestas sobre el impacto de los programas y actividades del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma actualmente y sobre sus necesidades y expectativas hacia el futuro; lo que esperan debería ser. La segunda etapa fue una descripción de los resultados que se analicen de las encuestas. Y la tercera etapa fue la formulación de unas alternativas de

fortalecimiento con base en los resultados anteriores y orientadas a suplir lo que hace falta en la Universidad.

1.6.1. Proceso de investigación. Las fuentes de información fueron:

i) Primarias: estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad Autónoma. ii) Secundarias: bases de datos del Departamento de Planeación, archivo del Departamento de Bienestar Universitario y modelos de Bienestar Universitario de otras universidades.

Los pasos que se siguieron para la realización del estudio fueron:

1. Descripción del Departamento de Bienestar de la Universidad Autónoma a mayo de 2004.
2. Selección aleatoria de la población que responderá las encuestas.
3. Elaboración de las encuestas que se van aplicar a estudiantes, docentes y administrativos.
4. Diagnóstico: análisis y resultados de las encuestas.
5. Comparación del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma con los Departamentos de Bienestar de las Universidades: Los Andes, La Sabana y Externado.
6. Formulación de alternativas de fortalecimiento para el Departamento de Bienestar de la Universidad Autónoma.

## **1.7. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Respecto a las líneas de investigación que salen a partir de este trabajo, en una primera perspectiva, surgen reflexiones sobre el bienestar a partir de los conceptos de calidad de vida y de desarrollo humano para estudiantes de jornadas diurnas y nocturnas. En una segunda perspectiva se puede investigar sobre la forma cómo el Departamento de Bienestar puede aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria involucrando a los estudiantes en la consolidación de las actividades y políticas. En una tercera, la teoría del modelo de la Gerencia del Servicio ofrece metodologías que se ajustan a los sistemas de la universidad para implementar esa cultura de la auto evaluación y mejoramiento continuo que exigen los procesos de Acreditación.

## **1.8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Dentro de una visión crítica, encontramos que las limitaciones presentadas durante el desarrollo de este trabajo son las siguientes: el estudio es una visión panorámica de todo el Departamento de Bienestar Universitario; no se particulariza en ninguno de los servicios. No se contó con una base de datos consolidada del Departamento de Bienestar Universitario; la información se obtuvo gracias a la colaboración de algunos de los directores de las áreas y de las conversaciones con estudiantes y docentes.

## **2. POLÍTICAS Y PROGRAMAS DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA**

### **2.1. HISTORIA Y PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COLOMBIA**

Para dar comienzo a la presentación de este trabajo, es importante aclarar algunos aspectos de la historia y evolución de la Universidad en la que se realizó el estudio. La Fundación Universidad Autónoma de Colombia fue creada en el año 1971 por un grupo de profesores procedentes de las universidades Inca, Libre y la Universidad Nacional de Colombia. Su primer nombre fue Fundación Educacional Autónoma de Colombia FEAC. El 4 de febrero de 1972 se le otorgó, mediante resolución 246 del Ministerio de Justicia, la Personería Jurídica, publicada en el Diario oficial No. 5604 del 16 de septiembre de 1975. Los primeros programas que se ofrecieron y que fueron aprobados por el ICFES fueron: Derecho, Economía, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas<sup>9</sup>.

Durante el año de 1981, se decide solicitar el reconocimiento de la Institución como Universidad. Se cambia el nombre anterior por el de Fundación Universitaria Autónoma de Colombia – FUAC -. Por lo anterior se ajustan los objetivos de la Institución a las disposiciones contenidas en el Decreto Ley 80

---

<sup>9</sup> Basado en el Acuerdo 414, Proyecto Educativo Institucional, Universidad Autónoma de Colombia, julio 29 de 2002

de 1980 y surgen transformaciones en el ámbito administrativo y académico. En 1984 el Consejo Directivo define la naturaleza y funciones del Sistema de Investigaciones. Para 1992 la FUAC ofrece siete programas académicos aprobados en jornada diurna y nocturna: Derecho, Economía, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Electrónica, Relaciones Económicas Internacionales y Contaduría. Para 1993 el ICFES representando al Ministerio de Educación Nacional realiza el reconocimiento a la Fundación como Universidad. En 1994, la FUAC reporta al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior la creación de cuatro nuevos programas: Ingeniería Electromecánica, Ingeniería Ambiental y Sanitaria, Diseño Industrial y Administración de Empresas.

En noviembre del mismo año se crea el Sistema Postgradual que desarrolla actividades académicas de docencia e investigación en formación avanzada. Inicialmente se crean tres programas de Especialización en Educación: Educativa, Informática para la Gestión Educativa y Pedagogía, y Cultura Constitucional y Democrática. Actualmente la Universidad cuenta con programas postgraduales en las áreas de: Derecho, Educación, Ingenierías y Ciencias Económicas y Sociales.

En el año 2002, la Universidad realizó un proceso de aprobación de los lineamientos curriculares de pregrado con la reformulación de la misión y la visión de la Institución en la reglamentación académica, la categorización y dedicación docente y el fomento, evaluación, seguimiento y control de los procesos de investigación. En la actualidad está en discusión la reforma de los

estatutos y de la estructura administrativa – académica de la universidad y se preparan los documentos para someter las carreras al registro calificado y a la Acreditación voluntaria.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA A LA FECHA DEL ESTUDIO**

Para realizar una evaluación de la calidad del servicio que se presta en el Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma es importante empezar por hacer una descripción del mismo a partir de las políticas, acciones, estructura y programas que se llevan a cabo allí.

El Departamento de Bienestar de la Universidad Autónoma de Colombia fue creado en junio de 1975, mediante el Acuerdo 08 y reglamentado el 4 del mismo mes del 2001 por el Acuerdo 379. “Considerando la importancia de fomentar y desarrollar entre los estudiantes, profesores, personal administrativo y egresados una serie de actividades de carácter cultural, artístico, deportivo y de bienestar físico.” Se fijó como función principal: “Contribuir con todas sus actividades al proceso de formación integral de los diferentes estamentos de la comunidad autónoma (fundadores, directivos, egresados, trabajadores profesores y estudiantes). El Bienestar Universitario apunta al desarrollo humano de cada uno de los miembros de la comunidad, al mejoramiento de la

calidad de vida de cada persona, del grupo Institucional como un todo y por lo tanto de la Educación Superior en Colombia”<sup>10</sup>.

2.2.1. Organización: El Departamento de Bienestar Universitario está compuesto actualmente por cinco áreas de trabajo como lo exige la Ley 30 y el CESU: Salud, Recreación y Deportes, Arte y Cultura, Desarrollo Humano y Promoción Socioeconómica,<sup>11</sup> con el fin de adelantar programas y actividades que se orienten al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de toda la comunidad universitaria.

## 2.2.2. Objetivos de Bienestar

**Cuadro 1. Objetivos del Departamento de Bienestar Universitario**

Generar espacios para el desarrollo personal de todos los integrantes de la Universidad.
Orientar y construir los espacios necesarios para el desarrollo de los programas de Bienestar en la comunidad universitaria.
Contribuir a la formación integral de los estudiantes y a su desarrollo personal, inculcando en ellos una conciencia creativa y objetiva de su profesión mediante valores como la solidaridad, la convivencia social, sentido de pertenencia y amor por la Institución.
Procurar el conjunto de condiciones que deben existir para permitir una mejor calidad de vida y un elevado nivel de desempeño de todos los estamentos que conforman la comunidad universitaria, con el propósito de obtener un clima organizacional ideal.
Generar elementos de identidad que contribuyan a resaltar las características culturales del individuo y de la colectividad, estimulando el desarrollo de aptitudes artísticas, facilitar su expresión y divulgación y la sensibilidad hacia la apreciación cultural.
Fomentar la práctica de los deportes en el tiempo libre, buscando una sana expansión como elemento recreativo, formativo, así como la integración y el trabajo en equipo de todos nuestros estamentos.
Procurar el mejoramiento permanente de las condiciones ambientales, físicas y psíquicas mediante programas preventivos y colectivos que contribuyan a un buen desempeño académico.
Facilitar en cada persona el conocimiento de sí mismo y de los demás miembros de la comunidad, fomentar su capacidad de relacionarse y de comunicarse, desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso individual con la Institución y fortalecer las relaciones humanas, para lograr una verdadera integración que redunde en beneficio del entorno social.

<sup>10</sup> Toda la información que se presenta en este capítulo fue tomada del Folleto del Departamento de Bienestar Universitario, Universidad Autónoma de Colombia, enero 2004 y del documento Políticas del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma de Colombia, diciembre del 2003

<sup>11</sup> Para mayor información ver descripción de cada área en el Anexo A

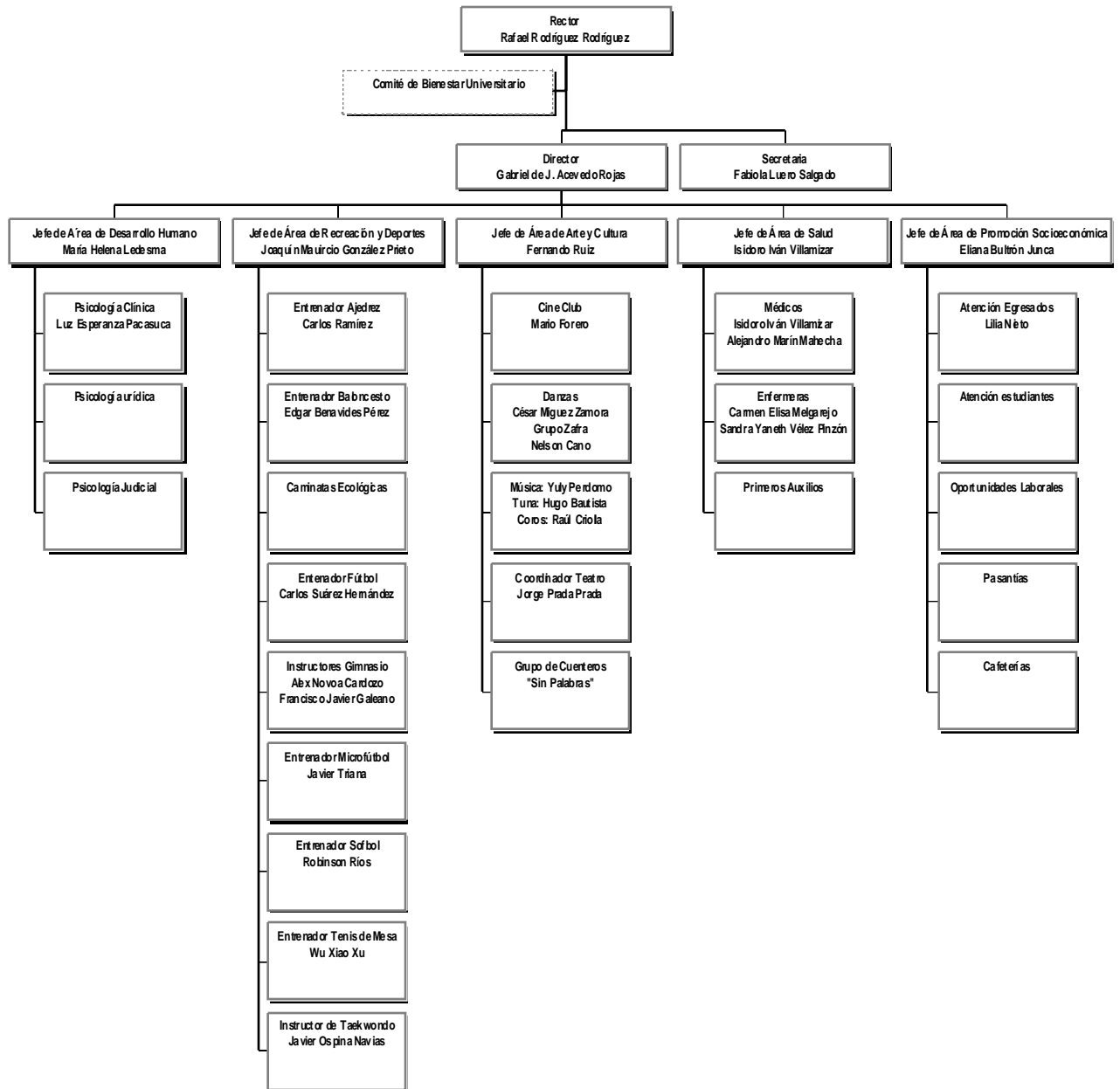


En consonancia con el compromiso de orientar un buen desarrollo de la persona, el Departamento de Bienestar Universitario orienta sus objetivos a ofrecer programas que busquen que sus integrantes desplieguen actitudes, aptitudes y facetas que le permitan alcanzar su plena realización personal.

### 2.2.3. Metas de Bienestar

**Cuadro 2. Metas del Departamento de Bienestar Universitario**

Contribuir a la formación integral de todos los integrantes de la familia Autónoma y a su desarrollo personal, inculcando una conciencia creativa, objetiva y crítica de la función social, el sentido de pertenencia y el amor por la institución.
Humanizar el proceso de enseñanza aprendizaje, procurando en él todos los aspectos de la formación de la persona, no sólo el académico, sino también el cultural, el espiritual y el deportivo.
Procurar el conjunto de condiciones que deban existir para permitir una mejor calidad de vida y un nivel de desempeño del personal administrativo y cuerpo docente con el propósito de obtener un clima de organización ideal.
La integración, la comunicación, las relaciones interpersonales son la meta de todo el equipo humano de Bienestar Universitario para ayudar a la formación integral: construcción e interiorización de valores, desarrollo de habilidades, crecimiento personal, formación para la democracia, formación de líderes, integración de la comunidad, proyección social, orientación educativa, prevención e investigación.



**Figura 1. Organigrama Departamento de Bienestar Universitario Universidad Autónoma**

Este Departamento depende directamente de la Rectoría.

Fuente: Fdileto del Departamento de Bienestar Universitario, Universidad Autónoma de Colombia, 2004.

### 3. MODELO DE LA GERENCIA DEL SERVICIO

El autor Paulo Roberto Motta define la Gerencia Moderna como “el arte de pensar, de decidir y actuar para que las cosas se hagan, se obtengan resultados que puedan ser definidos, previstos, analizados y evaluados y estos deben obtenerse a través de la interacción constante de personas.”<sup>12</sup> Entonces el concepto de Gerencia, más allá de involucrar funciones de planificación, administración y coordinación de recursos humanos y físicos, implica también la responsabilidad de todo aquello que hace a la organización mantenerse, crecer y desarrollarse. Quien gerencia debe estar preparado para sortear todo tipo de situaciones adversas e inesperadas, no excluir a otros miembros de la organización en la toma de decisiones y al mismo tiempo debe contemplar las circunstancias cambiantes del ambiente que caracteriza el entorno contemporáneo.

El modelo de la Gerencia del Servicio además de desarrollarse dentro de esta visión moderna de la gerencia, también toma el servicio como el eje fundamental de la economía moderna. “El servicio ya no es un subproducto industrial, un sector que no genera riqueza alguna. El servicio se ha convertido en una potente máquina económica por derecho propio...Apenas estamos

---

<sup>12</sup> Motta, Paulo Roberto, La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente, Bogotá, Tercer Mundo Editores, Universidad de Los Andes, 1993, pág. 45

comprendiendo este cambio en la forma de vivir y trabajar.”<sup>13</sup> Definir un concepto de servicio desde esta perspectiva es complejo porque todo tiene que ver con él. Sin embargo, se pueden determinar varios niveles que ayudan a establecer un acercamiento.

Albrecht y Zemke, en primer lugar, hablan del servicio como una ayuda que abarca desde la atención de un empleado cuando le pregunta a un cliente cómo puede ayudarlo, hasta el transporte, las comunicaciones, los servicios públicos, el comercio, las finanzas, los seguros y bienes raíces, el sector de servicios conocido como sector terciario de la economía.

En segundo lugar hablan del servicio como reparación, pues un cliente merece más que el valor de la compra a que se refiere una queja. Es decir, el valor de un cliente incluye el valor a largo plazo tanto del ingreso como del flujo de utilidades provenientes de todas sus compras.<sup>14</sup> Un cliente al tener insatisfacción o quejas respecto a un producto o servicio, comenta el problema con un número de personas que reciben a través de él una imagen de la empresa que lo ofrece. Cuando es escuchada la queja del cliente o solucionado el problema que se le presenta, el efecto se reproduce hacia el exterior de la misma forma. En ese sentido, el sistema repárelo no lo deja desprotegido y le ofrece más confianza.

La tercera dimensión del servicio que mencionan los autores es el valor agregado del mismo, es decir, la forma en que se presta el servicio. Esta

---

<sup>13</sup> Albrecht Karl, Zemke Ron, Gerencia del Servicio, ¡Cómo Hacer Negocios en la Nueva Economía!, Bogotá, 3R Editores, 1999, pág. 2

<sup>14</sup> Programas de Asistencia Técnica TARP, citado por Albrecht y Zemke, 1999, pág. 7

dimensión se comprende cuando se vive, no por definición. “A medida que crece la demanda masiva por un producto o servicio, se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsablemente. Hay que saberlo manejar.”<sup>15</sup> En este sentido retomamos el ejemplo de Luis Ernesto Romero cuando menciona el caso de una universidad frente a los estudiantes. “No bastaría que estos por el pago de una matrícula recibieran unas clases y al final un diploma. Para hablar de un servicio de excelencia, los estudiantes deberían: i) poder asistir a un programa de estudios cuidadosamente diseñado acorde con sus necesidades, ii) recibir una atención esmerada y cuidadosa por parte de profesores y personal administrativo y iii) disponer de instalaciones físicas y de recursos académicos acordes con su proceso educativo.”<sup>16</sup>

Por estas razones, en el estudio la dimensión que se asumió fue esta última porque encierra aspectos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de un ambiente propicio para una comunidad universitaria. La pertinencia y la calidad de la prestación del servicio son puntos fundamentales del Bienestar Universitario; aunque no es un producto tangible, es un valor agregado que repercute en el desarrollo de la personalidad, en la generación de valores, de criterios, de responsabilidades e influye en el manejo de las relaciones interpersonales y otras dimensiones que determinan el mejoramiento de la calidad de vida y la satisfacción de necesidades.

---

<sup>15</sup> Albrecht, Zemke, Ron, Gerencia del Servicio, ¿Cómo Hacer Negocios en la Nueva Economía!, 1999, pág. 11

<sup>16</sup> Romero, Luis Ernesto, Administración Superior. Una Aproximación a la Modernización de la Dirección Universitaria en Latinoamérica, Bogotá, Universidad de Los Andes, 1998, pág. 59

### 3.1. ¿QUÉ ES LA GERENCIA DEL SERVICIO?

El Modelo de la Gerencia del Servicio nace en Suecia y fue implementada en la aerolínea Scandinavian Airlines System (SAS) por Jan Carlzon, gerente de la misma. El éxito de esa compañía se atribuyó a la filosofía de mercadeo: *asegúrese de que se está vendiendo lo que el cliente desea comprar*. Carlzon pensó que si lograba demostrar a los directivos y empleados de la compañía que era realmente importante vigilar la clase de tratamiento que recibía el cliente en cada una de las etapas claves de su contacto con la empresa, sería posible crearle una impresión consciente de la calidad del servicio y si se conectaba toda la organización a la misión del servicio, el cliente establecería una marcada diferencia entre SAS y las demás compañías.

La calidad del servicio no puede ser reconocida de una forma diferente que no sea desde la perspectiva del cliente, por eso es fundamental conocer la posición de él respecto a la misma. Conocer sus necesidades, gustos y expectativas. Hacer del servicio el eje de la organización es la mejor forma de crear una diferencia competitiva con las demás organizaciones. Para ello se determinan los llamados momentos de verdad que son los episodios en los cuales el cliente hace contacto con la organización y tiene la oportunidad de formarse una impresión sobre ella. Como no todos estos momentos pueden ser controlados por la gerencia, es importante establecer una cultura y valores diferentes que centren las actividades de todas las instancias de la organización en función de la excelencia del servicio.

Es así que la Gerencia del Servicio trae consigo una nueva percepción del cliente, ya que si éste se encuentra satisfecho es un activo muy valioso y forma parte del capital intangible del negocio. Cuando aumenta la satisfacción y lealtad de los clientes, con el tiempo también aumenta su valor. Esta relación causa-efecto adquiere mucha más jerarquía cuando se observa al usuario como un activo apreciable a largo plazo. Cada contacto individual con el cliente es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo. “Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”<sup>17</sup>.

Según lo anterior, gerenciar la producción y prestación de un servicio es diferente de la de producción y entrega de una mercancía. La Gerencia del Servicio exige una concepción totalmente diferente del desarrollo de la organización e involucra ciertas valorizaciones que no se toman en cuenta en la producción. Se necesita comprender el valor de lo intangible, tolerancia a la ambigüedad, facilidad para manejar la falta de control sobre los procesos claves, el entendimiento de que la organización depende de habilidades emotivas o relacionadas con la gente y destrezas fuertes o relacionadas con la producción y la comprensión de que en el servicio lo único constante es el cambio.

---

<sup>17</sup> Abrecht Karl, La Reducción del Servicio, Bogotá, 3R Editores, 1998, pág.19.

### 3.2 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

El triángulo es una ilustración visual de la filosofía de la Gerencia del Servicio y se compone de tres factores claves ubicados en los ángulos de éste: i. Una *visión o estrategia* para el servicio; ii. El *personal o gente* de contacto con el público orientado hacia el cliente y iii. Los *sistemas* amables para el cliente. Esta forma de representarlo muestra la interacción de los tres elementos definitivos que deben actuar colectivamente para mantener un alto nivel de calidad, dirigidos hacia el cliente que se ubica en el centro del triángulo.

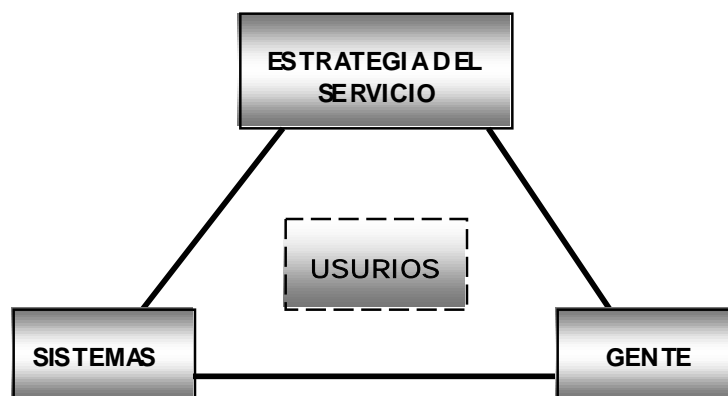


Figura 2. Triángulo del servicio<sup>18</sup>

3.2.1. Estrategias: Una Estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; es una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.<sup>19</sup>

La estrategia es un principio organizacional que permite a la gente que trabaja

<sup>18</sup> Albrecht Karl, Bradford, La excelencia en el servicio, Bogotá, Legis, 1990, pág. 27

<sup>19</sup> Albrecht Karl, Zemke, Gerencia del Servicio, ¿Cómo Hacer Negocios en la Nueva Economía!, Bogotá, 3R Editores, 1999, pág. 70



en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio de los clientes. Es aquello que clarifica concretamente qué es la organización, qué hace y qué ofrece.

Albrecht y Zemke determinan que una estrategia necesita tres conceptos básicos: i) *La investigación de mercados*; esta garantiza la pertinencia y oportunidad de la estrategia así como del paquete de servicios que se ofrece. ii) *La misión del negocio*, esta se puede especificar en un esquema o como una afirmación de la política de la organización que refleje el propósito comercial único de la misma, también identifica el mercado objetivo, el tipo de servicio ofrecido y los medios utilizados para acercarse a los clientes. iii) *Los valores motores de la organización*. Comprenden el conjunto de principios corporativos claramente establecidos y apropiados por todos los niveles de la organización. Estos ayudan a construir un enfoque más creativo para suministrar el servicio y contribuyen a crear el estímulo competitivo de la empresa para triunfar frente a sus competidores.

3.2.2. Sistemas: Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los que tienen contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir la empresa. Las organizaciones se componen de sistemas que se relacionan entre sí. Por ello, si se interviene en uno, todos los demás se verán afectados. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado está diseñado para la conveniencia del cliente y

no para la organización. “Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”<sup>20</sup>.

Existen cuatro sistemas o subsistemas principales en las organizaciones que se deben intervenir si se desea implantar una cultura orientada hacia el servicio. El primero es el *sistema gerencial* que incluye a los propietarios, ejecutivos y los gerentes que están a cargo de la empresa y toman las decisiones estratégicas de corto y largo plazo. El segundo es el *sistema de reglas y regulaciones* que contiene las pautas representadas en leyes (lo que es correcto o incorrecto hacer) para los empleados y clientes. El tercero es el *sistema técnico* representado en las herramientas físicas y técnicas utilizadas para la prestación del servicio (computadores, archivos, teléfonos etc. y el conocimiento que se necesita para utilizar estos recursos). El cuarto es el *sistema social o humano* el cual representa a toda la gente de la organización y la forma de interactuar entre sí (cooperación, trabajo en equipo, soluciones de problemas y el manejo de conflictos).

El sistema de servicio es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente. Un sistema amable con el cliente es aquel cuya planeación básica facilita las cosas para dicho cliente.

<sup>20</sup> Albrecht Karl, La Reducción del servicio, 1998, pág. 30

3.2.3. Gente: En la prestación del servicio, el personal que está en contacto con el público debe estar alentado a tener una alta capacidad de respuesta y atención. Este personal se divide en tres categorías: i) Gente de servicio primario: aquellos que tienen contacto directo con el cliente. ii) Gente de servicio secundario: aquellos que sirven al cliente sin ser vistos. iii) Gente de servicio terciario: aquellos que apoyan al personal de servicio.

Es determinante saber escoger el personal que atiende al público porque ellos realizan lo que llaman Albrecht y Zemke un trabajo emocional en el cual tienen que hacer participar sus sentimientos en la situación. Según estos autores, las cualidades que debe tener el personal que está en contacto con el público son: madurez y autoestima, talento social, tolerancia para el contacto interpersonal. Los autores insisten mucho en la necesidad de motivar constantemente al personal y “darle razones personales para consagrar sus energías en beneficio del cliente.”<sup>21</sup>

Hay cuatro variables importantes que considerar en cuanto a la motivación se refiere. La primera es la calidad de vida del trabajo en general que manifieste la gente con base en sus propios puntos de vista. En este punto se incluyen: satisfacción en el trabajo, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidades de ascenso, supervisión competente, ambiente de armonía, justicia y juego limpio. La segunda es la moral general que involucra la dedicación al trabajo. La tercera es el nivel de energía predominante que se mide por la tranquilidad individual y el bienestar psicológico. La cuarta es el

---

<sup>21</sup> Albrecht, Zemke, Gerencia del Servicio. Como Hacer Negocios en la Nueva Economía, Bogotá, 1999, pág. 108

optimismo, la convicción de que hay siempre nuevas formas y mejores de hacer las cosas.

Además de la motivación también los valores de la cultura del servicio deben estar incorporados y absorbidos por todos los miembros de la organización. De lo contrario no se logrará dar una verdadera calidad en la prestación del servicio. "Usted debe estar seguro de que lleva consigo, en cada hora de trabajo la noción de que su empleo y su parte en la organización existen por el cliente y para el cliente. Si usted no cree en eso y se guía por eso, los demás en organización tampoco lo harán...La satisfacción de las necesidades del cliente es asunto de todo el mundo, o también podría ser de nadie; esa es la forma de hacerlo. Y la sensación de quien está a cargo de las necesidades del cliente es más bien un dogma que permanece en la cultura de la organización."<sup>22</sup>

3.2.4. El Cliente: Retomando la idea de que el cliente es el activo más valioso, se ubica en el centro del triángulo como el corazón del modelo y se convierte en la razón de existir del negocio. Aquí nos referimos al llamado cliente externo. Hay que llegar a entender claramente lo que es un cliente en el contexto de nuestra propia organización. Se debe tener en cuenta que los clientes son individuos con necesidades, expectativas y preocupaciones y no reducirlos simplemente a los que pagan las tarifas.

---

<sup>22</sup> Abrecht, Zemke, Gerencia del Servicio. Como Hacer Negocios en la Nueva Economía, 1999, pág.110

Para ver el negocio como lo ven los clientes, hay que introducirse en la cabeza de ellos creando marcos de referencia compartidos con la compañía. Dedicarse a conocerlos es la base para crear un negocio orientado al servicio. Ver los negocios con los anteojos del cliente requiere conocer factores claves sobre ellos. Unas herramientas útiles para ello son los factores demográficos y psicográficos. Los primeros son aptos para investigar la percepción de los clientes que tenemos a nuestra disposición tales como: los estadísticos (estrato, peso, edad etc.). Estos datos crean perfiles reales y numéricos de los diferentes segmentos de clientes a quienes estamos tratando de satisfacer. Responden a la pregunta clave de quiénes son nuestros clientes. Los segundos ayudan a percibir los motivos e influencias de los usuarios para querer acceder a nuestros servicios. Expresan cómo piensan y sienten ellos acerca de los productos.

Así como están los clientes externos, también están los clientes internos. Estos se relacionan con el siguiente concepto: “La gerencia del servicio, se refiere al concepto del servicio interno: prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público que se preocupa por los clientes que pagan. Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta”<sup>23</sup>. Lo anterior tiene sentido como una base para motivar y mejorar el funcionamiento interno de una organización en función a la prestación del servicio a los clientes externos.

Así como se necesita un triángulo del servicio que ayude a la gente a pensar en la calidad del servicio externo, también se requiere un triángulo del servicio

---

<sup>23</sup> Abrecht Karl, La Reducción del servicio, 1998, pág. 129.

para apoyar la calidad del servicio interno. En el centro del éste se colocará al empleado como los clientes de la gerencia. En la cúspide del triángulo del servicio interno está la *cultura* de la organización la cual permite a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad con el cliente. El vértice inferior derecho del triángulo indica que los empleados necesitan *liderazgo* de sus gerentes. Y el vértice inferior izquierdo al triángulo se encuentra la *organización* la cual apoya al cliente interno. La gente del servicio interno alinea sus recursos detrás de la gente del servicio externo para que todo salga bien para el cliente en los momentos de verdad.

### 3.3. MOMENTOS DE VERDAD

Los momentos de verdad se presentan durante la relación entre el proveedor del servicio y los compradores o usuarios de éste y se dan en muchos puntos individuales de contacto. Según la terminología de la gerencia del servicio, un momento de verdad o momento decisivo es: "*Momento de verdad*: Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio"<sup>24</sup>. El concepto de los momentos de verdad es la base fundamental de la teoría de la gerencia del servicio que forma parte de todos los análisis del servicio.

---

<sup>24</sup> Albrecht Karl, La Reducción del Servicio, 1998, pág.24.

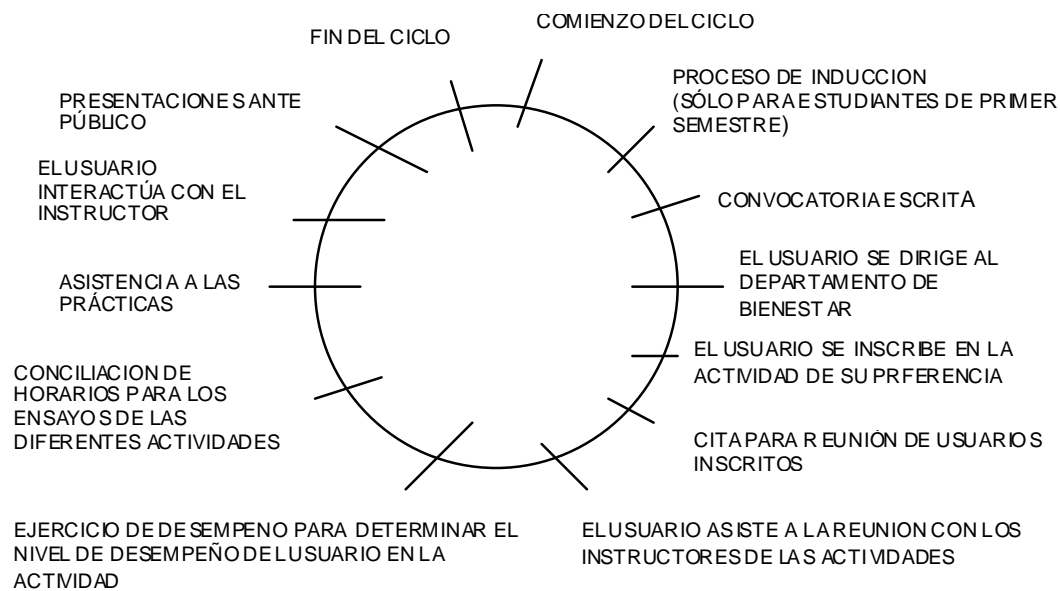
Hay que tener presente que no todos los momentos de verdad implican interacción directa entre el empleado y los clientes. Cuando el cliente observa un aviso publicitario se efectúa un momento de verdad llevándose una impresión. La imagen del servicio se obtiene sumando todos los momentos de verdad (humanos más no humanos) que experimenta el usuario. No todos los momentos de verdad se crean de igual forma; generalmente sólo unos tienen un impacto decisivo sobre la percepción de los clientes y a ellos se les conoce como *momentos críticos de verdad*.

### **3.4. CICLO DEL SERVICIO**

El ciclo del servicio es la cadena de acontecimientos continuos que debe atravesar el cliente cuando tiene acceso a nuestro servicio. El gerente debe realizar el mapa de los ciclos del servicio ayudado por los empleados que están directamente en contacto con los clientes y con un ciclo en particular.

El círculo servirá de marco de referencia para realizar la lista de los diferentes momentos de verdad que encuentran los usuarios a medida que los experimentan. Estos momentos de verdad se irán enumerando sucesivamente de acuerdo al punto de vista del cliente. Aun cuando el usuario pueda tratar con muchos departamentos distintos, para él es solo un proceso. Debemos reconocer que a veces el cliente es el único que ve el cuadro completo.

El ciclo del servicio se presenta cíclicamente también para distinguir los momentos más importantes de verdad de los *momentos críticos* de verdad. Estos últimos suelen ser muy significativos para el éxito del negocio. “El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo”<sup>25</sup>. En la Figura 3 se puede ver la representación gráfica de un ciclo del servicio. Aunque los autores representan los ciclos normalmente como aparece en dicha figura, hemos representado los ciclos del servicio más característicos del Departamento de Bienestar Universitario en forma de diagramas de flujo. Consideramos que es más práctico para su lectura. (Véase Anexo B)



**Figura 3. Ciclo del servicio del Área de Arte y Cultura del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma.**<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Albrecht, La Revolucion del Servicio, 1998, pág.32.

<sup>26</sup> Tomado de la entrevista hecha al director del área de Arte y Cultura del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma, Fernando



Dentro del estudio, se evaluaron los ciclos del servicio tomando en cuenta el último momento de verdad vivido por el usuario. Es decir, se hizo un seguimiento de la percepción que tienen los miembros de la comunidad académica de los servicios que ofrece el Departamento de Bienestar Universitario después de haber tenido algún contacto con ellos y a nivel general.

### **3.5. LIBRETA DE CALIFICACIONES**

Para hacer del servicio una ventaja se necesitará información actualizada y exacta acerca del cliente: actitudes, creencias, deseos, sentimientos y expectativas. Una libreta de calificaciones es una herramienta de gerencia física y tangible. Quien califica es el cliente y lo que califica es el rendimiento en el servicio. En el presente estudio la encuesta aplicada es la libreta de calificaciones porque recoge las apreciaciones que tienen los usuarios de los servicios del Departamento de Bienestar Universitario y le dan una calificación. (Véanse Anexos C, D, E, F)

Entre los aspectos que se evalúan en la libreta de calificaciones están: i) *Los atributos claves de la calidad del servicio*. Es un aspecto tangible y cuantificable del negocio según la percepción del usuario. Se crean durante los momentos de verdad que experimenta el cliente con cualquier parte de la organización. “Cada cliente lleva en su cabeza un sistema de calificaciones semiinconsciente

el cual se activa cada vez que se presenta un momento de verdad.”<sup>27</sup> ii) *La conveniencia relativa e importancia de los atributos*. Los clientes no le dan la misma importancia a los atributos. Para el usuario lo decisivo puede ser un interés pasajero. Por otra parte el cliente puede estar pensando un atributo que a los miembros de la empresa nunca se les ha ocurrido. iii) *Puntajes de la compañía sobre los atributos del servicio*. El cliente le da un valor al servicio. Aunque se descubren los atributos de importancia para el beneficiario y la importancia que él le da a cada uno de ellos, se necesita aún saber que clase de notas está dando.

Cabe resaltar que el silencio por parte de los clientes no es necesariamente aceptación y conformidad. No hay que equivocarse con esta suposición. Se tiene que estudiar con frecuencia la libreta del cliente porque suelen cambiar periódicamente los atributos que eran importantes para ellos.

Los clientes se clasifican en cuatro categorías. En la primera se localizan los *clientes de primer nivel*. De ellos se depende para realizar el negocio (sin lo cual, nada). En el caso de la Universidad serían los estudiantes. La siguiente categoría contiene a los usuarios con quienes se puede tener una interdependencia mutua, o sea los *clientes de segundo nivel*. Aquí se incluyen los docentes y administrativos. Los *clientes de tercer nivel* con frecuencia son los empleados o personas fuera de la organización que hacen posible el trabajo en el negocio. Y la última categoría representa a los *clientes de cuarto nivel*. Ellos pueden no tener interacción directa con la empresa, pero son importantes

---

<sup>27</sup> Kart Albrecht y Lawrence J. Bradford. La excelencia en el servicio Cómo Identificar y Satisfacer las Expectativas y Necesidades del Cliente, Bogotá, Legis, 1998, p. 85.

para el éxito. Al separar a los clientes en cada una de estas categorías, podemos determinar que la libreta de calificaciones necesita enfocarse para cada cual, a fin de lograr una ventaja del servicio. También se tiene un marco de referencia para la toma de decisiones acerca de las mejoras del servicio.

En el presente estudio se tomaron clientes de primer nivel y de segundo nivel. Son los estudiantes, los docentes y los administrativos en su conjunto quienes conforman la comunidad universitaria. No se puede pensar que el Bienestar Universitario es exclusivo de los estudiantes. El buen funcionamiento de una organización universitaria depende de la interrelación de estos tres grupos. Es decir, si el bienestar de alguno de ellos se afecta, esto repercute directamente en el de los demás. Si un docente no se siente bien en su desarrollo profesional, por condiciones laborales, por ejemplo, entonces se afecta su desempeño frente a los estudiantes. Igual, si un administrativo no tiene buenas relaciones interpersonales con los estudiantes o docentes, se afecta el ambiente institucional.

## **4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Ya que el fin del proyecto es realizar una evaluación del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma, la encuesta aplicada se orientó a evaluar las actividades y programas que se ofrecen en esta unidad hoy en día, en cuanto a su pertinencia y calidad del servicio; por una parte, porque nunca se ha realizado un estudio de este tipo dentro de la institución y por otra, no se ha recopilado información sobre la percepción, necesidades, gustos y expectativas que tienen los usuarios a cerca de este Departamento.

### **4.2 METODOLOGÍA**

El estudio realizado fue de tipo exploratorio y se seleccionaron tres grupos: 1) estudiantes, dentro de este se establecieron dos subgrupos: jornada diurna y jornada nocturna, 2) docentes y 3) administrativos. Se escogió aleatoriamente el 10% para la muestra porque dentro de un estudio de carácter empírico, este

porcentaje es una muestra adecuada que permite observar las tendencias predominantes dentro de la comunidad universitaria. La proporción de encuestados aparece relacionada en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Muestra seleccionada**

GRUPOS	POBLACIÓN TOTAL	10%	
		JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA
ESTUDIANTES	6.715	336	336
DOCENTES	500	50	
ADMINISTRATIVOS	251	26	

La herramienta empleada para la evaluación fue una encuesta a manera de “libreta de calificaciones” que pretendió obtener información sobre la participación, pertinencia, calidad del servicio y necesidades y expectativas de los usuarios del Departamento de Bienestar Universitario. Se realizó un trabajo de campo que consistió en establecer la distribución de las encuestas entre los grupos y su aplicación. Por cada grupo de encuestados se hizo una prueba piloto aplicando una encuesta a cinco estudiantes de cada jornada, tres docentes y tres administrativos. Se tomaron las sugerencias y se hicieron los respectivos cambios. Posterior a ese trabajo se realizaron una serie de charlas informales con diferentes miembros de la comunidad universitaria sobre sus impresiones y experiencia frente a los servicios y programas del Departamento.

El cuerpo de la encuesta consta de seis preguntas. Las cuatro primeras son de selección múltiple, la última es una pregunta abierta y la quinta combina los dos estilos. Se diseñó una encuesta para estudiantes y otra para docentes y

administrativos. La diferencia entre las dos herramientas está en algunos ítems de la primera, la tercera y la quinta preguntas.

La primera pregunta busca establecer el nivel de participación en las actividades y programas en la unidad de Bienestar Universitario. La segunda, las razones por las cuáles el usuario no hace uso de ese Departamento. La tercera, califica la calidad de las actividades. La cuarta, el nivel de satisfacción con respecto al servicio en general que se presta en Bienestar Universitario. La quinta, identifica las necesidades y expectativas de los usuarios y la sexta recoge las sugerencias de la comunidad para fortalecer el Departamento. (Véanse Formatos de Encuesta en Anexos G).

Las encuestas de los estudiantes se distribuyeron entre grupos de primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto semestres de todas las carreras de la Universidad. De este grupo se diligenció el 100% de las encuestas de los estudiantes de la jornada diurna y el 90% de la jornada nocturna. Las de los docentes se dejaron a disposición en las oficinas de personal, Departamento de Humanidades y direcciones de Carrera; a estas respondió el 78% del número de la población seleccionada. Los cuestionarios de administrativos se repartieron en la oficina de personal también y contestó el 100%.

Estos resultados demuestran que las encuestas tuvieron un porcentaje alto de acogida. En la población docente se presentaron más dificultades ya que extraviaron las encuestas o no disponían de tiempo para llenarlas, a pesar de la brevedad del cuestionario.

### 4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Aunque estimamos tres grupos de población para ser encuestados, los resultados los presentamos en dos bloques debido a que hubo muchas similitudes entre los subgrupos de los estudiantes y el grupo de docentes con el grupo de los administrativos.

4.3.1 Estudiantes: Respecto a la primera pregunta, como se aprecia en el Anexo I en la gráfica, a nivel general, se observa que el 69% de la población no ha participado en las actividades de bienestar, dentro de la jornada diurna. Sólo se aprecia una pequeña diferencia en la semana cultural, el gimnasio y el servicio médico, el taller de cuentería, el cine club y la financiación de matrículas. En contraste, el 9% afirma haber asistido a alguna actividad. De esto se concluye que las actividades presentan un índice muy bajo de participación. Como se ve en el Anexo H, en el subgrupo de la noche los porcentajes son equivalentes.

Estos primeros resultados relacionados con los de la segunda pregunta nos permiten deducir que, en ambos subgrupos, la no participación se debe a la falta de información y de tiempo. Por otro lado, a través de las conversaciones se detectó que también se presenta un desconocimiento absoluto de dichas actividades y programas *“hasta ahora me entero de que esas actividades existen.”* Lo anterior se evidencia en el alto porcentaje en la respuesta de no

sabe, no responde. En esta primera respuesta no aparecen mayores diferencias entre los resultados de la jornada diurna y los de la jornada nocturna.

En cuanto a los motivos por los cuales no asisten los estudiantes a las actividades, se encuentran la falta de información y el tiempo: diurnos 33% y 39% y nocturnos 33% y 46% respectivamente. La falta de interés por parte de los usuarios fue la respuesta más baja en ambos subgrupos, en el día con 11% y en la noche con el 6%; lo que indica que a la población estudiantil si le interesa cubrir sus necesidades en cuanto al bienestar. Aquí encontramos un punto crítico de análisis que se relaciona con los comentarios hechos por los estudiantes tales como: *“no hay planificación de horarios acorde a las necesidades de los estudiantes de cada jornada”*. Particularmente los estudiantes de la noche enfatizaron este punto. Otros comentarios se dirigieron a la forma como se organizan las actividades: *“no existe un cronograma de actividades, ni su divulgación”*. Los estudiantes insisten en que la información se concentra en la sede principal de la Universidad, dejando de lado las otras sedes. (Véase Anexo I)

Los resultados de la tercera pregunta demuestran el alto porcentaje de desconocimiento que tienen los estudiantes de las actividades del Departamento de Bienestar Universitario. Dentro de los estudiantes diurnos el 57% no hizo una evaluación de la calidad y entre los nocturnos el 64%. El 21% y el 16% respectivamente, las califica como aceptables. Estos porcentajes relacionados con los obtenidos en la primera pregunta de una alta inasistencia,



indican que los usuarios no demuestran rechazo hacia las actividades, pero tampoco notable reconocimiento. Se concluye así que la calificación que los estudiantes determinan para las actividades y programas de Bienestar Universitario se clasifica en un nivel medio de calidad más por no restarle importancia que por vivencia de los servicios. (Véanse Anexos J)

En relación con la cuarta pregunta, el nivel de satisfacción de los usuarios se ubica en su mayoría, en ambos subgrupos, en el nivel regular con el 55% y 32%. Lo que se corresponde con la evaluación de la calidad mencionada en el párrafo anterior. El porcentaje de los estudiantes que están satisfechos con los servicios, es muy cercano al porcentaje de quienes no responden. De lo cual se deduce que la comunidad universitaria está abierta a recibir los beneficios que le puede ofrecer Bienestar, pero los canales de comunicación dificultan tal beneficio: *“No puedo evaluarlos porque no los conozco”, “donde consigo información sobre las actividades”*. Las observaciones hechas con respecto a la aclaración de horarios ratifican esta conclusión.

Ambos subgrupos determinaron de alta importancia la mayoría de actividades que se les propusieron. Sin embargo, en cuanto a las necesidades y expectativas se evidenciaron diferencias. Los estudiantes diurnos tienen preferencias por las conferencias y seminarios, los conciertos y las jornadas deportivas. Mientras que los de la noche, aunque también ponen en primer lugar las conferencias y seminarios, se inclinan en segundo lugar por la orientación académica y en tercer lugar por la divulgación de servicios.

Entre las actividades que propusieron los estudiantes se destacan por su reiteración: conferencias y seminarios: de acuerdo con las carreras; conciertos: de rock y música popular; en divulgación de servicios: volantes, carteleras y boletines mensuales; en las jornadas deportivas: aeróbicos y gimnasia en general. Respecto a la orientación académica plantean la necesidad de tutorías con los profesores, guías para la creación de empresas y formas de ubicarse laboralmente. En los estudiantes de la noche fue reiterativa la afirmación “*los profesores nunca están fuera de los horarios de clases a disposición de nosotros*”. Esta sugerencia se podría tomar más como de nivel académico, pero se nota la necesidad que sienten los alumnos de asesorías y guías.

Entre las sugerencias que se destacan entre la población estudiantil nocturna tenemos: mejoramiento de los canales de comunicación, dar mayor información de las actividades, organizarlas mejor y adaptar horarios para la jornada nocturna, mejorar las instalaciones y fortalecer mecanismos de motivación para los estudiantes.

Entre las sugerencias dadas por los estudiantes de la jornada diurna se encuentran: mayor divulgación e información de las actividades, mayor atención y apoyo a los grupos creados por los estudiantes, proponer actividades que integren a todos los miembros de la comunidad, crear horarios continuos de atención, utilizar las franjas de las carreras<sup>28</sup> para la programación, involucrar las carreras en las actividades y crear un cronograma de estas.

---

<sup>28</sup> Las carreras ofrecen espacios por franjas de horarios para realizar actividades académicas complementarias, como seminarios, conferencias.

4.3.2. Docentes y Administrativos: En estos dos grupos de población, los resultados de la primera pregunta son muy parecidos a los de la población estudiantil. Entre los docentes y administrativos el 70% no ha participado en las actividades de bienestar y el 8% afirma haber asistido. La semejanza en los tres grupos expresa rotundamente un alto índice de ausencias en las actividades. El relativo porcentaje de personas que no responden, sugiere que en estos grupos el desconocimiento y la falta de información son factores determinantes de sus ausencias. *“Yo pertenezco al equipo de fútbol del Sindicato”*. *“Yo he ido a cursos, pero en la Cooperativa, aquí no”*. En el grupo de los docentes sólo se aprecia una relativa diferencia en cuanto a participación en la semana cultural, el cine club y el servicio médico y la capacitación. En el grupo de los administrativos se diferencian: el servicio médico, la semana cultural, el taller de cuentería, danzas, orquesta, gimnasio y cine club. No incluimos el fútbol porque, por comentarios de ellos, entendimos que este se confundió con la actividad organizada por el Sindicato.

Si se establece una relación con el segundo punto, como lo hicimos con la población estudiantil, aparecen similitudes y diferencias. En el caso de los docentes, permanecen constantes los factores de tiempo e información en primer lugar. Sin embargo, el 15% no asiste por falta de interés en las actividades. Son frecuentes los comentarios respecto a la pertinencia de ellas y el aporte que tienen para el desempeño pedagógico de los docentes. *“Esas actividades son pensadas para los estudiantes”*. Los profesores a través de las conversaciones expresaron un interés mayor por fortalecer el bienestar de los estudiantes y no el propio. Por otra parte, dentro de los comentarios hechos en

las sugerencias, los profesores relacionan más el bienestar con la formación académica que con cualquier otro tipo de actividad. "*Hacen falta cursos de capacitación y posibilidades para realizarlos*". La carencia de tiempo hace que los intereses de este grupo se limiten a la preparación para profundizar en su desempeño laboral y nada más. A esto podemos agregar que si el índice más bajo fue el de organización de la actividad con el 8%, entonces la pertinencia de las actividades presenta un vacío entre los docentes. La falta de información aumenta este bache.

En el grupo de administrativos aparecen diferencias. La razón más señalada fue el factor tiempo con un 59%, más de la mitad. En segundo lugar la falta de información con 29%. De esto se deduce que los administrativos, al estar determinados por los horarios de oficina no pueden asistir a las actividades porque estas son programadas precisamente en esos horarios. "*Todo lo programan cuando uno está trabajando y uno no puede dejar el puesto*". En las conversaciones demostraron más interés que los docentes, al mismo tiempo que mayor limitación temporal.

Los resultados de la tercera pregunta demuestran en ambos grupos, al igual que en el primero, el alto porcentaje de desconocimiento que tienen de las actividades del Departamento de Bienestar Universitario. Entre los docentes, el 82% no hizo evaluación de la calidad. La evidente diferencia entre quienes se abstienen de evaluar y quienes lo hacen confirma la poca asistencia. Se diferencian relativamente en los resultados las actividades como buenas: semana cultural, cine club, danzas y servicio médico.

Dentro de los administrativos los resultados son semejantes en cuanto al índice de no evaluación 63%. Pero el 21% considera las actividades buenas. Así podemos observar que los administrativos expresan una mayor aprobación de las actividades que se están realizando en el momento. Manifiestan una mayor necesidad de ellas. Las mejor calificadas notoriamente fueron: la semana cultural, el servicio médico, las danzas y la orquesta.

En relación con la cuarta pregunta, en la población docente, el grado de satisfacción de los usuarios se ubica, en su mayoría, en el nivel regular con el 43%. Lo que se corresponde con la evaluación de la calidad en la pregunta tres y como se da también en el grupo estudiantil. El 26% está satisfecho con los servicios, muy cercano al 21% que no responde. Es decir que el nivel de satisfacción aparece en un rango parecido al de abstinencia. Podemos concluir que los profesores expresan parcialmente sus necesidades con respecto al bienestar. *“Las actividades son necesarias, pero más para interactuar con los estudiantes. Nosotros necesitamos capacitación”*. Pareciera que el bienestar es necesario más para fortalecer aspectos, en cierto sentido, ajenos a ellos mismos.

En el grupo de administrativos los resultados son: 54% está satisfecho, 19% es el porcentaje entre quienes están medianamente satisfechos y no responden. Esto confirma la marcada insistencia de los administrativos en que no tienen tiempo, pero si ven la necesidad de esos programas. De los tres grupos quienes se muestran más satisfechos con el Bienestar Universitario son ellos. Aunque por los comentarios en las charlas, tomamos en cuenta algo que nos

parece importante. Ellos relacionan el concepto de satisfacción con el solo hecho de la sola existencia de las actividades, mas no con la forma en que se organizan o se prestan los servicios en ellas. Cuando se les preguntaba si estaban satisfechos con las actividades varios respondían: “*Eso es muy bueno, pero no tengo tiempo*”. No se contemplaba el nivel de satisfacción con el servicio o programa.

En relación con la quinta pregunta, los profesores expresan la importancia que le dan a la realización de actividades; aunque un número alto también se abstuvo de proponer y contestar. Si bien, es relevante para ellos la realización de actividades, se vuelve reiterativa la idea de que el bienestar es más parte de los estudiantes que de ellos. Esto lo concluimos por las actividades que propusieron dentro de las opciones que se les dieron y por las sugerencias. En este sentido los resultados de la población de administrativos suministraron respuestas similares.

Entre las actividades que plantearon los docentes están en primer lugar conferencias y seminarios permanentes sobre temas de actualidad y profundización en las respectivas áreas, capacitación en manejo de nuevas tecnologías, conciertos de música clásica y popular. Los docentes desean fortalecer sus relaciones con los estudiantes.

El grupo de los administrativos expresa su interés por seminarios y conferencias sobre tecnología en la educación, conciertos de música popular y rock, fortalecimiento de relaciones grupales, brigadas de nutrición y

capacitación: cursos de atención al público y actualización de normas para las secretarías.

Las sugerencias hechas por los profesores se pueden sintetizar así: que se brinde más información y sistematice, que se aprovechen más los auditorios de la Universidad, mayor atención y fortalecimiento de la cultura y se tenga más en cuenta a los estudiantes de la noche y a los miembros de la comunidad académica que no pertenezcan a la jornada diurna.

El grupo de los administrativos reitera la sugerencia de hacer una mayor promoción y divulgación de los servicios, que se vincule al personal administrativo en las actividades, que se programen estas en horarios no laborales. También sugirieron entregar con anticipación los cronogramas.

## 5. COMPARACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CON OTRAS UNIVERSIDADES

“Sólo una organización que decide aprender de los mejores de su clase supera las barreras y limitaciones de su propia arrogancia frente al cliente, al mercado. En una Gerencia de Clientes hay que indagar quien lo está haciendo bien o mejor... lo importante es que tenga un desempeño superior frente al cliente”<sup>29</sup>.

En este capítulo hacemos un cuadro comparativo de los Departamentos de Bienestar Universitario de las universidades de Los Andes, Externado y Sabana con el de la Autónoma. Aquí se evidencian las características de cada uno de ellos y los puntos en común y diferencias que ayuden a establecer una visión más amplia de lo que se está haciendo en relación con el bienestar en las universidades y de esta manera podamos complementar la propuesta de fortalecimiento que haremos después.

---

<sup>29</sup> Serna Humberto, Monografía No. 58, ¿Cómo medir las satisfacción de clientes?, Bogotá, Universidad de Los Andes, 2001, Pág. 12



Cuadro 4. Comparación entre las Unidades de Bienestar Universitario

AREAS	U. AUTÓNOMA	U. ANDES <sup>30</sup>	U. SABANA <sup>31</sup>	U. EXTERNADO <sup>32</sup>
<b>Salud</b>	Está atendida por dos médicos y dos enfermeras que prestan el servicio de atención a urgencias, primeros auxilios, suministro de medicamentos en caso de emergencia, asignación de citas e inyecciónología.	Atención médica, jornadas de vacunación, seguros médicos estudiantiles, cursos de primeros auxilios. En cuanto a salud ocupacional: manejo de riesgos profesionales, control y seguimiento de servicios de alimentos y brigadas de emergencia.	Se han diseñado planes dirigidos específicamente para alumnos y trabajadores: se cuenta con: programa de inmunizaciones, campañas masivas de vacunación, educación en salud, prevención de adicciones, salud mental, salud visual, prevención ETS-VIH/ sida, nutrición, atención y prevención de desastres y participación y seguimiento de alumnos con problemas derivados de crisis familiares.	La Universidad cuenta con una IPS (Med express) que presta los servicios de examen médico y odontológico al ingreso de los estudiantes; consultas: médica especializada, optometría, psicología clínica, fisioterapia y terapia respiratoria, pequeña cirugía, hospitalización, consulta nutricional, tratamientos odontológicos, laboratorio clínico, entre otras.
<b>Recreación y Deporte</b>	Las actividades programadas por esta área son: ajedrez, atletismo, baloncesto, fútbol, micro-fútbol, rugby, softbol, taekwondo, tenis de mesa, voleibol, y caminatas ecológicas. La universidad cuenta con un gimnasio dotado de máquinas cardiovasculares, pesas y asesoría de instructores.	En la formación deportiva cuentan con selecciones universitarias, eventos recreativos, olimpiadas de empleados.	La Coordinación de Actividades Deportivas ofrece entre otras actividades: fútbol, voleibol, ping-pong, softball, baloncesto y taekwondo. Cuenta con selecciones en diferentes modalidades como natación, tenis de campo, baloncesto, fútbol, voleibol, taekwondo y rugby.	La Universidad realiza en forma permanente programas para la promoción del deporte y la recreación. Igualmente, promueve a todo nivel la participación en eventos deportivos: tomos internos e inter universitarios orientados a estudiantes, docentes y administrativos. Caminatas ecológicas, salón de juegos, plaza de ajedrez entre otras. También se cuenta con una sede recreativa "El Alcazar" que consta de múltiples instalaciones deportivas y salones para actividades académicas y culturales.
<b>Arte y Cultura</b>	Entre las actividades permanentes están: Teatro La Farsa, Cine dub, Tuna Uniautónoma, Coro Uniautónomo, Orquesta Uniautónoma, Grupo Ulanero, Danzas Folkloricas, Danzas Afroantillanas, Taller de Cuentaría "Sin Palabras", Taller de guitarra y anualmente se realiza la Semana Cultural.	En las actividades culturales: conferencias, conciertos, cine, cuentaría, exposiciones artísticas, talleres artísticos, organización de eventos internos e interinstitucionales, grupos artísticos y sala de música.	Se promueven entre todos los miembros de la comunidad universitaria las diferentes manifestaciones artísticas como mecanismo para educar la sensibilidad, la expresividad y la creatividad. De esta Jefatura dependen las Coordinaciones de Complementarias, así como los grupos artísticos representativos de danza, teatro, el coro, la orquesta tropical, la tuna masculina y la banda marcial de paz. Aquí también planean y llevan a cabo cursos libres a manera de talleres en las expresiones musical, plástica, corporal y literaria.	En el área de cultura y artística existen los siguientes grupos teatro, coro, tuna, danzas contemporánea y folclórica y cuentaría. También se organiza una programación cultural que consta de: recitales de solistas y agrupaciones musicales, conferencias y talleres sobre gran variedad de temas culturales, presentaciones de teatro y danza, festivales y concursos musicales, exposiciones de pintura y dibujo y cuenteros.

<sup>30</sup> Tomado del C.D. de información al estudiante, Universidad de Los Andes, Bogotá, 2004

<sup>31</sup> Universidad de La Sabana en <http://www.unisabana.edu.co>

<sup>32</sup> Folleto Departamento de Bienestar Universitario. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2004

<p><b>Desarrollo Humano</b></p>	<p>Sus actividades, tales como inducciones, capacitaciones, manejo del tiempo libre, integración y comunicación. El área cuenta con el servicio de asesoría psicológica, con el apoyo de cinco profesionales que trabajan en las diferentes especialidades así: psicología clínica, psicología organizacional y psicología jurídica.</p>	<p>En la parte de desarrollo humano atención espiritual, círculos de participación y conferencias de crecimiento personal, atención psicológica psicoterapia breve, atención de emergencias, drogadicción, alcoholismo, educación sexual y reproductiva cursos y campañas. También se cuenta con la Consejería Integral: Inducción a estudiantes de primer semestre, consejería profesional-vocacional, consejería psicopedagógica, alerta y seguimiento a estudiantes con problemas, consejería académica y personal a estudiantes.</p>	<p>Control de los riesgos que atentan contra la salud e integridad física y psicológica de sus trabajadores por eso además tiene programas de intervención y prevención sobre las condiciones de trabajo.</p>	<p>Este servicio está orientado a propiciar el desarrollo humano integral. Su mayor servicio se da en la asesoría psicológica. También cuenta con orientación y consejería, fortalecimiento de habilidades sociales y apoyo a la resolución de conflictos personales. Por otro lado está el área de prevención que consiste en dar la información preventiva sobre asuntos de dificultad o problemáticas usuales de la población juvenil (conferencias, audiovisuales).</p>
<p><b>Promoción Socio-económica</b></p>	<p>Los programas de esta área apoyan acciones que procuran mejorar las condiciones socioeconómicas de todos los estamentos que hacen parte de la comunidad Autónoma. En ella se coordinan las actividades de los egresados, el establecimiento de una bolsa de empleos, proyectos de asociación para fines específicos, la supervisión de las cafeterías de la Universidad y las labores de protocolo de la Institución.</p>	<p>Esta el Centro de Trayectoria Profesional cuyo objetivo es actuar como puente entre la Universidad como institución académica, los estudiantes, egresados y las empresas e instituciones del sector externo.</p>	<p>Financiación parcial de actividades de los grupos representativos de la Universidad.- Coordinación de programas que propendan por el mejoramiento del medio ambiente del Campus Universitario. - Patrocinio a los programas, actividades y concursos que realiza Bienestar Universitario. - Apoyo económico para las Jornadas Universitarias y Retiros organizados por la Universidad.</p>	
<p><b>Otros Servicios</b></p>		<p>Ética y responsabilidad social: es un programa de Educación Internacional cuyo objetivo es dar información y ser un enlace entre el estudiante Uniandino y las universidades e instituciones en el exterior para intercambios.</p>	<p>Fondo de Estudiantes: Se destina el 5% del valor de las matrículas para este fondo. Ofrece apoyo económico a los alumnos para la participación en cursos, congresos, seminarios, etc., que complementen su formación académica - Salud básica y preventiva (seguro de accidentes).</p>	

Observamos que cada institución organiza las actividades de bienestar en unidades diferentes según la ley 30 de 1992, la estructura administrativa, el campus universitario y los recursos financieros, académicos y sociales con los que cuentan; cubren los aspectos principales como son los de mejoramiento de la calidad de vida: salud, cultura, deporte y desarrollo humano. Todas cuentan con servicio médico y promueven la parte de recreación, deportes y cultura.

### **5.1. ARTE Y CULTURA Y RECREACIÓN Y DEPORTES**

En todas las universidades mencionadas, las actividades culturales son similares. No aparecen mayores diferencias. Las principales actividades se concentran en la Semana Cultural, en los conciertos, teatro, danzas, cuentería y conferencias. En cuanto al deporte, las universidades La Sabana, Autónoma y Externado cuentan con una mayor variedad de actividades que Los Andes.

### **5.2. SALUD**

En el caso de la Sabana y el Externado cubren aspectos de la salud de forma más amplia. En la primera porque cuenta con la carrera de medicina y con una clínica.

En la segunda porque tienen vinculación con una IPS. Los estudiantes pagan con su matrícula un seguro en las tres instituciones. En el caso de la Autónoma no. El servicio médico sólo cubre atención de emergencias y primeros auxilios porque no existe el seguro estudiantil. La Sabana es la única de las tres que tiene programas de salud ocupacional específicamente para los administrativos; aunque todas involucran a todos los miembros de la comunidad universitaria. Esta Universidad se preocupa mucho por la salud de los trabajadores y organiza programas para su cubrimiento específico, como los mencionados anteriormente.

### **5.3. DESARROLLO HUMANO**

En el área de desarrollo humano, la Universidad de Los Andes, hace desde diferentes perspectivas: académica, personal y laboral. La relación con ellos en estos aspectos es muy estrecha. La universidad ha fortalecido el desarrollo de sus educandos creando formas de comunicación entre ellos y las empresas que los ayudan a definir y concretar su proyección laboral. También el programa de estudios internacionales complementa la formación académica con la posibilidad de intercambios con otros países. En las demás universidades estos aspectos no están tan fortalecidos. En la Autónoma, específicamente, no existe la asesoría académica ni la laboral; la comunicación con los estudiantes se establece por

medio de los directores de carrera únicamente. Y los estudiantes manifiestan que es el área que menos conocen de todas.

El personal de las Universidades de Los Andes, Sabana y Externado continuamente se encuentra en capacitación sobre técnicas y formas de resolver los problemas que se presentan en su trabajo con respecto a los usuarios. La Universidad de Los Andes capacita a los docentes para que sean orientadores de sus estudiantes, ya que ellos están continuamente en contacto con ellos. En la Universidad Autónoma, hasta el momento, no existen mecanismos de retroalimentación que fortalezcan la capacitación de la gente que atiende al público.

#### **5.4. PROMOCIÓN SOCIOECONÓMICA**

Respecto al área de promoción socioeconómica, todas cuentan con medios de financiamiento y becas a acepción del Externado. La más fortalecida en esto son La Sabana y la Autónoma. La primera porque destina una parte de las matrículas para un fondo de estudiantes que ayuda a cubrir la parte de las becas y de los mecanismos de motivación. La segunda porque ofrece un número de auxilios para estudiantes con buen promedio académico y facilita a sus trabajadores y docentes la posibilidad de estudiar.

## 5.5. OTROS ASPECTOS IMPORTANTES

5.5.1. Estrategias: En las Universidades de la Sabana y Los Andes, continuamente se evalúa los programas y actividades que presentan las Unidades de Bienestar Universitario con el fin de tener en cuenta la opinión de los usuarios. También se les propicia a los clientes espacios para que propongan la realización de determinadas actividades de acuerdo a sus intereses. En las Universidades Autónoma y Externado se limita la participación y creatividad del usuario porque sus intervenciones se enmarcan exclusivamente en las áreas y programas preestablecidos por el Departamento.

5.5.2. Manejo de información: Las Universidades de La Sabana y Los Andes manejan la información y la divulgación de las actividades y programas a través de la página web de las instituciones. También realizan invitaciones personalizadas a los estudiantes, docentes y administrativos por medio del correo electrónico de la Universidad. Los formularios de inscripción a los eventos igualmente los manejan por medios electrónicos. En cuanto a la Universidad Autónoma y Externado no se cuenta por ahora con esas ayudas. La primera carece de información sistematizada y sus mecanismos de contacto con la comunidad universitaria son manuales, lo que impide una comunicación efectiva y constante con los usuarios.

Como no existe una base de datos consolidada, es difícil tener acceso a la información.

5.5.3. Proyección social: Dentro de los programas de extensión universitaria, la que más involucra a su comunidad en trabajos comunitarios es La Sabana. Las demás están dedicadas principalmente a los estudiantes.

En general, la Universidad Externado es la más parecida a la Autónoma respecto a organización y programas; las actividades son muy similares. Podemos afirmar que Los Andes y La Sabana poseen infraestructuras más amplias y fortalecidas en cuanto a recursos, programas y relación con los estudiantes. Lo que les ha permitido con el tiempo crear una fraternidad universitaria que se mantiene y fortalece sus identidades como universidades; a esto se le añade el afecto que han generado en sus miembros hacia ellas y el reconocimiento adicional a lo puramente académico.

## 6. ALTERNATIVAS DE FORTALECIMIENTO

Dentro del marco de este trabajo, la teoría de la Gerencia del Servicio ofrece las herramientas para satisfacer las necesidades de los usuarios del Departamento de Bienestar Universitario así como también ofrece mecanismos de mejoramiento continuo. Por tales razones las alternativas de fortalecimiento que proponemos se enuncian determinadas por las relaciones establecidas entre los elementos del triángulo del servicio, los resultados de la libreta de calificaciones y los objetivos del Bienestar Universitario expuestos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5. Objetivos del Bienestar Universitario**

Objetivo	Definición
Satisfacción de necesidades y mejoramiento de la calidad de vida <sup>33</sup> :	Visto desde tres espacios. Uno es la disponibilidad de servicios en la planta física, otro es al ambiente familiar y lo que lleva consigo esa relación y los programas puede desarrollar la institución a través de este Departamento o de otros organismos para satisfacer las necesidades más graves y urgentes. Y el tercero es el entorno, la comunidad externa a la Universidad, ya que la comunidad universitaria establece relaciones por medio de las actividades de extensión.
Formación integral <sup>34</sup> :	Acudiendo al proyecto institucional en un trabajo integrado con los responsables de la vida académica.

<sup>33</sup> “La calidad de vida debe analizarse teniendo en cuenta lo que es en esencia el ser humano, indagando qué busca ese ser en virtud de lo que es y, a partir de esas respuestas, cuál es el conjunto de medios, condiciones y circunstancias que contribuyen de manera decisiva a crear el ambiente adecuado para que las personas, individual o colectivamente, logren el objetivo que buscan”. Rodado Noriega Carlos, Grijalba Elizabeth, La tierra cambia de piel, Bogotá, E.d. Planeta, 2001 pag. 48

<sup>34</sup> “Una formación integral es entonces aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que afina su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales, artísticas, que contribuyen a su desarrollo moral y que abre su espíritu al pensamiento crítico y al cultivo de una forma de vida en sociedad movilizadora por valores de justicia



Construcción de comunidad	Detectando las debilidades que puedan afectar las relaciones interpersonales e intergrupales para corregirlas. Todo lo anterior se debe mirar teniendo presente las necesidades reales de la población beneficiaria y sus expectativas.
---------------------------	---

Según lo anterior, en primer lugar se propone establecer objetivos más concretos relacionados con el servicio al usuario del Departamento de Bienestar Universitario y definirlos a partir del análisis de los resultados de la primera libreta de calificaciones. Los procedimientos implementados para el funcionamiento del departamento deben estar dirigidos a su cumplimiento y la gente debe estar enterada y comprometida con ellos. Así mismo se deben crear métodos destinados a recolectar la información necesaria sobre el alcance de los objetivos y capacitar a la gente en cuanto al análisis de la información obtenida.

Si se establecen claramente los objetivos y se definen las herramientas para su medición, entonces se deben realizar periódicamente evaluaciones de los servicios prestados por las diferentes áreas del Departamento. Estas evaluaciones deben hacerse utilizando herramientas que unifiquen los factores demográficos y sicográficos con el fin de tomar decisiones de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

De esa evaluación se desprende una investigación que se desglosa en cinco puntos. El primero consiste en el conocimiento de las necesidades y expectativas

---

y solidaridad, sin los cuales no es viable la vida en sociedad. La formación integral, va más allá de la capacitación profesional aunque la incluye". Bases para una política de Estado en materia de educación superior, p. 86.

de los usuarios. La población se interesa en el Bienestar Universitario cuando perciben de él que puede satisfacer sus necesidades, mejorando su calidad de vida (personal, familiar, institucional). El segundo punto se orienta a idear los programas y actividades para atender los requerimientos anteriores, bajo el precepto de la formación integral. El tercero se concentra en las estrategias que posibiliten las acciones conjuntas entre este Departamento, las facultades y los organismos administrativos. En el cuarto punto entra el auto evaluación. La investigación sobre el grado de satisfacción que tienen las personas con respecto al servicio prestado, sobre las causas de las deficiencias y sobre las posibilidades de mejoramiento, es también competencia de esta unidad. Y el quinto punto contempla a la sociedad hacia la cual la universidad debe extender sus objetivos y programas académicos.

A partir del desconocimiento evidenciado por los usuarios de los servicios ofrecidos por el Departamento, y con el fin de estrechar el vínculo entre este y sus usuarios, se propone, en tercer lugar, ampliar las formas de publicidad de los eventos y las actividades y diversificar los canales de comunicación entre la unidad de Bienestar Universitario y los miembros de la comunidad académica; además establecer herramientas que permitan conocer la percepción de los usuarios sobre la gestión del departamento y el nivel de satisfacción una vez utilizados los servicios ofrecidos. En el primer caso, se sugiere distribuir información en volantes, vía Internet y en folletos. Además esa información y publicidad es necesaria en todas las sedes de la Autónoma y en las cafeterías, ya

que son lugares de encuentro constante de estudiantes, docentes y administrativos. La información sobre las actividades debe hacerse con tiempo de anticipación suficiente para que los miembros de la comunidad universitaria puedan organizar sus horarios.

En cuanto a los sistemas técnicos, en vista de que la Universidad Autónoma cuenta con muy buena infraestructura para ello, proponemos crear una red de comunicación interna del Departamento de Bienestar Universitario con las diferentes dependencias de la Universidad para que exista un vínculo más estrecho y una continua retroalimentación. Es importante que se sienta la presencia de ese Departamento constantemente, que todos los miembros de la comunidad universitaria sepan de su existencia y establezcan que es posible estar en contacto con él. Mantener actualizada la información en la página Web de la Universidad es factor clave que ayuda a ese propósito.

La tecnología facilita el manejo de la información, por ello se propone también crear una base de datos de las personas que participan activamente en los programas de Bienestar y así mismo sistematizar las inscripciones y procesos de este tipo. Las bases de datos ayudan a depurar la información sobre las preferencias de los usuarios, su localización y se facilita la comunicación con ellos. La distribución de un cronograma general de actividades sería de gran ayuda, tanto para los organizadores como para los asistentes. Conocer el número exacto de actividades y sus coordinadores, programas, celebraciones, horarios, por

medio de folletos o en la página Web es de mucha utilidad, sobre todo para los administrativos, quienes carecen de tiempo en mayor proporción para participar. Insistimos en que ese cronograma debe ser repartido y divulgado ampliamente. Es necesario complementar esto con un cronograma mensual que describa más detalladamente la programación.

Sugerimos también hacer dentro de la Universidad presentaciones periódicas de los grupos conformados dentro de las diferentes actividades que se realizan en Bienestar, como el coro, la tuna, los grupos de danza y demás. Es importante que se estimule por una parte la participación en los programas y por otra, que se vean los resultados del trabajo hecho; de esa manera se motiva a las personas y se ayuda a generar nuevas ideas. Hacerlo solamente en días especiales o por fuera de la Universidad desaprovecha lo que se ha construido y se pierde una fuente de divulgación que exige muy pocos gastos.

Sabiendo que la forma en que se reciba la información, ya sea de manera personalizada o visual, es un momento de verdad, los vértices del triángulo del servicio deben estar coordinados con el fin de prestar el mejor servicio, es decir, los medios publicitarios deben brindar información completa y sencilla, los encargados de atención al usuario deben contar con el entrenamiento, los medios y la actitud adecuados para que el usuario pueda decidir de acuerdo a sus necesidades.

Además de una red es importante que el personal de ese Departamento esté disponible en horarios amplios para atender las necesidades de los usuarios. La Autónoma cuenta con dos jornadas de estudio y la comunidad universitaria necesita que le presten atención tomando en cuenta eso. A esto se agrega que la amabilidad y el interés por el otro son puntos importantes de fortalecimiento.

Definir detalladamente los ciclos del servicio, los momentos de verdad y los momentos críticos de verdad es fundamental para realizar un adecuado seguimiento de los procesos y las posibilidades de mejoramiento. Porque sólo por medio de estos es que puede mirar a través de los ojos del usuario y ver el servicio desde el punto de vista de ellos.

Por otro lado, una de las estrategias principales que se deben aplicar para que los servicios del Departamento de Bienestar Universitario cumplan con las necesidades de sus usuarios, es crear una cultura del bienestar que posibilite la participación de las diferentes instancias, los docentes, estudiantes y miembros del área administrativa en la elaboración de los planes, la realización de cronogramas, el diseño de servicios y su prestación; de manera que el Departamento de Bienestar Universitario se encargue de definir sus planes de acción de acuerdo con las expectativas de los usuarios y no según lo que el departamento piensa que necesitan. Además el usuario debe sentir que es en torno a él que se realiza la gestión.

De la misma manera es importante hacer que los docentes se preocupen por su bienestar más allá de lo puramente académico y vinculen ese desarrollo a la forma de relacionarse con los estudiantes y a la forma en que los asesoran. No se excluye de este punto tampoco la relación entre académicos y administrativos.

En cuanto a los estudiantes, es amplio el margen de alumnos desorientados respecto a la carrera, a las materias, a los problemas con los docentes y asuntos familiares. Por eso es vital crear un mecanismo de preparación para que los profesores puedan ofrecer una guía en ese tipo de asuntos, contando con la capacitación para hacerlo y puedan estar dispuestos a ello. En cuanto a los docentes, deben tener mecanismos motivación como cursos y seminarios que los estimulen a prepararse continuamente y sentir que están creciendo en comunidad. Para los administrativos es importante crear actividades en horarios que les sean propicios y contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.

En resumen, las alternativas de fortalecimiento que proponemos se concretan en el siguiente cuadro así:

**Cuadro 6. Alternativas de Fortalecimiento**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>SISTEMAS</b>	<b>GENTE</b>	<b>CLIENTE (Beneficios)</b>
1. Definir políticas, objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar procedimientos y manuales</li> <li>- Objetivos dirigidos a medir y mejorar el servicio a partir de las expectativas del usuario</li> <li>- Planeación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de Gestión</li> <li>- Libreta de Calificaciones</li> <li>- Registros</li> <li>- Herramientas estadísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de necesidades y mejoramiento de la calidad de vida</li> <li>- Formación integral</li> <li>- Construcción de comunidad</li> </ul>
2. Evaluaciones periódicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dofa</li> <li>- Objetivos medibles</li> <li>- Metas alcanzables</li> <li>- Integración de los usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatos de evaluación</li> <li>- Herramientas estadísticas</li> <li>- Datos históricos (bases de datos)</li> <li>- Hojas de cálculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Compromiso con los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento continuo</li> <li>- Conocimiento del cambio en los intereses y necesidades del cliente (Satisfacción)</li> </ul>
3. Mecanismos de publicidad, divulgación y canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronogramas a corto y mediano plazo</li> <li>- Estudio de las necesidades del usuario</li> <li>- Segmentación de la población</li> <li>- Actividades de promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminales en red (PC)</li> <li>- Anuncios llamativos y claros</li> <li>- Folletos y volantes</li> <li>- Grupos de trabajo</li> <li>- Web (Internet)</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amabilidad</li> <li>- Disposición</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de los servicios</li> <li>- Espacios de comunicación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Satisfacción de necesidades y mejoramiento de la calidad de vida</li> <li>- Formación integral</li> <li>- Construcción de comunidad</li> </ul>
4. Definir ciclos de servicio y momentos de verdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría de la Gerencia del Servicio</li> <li>- Estudio de las necesidades del usuario</li> <li>- Técnicas de mejoramiento continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libreta de calificaciones</li> <li>- Indicadores de gestión</li> <li>- Bases de datos</li> <li>- Procedimientos (Diagramas de flujo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Cultura del servicio</li> <li>- Participación activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor gestión</li> <li>- Efectividad (Eficiencia y eficacia)</li> <li>- Satisfacción de necesidades</li> <li>- Calidad</li> </ul>
5. Participación de los usuarios en el diseño de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Grupos focos</li> <li>- Círculos de participación</li> <li>- Mecanismos de motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de datos</li> <li>- Redes de información</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Formatos (Captura de información)</li> <li>- Espacios físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Conocimiento del usuario</li> <li>- Disposición</li> <li>- Entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación activa</li> <li>- Satisfacción de necesidades</li> <li>- Construcción de la comunidad universitaria</li> <li>- Consolidación de la comunidad</li> <li>- Satisfacción de necesidades y mejoramiento de la calidad de vida</li> <li>- Formación integral</li> <li>- Orientación académica</li> <li>- Espacios de participación</li> <li>- Conciencia del bienestar</li> </ul>

## 7. CONCLUSIONES

De los objetivos del estudio realizado y del análisis de los resultados obtenidos, concluimos que las actividades del Departamento de Bienestar Universitario presentan algunas condiciones que limitan su desarrollo y expansión dentro de la comunidad universitaria. En primer lugar se concluyó que el entorno en el que está inmerso el departamento de Bienestar Universitario es hostil por cuanto no se le han invertido suficientes recursos y se concibe el Bienestar como actividades y no como una estrategia para crear identidad universitaria y proporcionar a los miembros de la sociedad académica posibilidades para mejorar su calidad de vida y desarrollo integral. En segundo lugar, el desconocimiento que tienen los usuarios de los servicios que se prestan es muy alto.

En tercer lugar, según los ciclos del servicio diagramados (Anexos B), el hecho de que los mecanismos de inscripción sean manuales, crea un vacío de información. No existen bases de datos consolidadas que agilicen los procesos y permitan acceder a los usuarios fácilmente a los servicios. Además, si no hay información sistematizada es muy difícil hacer una evaluación periódica.



En cuarto lugar, aunque el Departamento posee una gran gama de actividades en las cinco áreas reglamentarias, no hay formas de divulgación que se ajusten con más pertinencia a la infraestructura de la Universidad: diferentes sedes, dos jornadas académicas, horarios amplios de trabajo, etc. Particularmente, la organización de las mismas no considera la diversidad de horarios que manejan los diferentes miembros de la comunidad universitaria. Los usuarios se quejan de la falta de tiempo y planeación.

En quinto lugar, respecto a la libreta de calificaciones, donde los usuarios evaluaron los servicios que se les están prestando, ellos dieron, en general, una apreciación regular al Departamento de Bienestar Universitario. Tanto por los altos porcentajes de desconocimiento y no participación que ya hemos mencionado y que se observan claramente en las gráficas de los resultados obtenidos en las encuestas, como por los comentarios verbales hechos en las entrevistas y charlas casuales con los usuarios.

En sexto lugar, el breve diagnóstico que se puede concluir lo resumimos de la siguiente forma: la mayoría de la población de la Universidad Autónoma no hace uso de los servicios de Bienestar Universitario por falta de información, tiempo e integración de las diferentes unidades académicas con ese Departamento. Se percibe un notorio distanciamiento entre facultades y el Departamento de Bienestar Universitario porque se cree, erróneamente, que el Bienestar como tal,

es cuestión exclusiva de esa unidad y sólo para los estudiantes. Además de que por ser un valor intangible, se tiende a ignorarlo.

En séptimo lugar, en relación con las Universidades de Los Andes, La Sabana y Externado, sintetizamos las ventajas y carencias de la Autónoma de la siguiente manera: en el área de arte y cultura las actividades en las cuatro universidades son similares, pero a la Autónoma le hace falta fortalecer la parte de conferencias y seminarios. En contraste, en el área de deporte es más amplia como el Externado, mientras que Los Andes y La Sabana son más limitadas. Los estudiantes participan más y demuestran mayor interés. En el área de salud, la Autónoma se encuentra en desventaja porque no cuenta con un seguro estudiantil que cubra ampliamente el servicio. La Sabana y el Externado cuentan con ello y con el respaldo de la carrera de medicina y una IPS respectivamente. En el área de Desarrollo Humano, a la Autónoma le hace falta fortalecer el vínculo entre profesores y estudiantes, crearles y fomentarles un sentido de pertenencia que se proyecta a su desarrollo académico, laboral y comunitario. No existe asesoría académica ni laboral para los estudiantes. La comunicación con ellos es limitada y se restringe a los directores de carrera. En cuanto a los docentes y administrativos, Los Andes, La Sabana y Externado ofrecen a sus empleados procesos de capacitación y facilidades para ello con mayor frecuencia que la Autónoma. Esta última presta mayor atención a la parte administrativa que a la docente, pero más desde otras instancias diferentes al Departamento de Bienestar Universitario. Finalmente, en cuanto al área de Promoción socioeconómica, la

Autónoma y La Sabana cuentan con mayores mecanismos de financiación para los estudiantes que las demás.

Con base en lo anterior podemos decir que por falta de una cultura de auto-evaluación, se han desatendido necesidades, intereses y expectativas de los usuarios del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma. Como lo explica la Teoría de la Gerencia del Servicio, el cliente o usuario es lo más importante de la organización y sin él no se puede reconocer la calidad del servicio. Podemos creer que les estamos prestando actividades que llenan sus intereses de una forma eficaz y estar equivocados al mismo tiempo. Por desconocer su percepción sobre los servicios que se les están ofreciendo y la forma en que se les están prestando, podemos estar creando un abismo insondable entre la organización y ellos. Por eso, es importante realizar una segunda evaluación después de aplicar los correctivos necesarios para suplir las carencias detectadas en este primer estudio y así dar los primeros pasos para construir una relación estrecha entre los usuarios y el Departamento de Bienestar Universitario que le permita a la organización crecer y afianzar su identidad.

Para terminar queremos resaltar el aprendizaje que obtuvimos durante todo el proceso de investigación. La formación académica no es independiente de la administración y ésta última tampoco puede suplir a la primera. Las herramientas gerenciales se pueden aplicar perfectamente en la dirección universitaria, siempre y cuando halla una reflexión profunda sobre el sentido de la educación integrada a

la visión medible de los resultados. Un servicio no se puede mejorar sin un conocimiento claro de su gestión, la identificación de las necesidades de los usuarios y evaluaciones periódicas de su funcionamiento.

El modelo de la Gerencia del Servicio nos permitió ver claramente desde otra perspectiva a los miembros de la comunidad universitaria. Conceptos, como por ejemplo el cliente interno, nos hicieron entender que unas son las necesidades del usuario que ve la organización y otras las que realmente tiene él; en el bienestar universitario la atención se centra en los estudiantes dejando de lado docentes y directivos, para citar un caso. La aplicación de este modelo brinda la oportunidad de realizar cambios significativos dirigidos al mejoramiento continuo y al logro de metas alcanzables.

El bienestar de una persona no se logra con la prestación de servicios. La vida de los seres humanos se compone de su trabajo, su afectividad y sus relaciones sociales. Por lo anterior, es mucho lo que puede hacer el Departamento de Bienestar Universitario para mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria a través del Servicio al cliente, como instrumento básico para crear valor y satisfacción, ya que es un indicador fundamental de la gestión dentro de la dinámica de las instituciones universitarias.

## BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo 414, Proyecto Educativo Institucional, Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá julio de 2002

ALBRECHT Karl, Zemke Ron, Gerencia del Servicio. Cómo Hacer Negocios en la Nueva Economía, Bogotá, 3R Editores, 1999

ALBRECHT Karl, Bradford Lawrence, La Excelencia en el Servicio. Cómo Identificar y Satisfacer las Expectativas y Necesidades del Cliente, Bogotá, Legis, 1998

ALBRECHT Karl, La Revolución del servicio. Lo Único que Cuenta es un Cliente Satisfecho, Bogotá, 3R Editores, 1998

ASCUN, Comité Nacional Ascun Bienestar, Políticas Nacionales de Bienestar Universitario, Bogotá, 2003

Banco Mundial. La Enseñanza Superior: Las lecciones derivadas de la experiencia. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Washington, 1995

Bases para una Política de estado en Materia de educación Superior. ICFES, Ministerio de Educación Nacional y Universidad de Los Andes, Bogotá junio de 2001

BRICALL, Jasep M. Notas A “Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior”: Congreso: Educación Superior, Desafío Global y Respuesta Nacional.

C.D. de información al estudiante, Universidad de Los Andes, Bogotá, 2004

Congreso Educación Superior, Desafío global y Respuesta Nacional, Bases para una política de Estado en materia de Educación Superior, Bogotá, ICFES, junio de 2001

DÁVILA, Carlos, Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque Crítico, Bogotá Interamericana, 1985

Decreto 80 de 1980

DE LA CRUZ, Lara, Albert. Modelo de Estructura de organización Administrativa para el Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia. Tesis, Magíster en Dirección Universitaria, Universidad de los Andes, Bogotá, 2002

DNP, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y otros, Diez años de desarrollo humano en Colombia, Bogotá, 2003

Folleto Departamento de Bienestar Universitario, Universidad Autónoma de Colombia, enero 2004

Folleto Departamento de Bienestar Universitario. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2004

FRANCO Zuluaga Álvaro, Bienestar Universitario como Elemento de la Formación Integral y Servicio en la Promoción en la Calidad de Vida, Tesis de Grado para el MDU, Universidad de Los Andes, 2000

GONZÁLEZ Álvarez, José Luis, Aguilar Elvira, Pezzano Gina, Reflexiones sobre el Bienestar Universitario, una Mirada desde la Educación Nocturna y a Distancia, Bogotá, ICFES, 2002

\_\_\_\_\_, y otros. La educación superior a distancia en Colombia. Visión histórica y lineamientos para su gestión. ICFES. Bogotá, septiembre 2000  
Ley 30 de 1992

MOTTA, Paulo Roberto, La Ciencia y el Arte de Ser Dirigente, Bogotá, Ediciones Uniandes-Tercer Mundo Editores, 1993

\_\_\_\_\_, Transformación Organizacional, Bogotá, Ediciones Uniandes Alfaomega, 2001

OROZCO Luis Enrique, Formación Integral, Mito y Realidad, Bogotá, Universidad de Los Andes, Editorial Tercer Mundo, 1999

\_\_\_\_\_, (Comp.) La Educación Superior. Desafío Global y Respuesta Nacional, Uniandes, Bogotá, 2001

Página Web, Universidad de La Sabana: <http://www.unisabana.edu.co>

Políticas del Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Autónoma de Colombia, diciembre del 2003

RODADO Noriega Carlos, Grijalba Elizabeth, La tierra cambia de piel, Bogotá, Ed. Planeta, 2001

ROMERO, Luis Ernesto, Administración Superior, una aproximación a la modernización universitaria en Latinoamérica, Bogotá, Universidad de Los Andes, 1998

SERNA Humberto, Monografía No. 58, ¿Cómo medir la satisfacción de clientes?, Bogotá, Universidad de Los Andes, 2001

\_\_\_\_\_, Auditoría del Servicio, Metodología, Bogotá, Universidad de Los Andes, 1991

\_\_\_\_\_, Índices de Gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. Bogotá, 3R editores, 2001

## ANEXO A

### Descripción Áreas del Departamento de Bienestar Universitario Universidad Autónoma de Colombia

**Área de Salud:** Esta área se encarga del mejoramiento permanente de las condiciones ambientales, físicas y psíquicas mediante programas preventivos y correctivos que contribuyan a un buen desempeño a todo nivel. Actualmente está atendida por dos médicos y dos enfermeras que prestan el servicio de atención a urgencias, primeros auxilios, suministro de medicamentos en caso de emergencia, asignación de citas e inyecciónología.

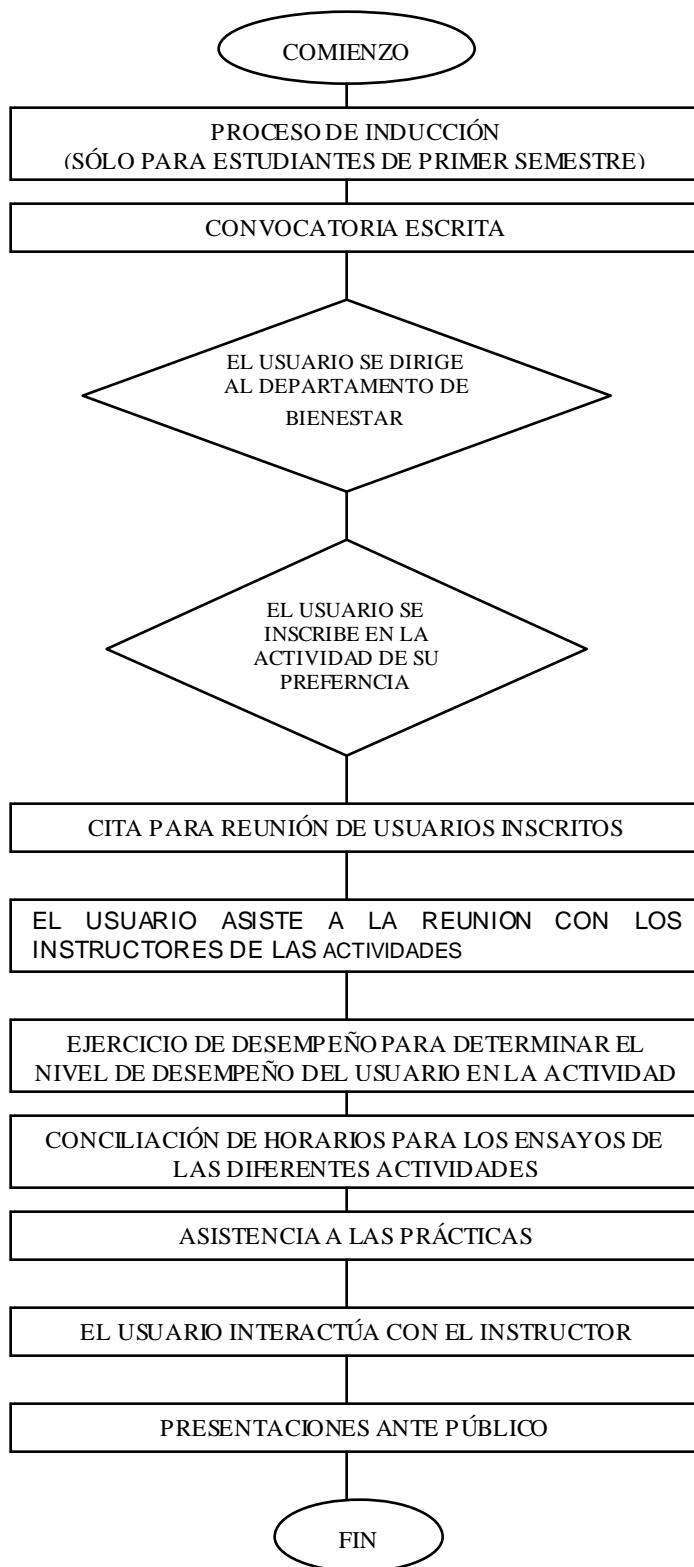
**Área de Recreación y Deportes:** Las acciones de Bienestar en esta área se dirigen a orientar el esparcimiento mediante actividades de carácter recreativo y ecológico que permiten valorar el medio ambiente, preservar la práctica del deporte y fomentar el espíritu de superación a través de una sana competencia. Las actividades programadas por esta área son: ajedrez, atletismo, baloncesto, fútbol, micro-fútbol, rugby, softbol, taekwondo, tenis de mesa, voleibol, y caminatas ecológicas. La universidad cuenta con un gimnasio dotado de máquinas cardiovasculares, pesas y asesoría de instructores.

**Área de Arte y Cultura:** Estimula el desarrollo de aptitudes artísticas y facilita su expresión y divulgación para el Bienestar de toda la comunidad autónoma. Igualmente fomenta el desarrollo de la sensibilidad hacia la apreciación artística. Entre ellas están: Teatro La Farsa, Cine Club, Tuna Uniautónoma, Coro Uniautónomo, Orquesta Uniautónoma, Grupo Llanero, Danzas Folklóricas, Danzas Afroantillanas, Taller de Cuentaría "Sin Palabras", Taller de guitarray la Semana Cultural.

**Área de Desarrollo Humano:** Sus actividades, tales como inducciones, capacitaciones, manejo del tiempo libre, integración y comunicación, se dirigen a facilitar en cada persona el mejor conocimiento de sí mismo y de los demás miembros de la comunidad, fomentar su capacidad de relacionarse y comunicarse, desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso individual con la Institución. El área cuenta con el servicio de asesoría psicológica, con el apoyo de cinco profesionales que trabajan en las diferentes especialidades así: psicología clínica, psicología organizacional y psicología jurídica.

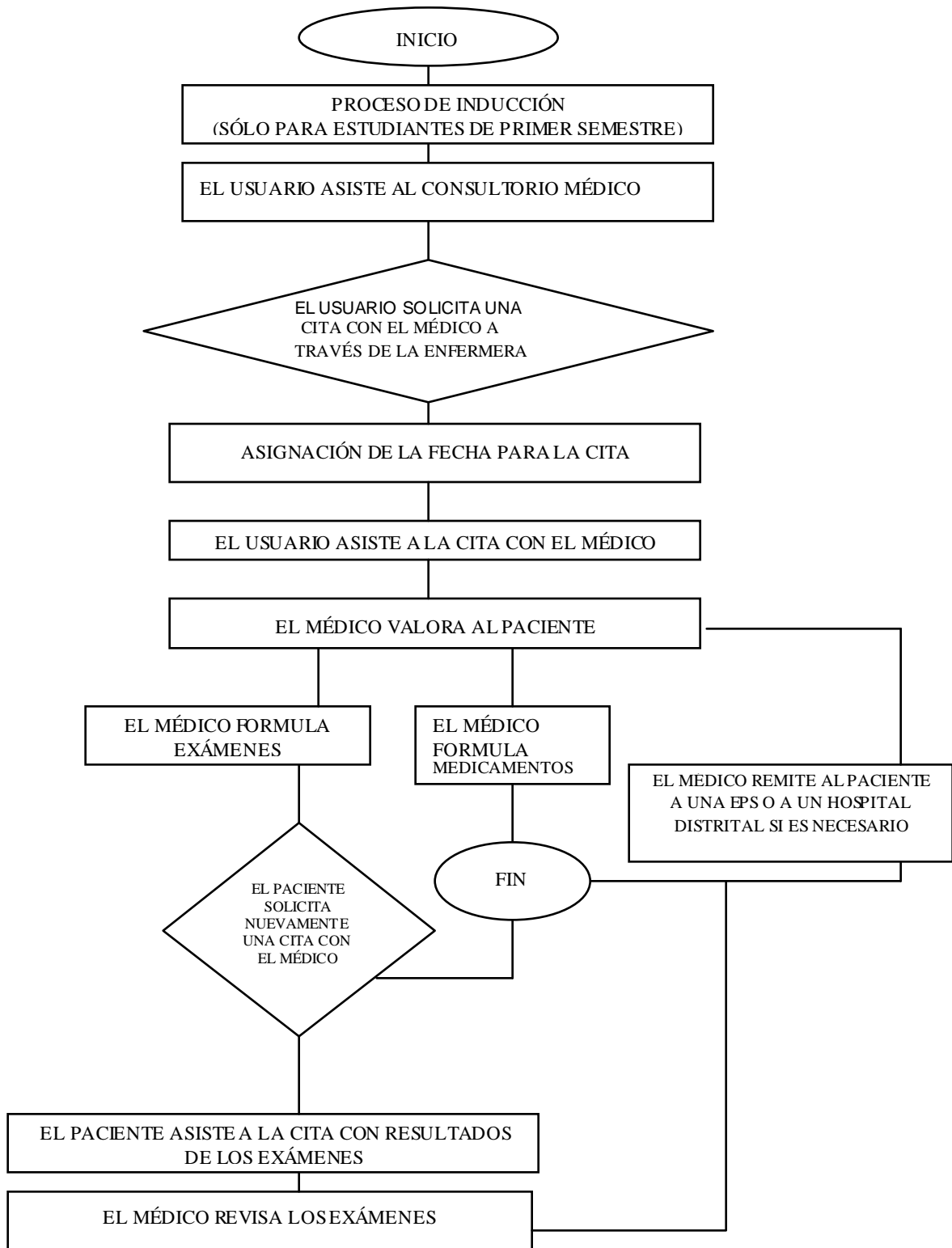
**Área de Promoción Socioeconómica:** Los programas de esta área apoyan acciones que procuran mejorar las condiciones socioeconómicas de todos los estamentos que hacen parte de la comunidad Autónoma. En ella se coordinan las actividades de los egresados, el establecimiento de una bolsa de empleos, proyectos de asociación para fines específicos, la supervisión de las cafeterías de la Universidad y las labores de protocolo de la Institución.

**ANEXOS B**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**ÁREA DE ARTE Y CULTURA**

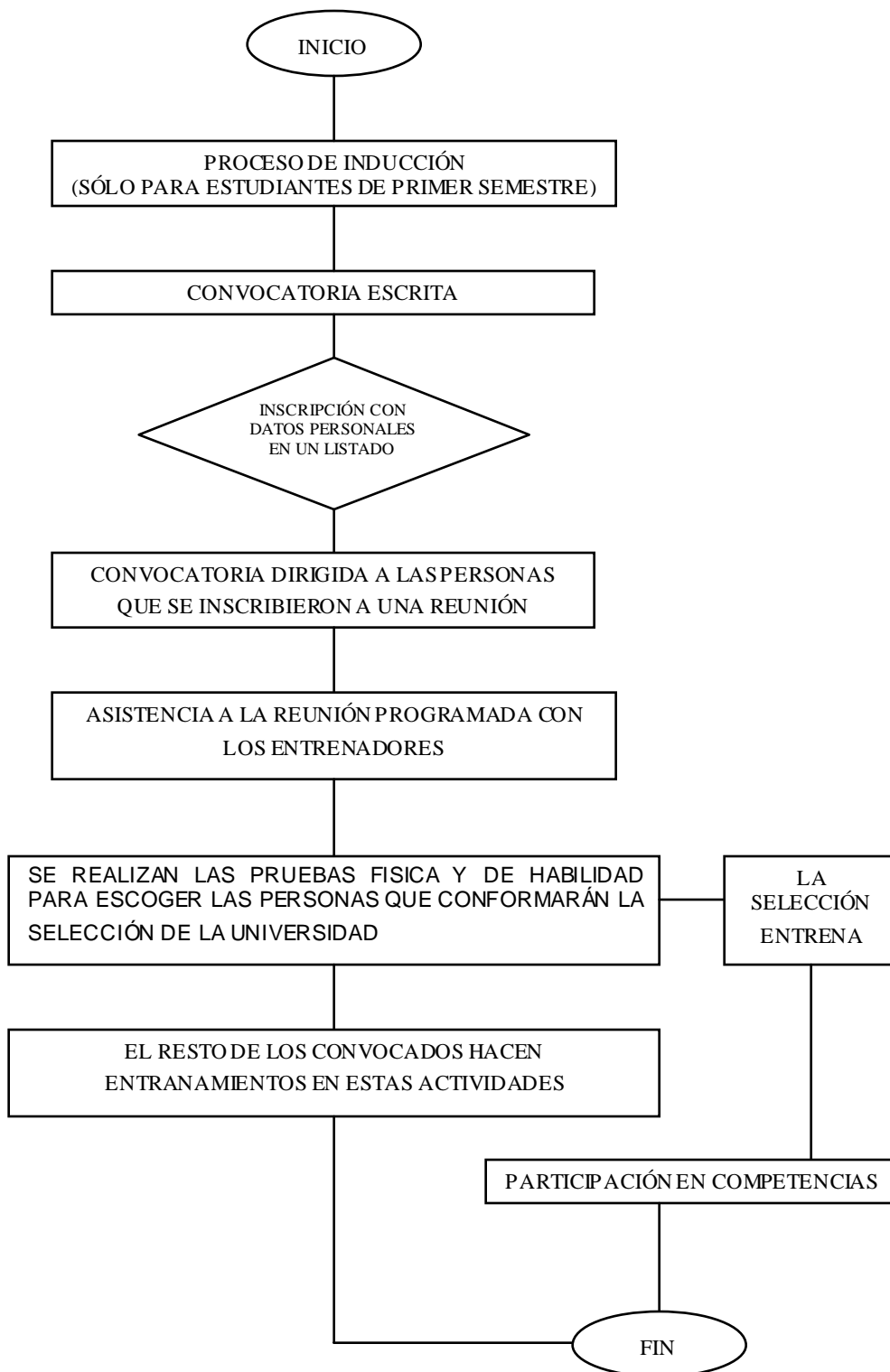




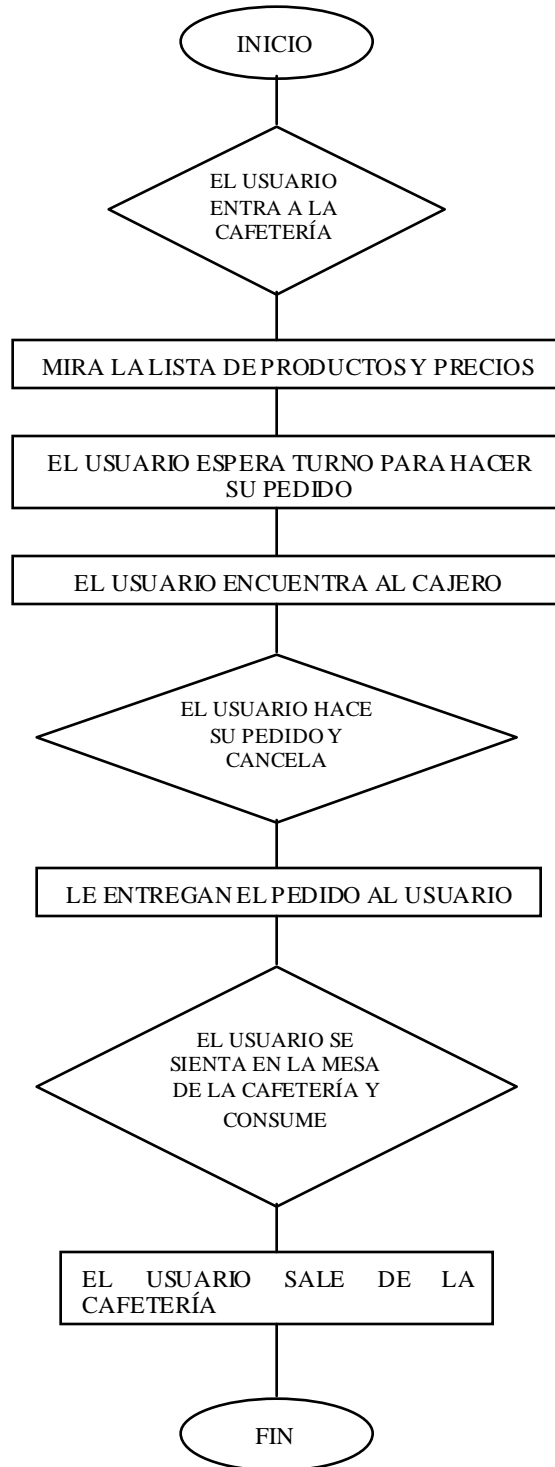
# DIAGRAMA DE FLUJO ÁREA DE SALUD



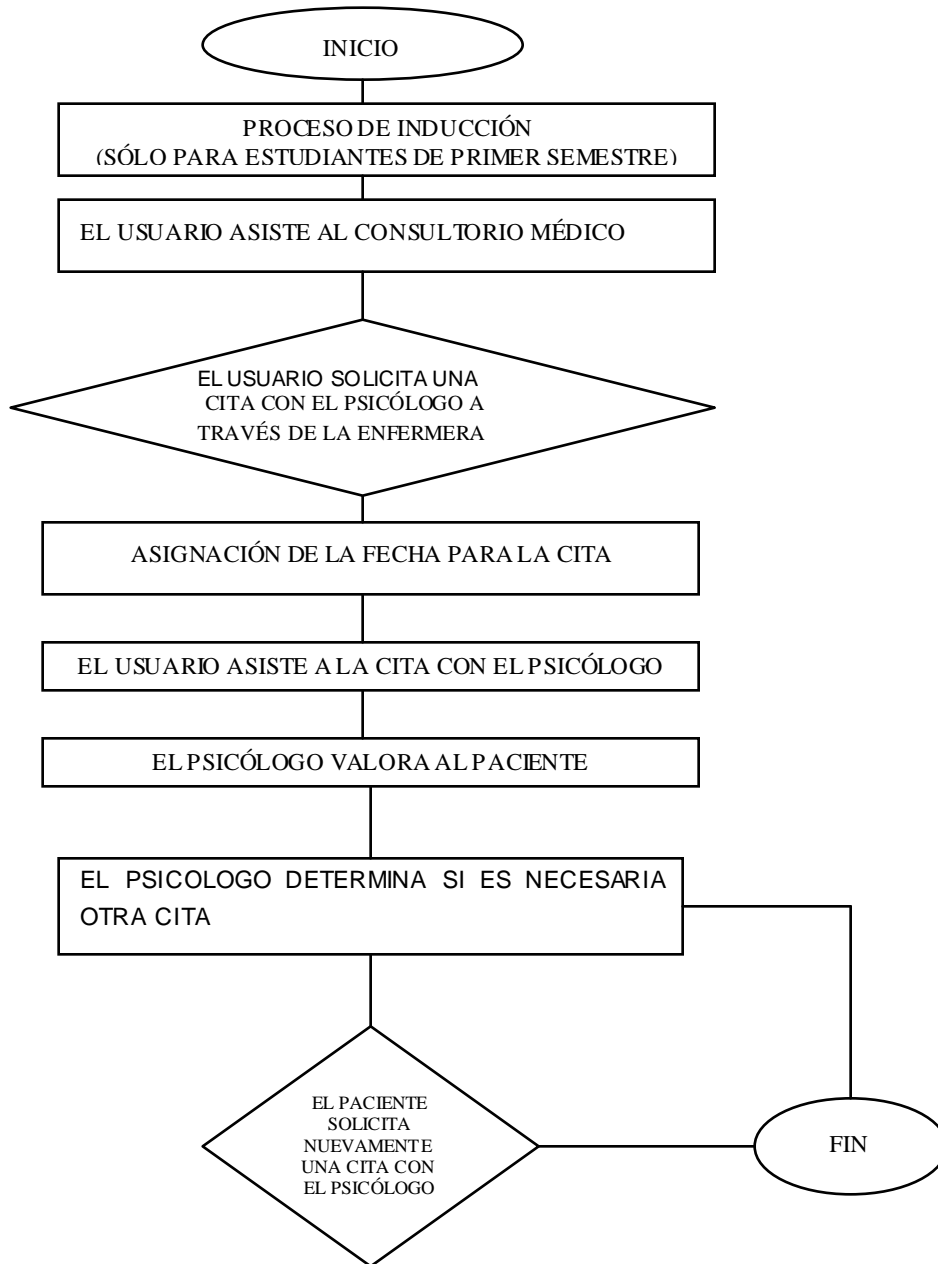
### DIAGRAMA DE FLUJO ÁREA DE DEPORTE Y RECREACIÓN



**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**ÁREA DE PROMOCIÓN SOCIOECONÓMICA**



**DIAGRAMA DE FLUJO  
ÁREA DE DESARROLLO HUMANO**



**ANEXO F**  
**LIBRETA DE CALIFICACIONES ADMINISTRATIVOS**

1. ¿En cuáles actividades de Bienestar Universitario ha participado en el último año?

ACTIVIDADES	SÍ	NO	NS/NR	Total
Semana Cultural	31%	58%	12%	26
Tuna	0%	81%	19%	26
Coro	8%	73%	19%	26
Taller de Cuentería	12%	69%	19%	26
Guitarra	4%	81%	15%	26
Teatro La Farsa	4%	77%	19%	26
Cine Club	12%	69%	19%	26
Orquesta	12%	69%	19%	26
Danzas	12%	73%	15%	26
Ajedrez	0%	81%	19%	26
Atletismo	0%	81%	19%	26
Baloncesto	0%	81%	19%	26
Fútbol	15%	69%	15%	26
Micro-Fútbol	4%	77%	19%	26
Softbol	4%	81%	15%	26
Teakwondo	4%	81%	15%	26
Tenis De Mesa	0%	81%	19%	26
Voleibol	0%	81%	19%	26
Caminatas Ecológicas	0%	81%	19%	26
Gimnasio	12%	69%	19%	26
Servicio Médico	54%	35%	12%	26
Sicología	4%	73%	23%	26
Capacitación	4%	73%	23%	26
	<b>8%</b>	<b>71%</b>	<b>17%</b>	<b>624</b>

2. Si no participa en las actividades y eventos programados por el Bienestar Universitario ¿Cuál es la razón? **Marque con una x la respuesta.**

	SI	NS/NR	
Disponibilidad de	10%	15%	26
Tiempo	19%	6%	26
Interés de parte suya	2%	23%	26
Organización de la	2%	23%	26
	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>104</b>

3. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el Departamento de Bienestar Universitario en el último año ¿Cómo califica las actividades que allí se realizan?

Escala: B = Bueno (4.0 a

A = Aceptable (3.0 a 3.9)

M = Malo (1.0 a 2.9)

ACTIVIDADES	BUENO	ACEPTABLE	MALO	NS/NR	Total Encuestados
Semana Cultural	58%	0%	4%	38%	26
Tuna	38%	8%	4%	50%	26
Coro	19%	15%	4%	62%	26
Tallerde Cuentería	23%	12%	8%	58%	26
Guitarra	4%	15%	8%	73%	26
Teatro La Farsa	23%	4%	4%	69%	26
Cine Club	31%	4%	8%	58%	26
Orquesta	46%	4%	4%	46%	26
Danzas	50%	4%	4%	42%	26
Ajedrez	12%	15%	4%	69%	26
Atletismo	15%	12%	4%	69%	26
Baloncesto	15%	12%	4%	69%	26
Fútbol	8%	12%	12%	69%	26
Micro-Fútbol	8%	15%	12%	65%	26
Softbol	4%	15%	8%	73%	26
Teakwondo	4%	15%	8%	73%	26
Tenis De Mesa	8%	15%	4%	73%	26
Voleibol	0%	12%	8%	81%	26
Caminatas Ecológicas	8%	4%	8%	81%	26
Gimnasio	31%	4%	4%	62%	26
Servicio Médico	50%	8%	8%	35%	26
Sicología	23%	12%	8%	58%	26
Capacitación	12%	12%	12%	65%	26
	<b>21%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>63%</b>	<b>598</b>

4. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el Departamento de Bienestar Universitario en el último año ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece esta unidad?

SATISFECHO	REGULAR	INSATISFEC	NS/NR	Total Encuestados
14	5	2	5	26
54%	19%	8%	19%	

5. Según sus necesidades y expectativas ¿Qué actividades le gustaría encontrar en los program Departamento de Bienestar Universitario?

Marque su respuesta con una x según el nivel de importancia que usted le da a la actividad.

ACTIVIDADES	ALTA	MEDIA	BAJA	NS/NR	Total
Conciertos	46%	19%	8%	27%	26
Conferencias y Seminarios	65%	12%	0%	23%	26
Encuentros de carácter	35%	19%	8%	38%	26
Integración de culturas	31%	31%	4%	35%	26
Días Temáticos	15%	19%	12%	54%	26
Jornadas Deportivas	42%	23%	0%	35%	26
Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales	58%	19%	4%	19%	26
Brigadas de Salud	65%	8%	0%	27%	26
Capacitación	77%	12%	0%	12%	26
Divulgación de Servicios	54%	19%	4%	23%	26
	<b>49%</b>	<b>18%</b>	<b>4%</b>	<b>29%</b>	<b>260</b>

5.1 Proponga cuáles

Seminarios	35%
Conferencias sobre tecnología en	22%
Conciertos	16%
Fortalecimiento de relaciones grupales	12%
Brigadas de nutrición	8%
Capacitación: cursos de atención pública y actualización de normas para los secretarios	7%
	100%

6. ¿Qué sugerencias tiene para fortalecer el servicio que presta a la comunidad académica el Departame Bienestar Universitario?

Promoción y divulgación de los servicios, que se vincule al personal administrativo en las actividades, que se programen estas en horarios no laborales. También sugirieron entregar con anticipación los cronogramas.

## ANEXO G

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**  
**DEPARTAMENTO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO**  
**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE COLOMBIA**  
**FORMATO DE ENCUESTAS ESTUDIANTES**

Carrera: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_ Jornada: Diurna \_\_\_\_\_ Nocturna \_\_\_\_\_

La única manera de mejorar la calidad del servicio que el *Departamento de Bienestar Universitario* brinda a sus usuarios es a través de su opinión sobre la calidad del servicio y evaluando las actividades y programas que se están ofreciendo. Con el fin de lograr este objetivo, le agradeceríamos unos minutos de su tiempo para diligenciar el breve cuestionario que se presenta a continuación.

**Marque con una x la respuesta.**

1. ¿En cuáles actividades de Bienestar Universitario ha participado en el último año?

ACTIVIDADES	SI	NO
Semana Cultural		
Tuna		
Coro		
Taller de Cuentaría		
Guitarra		
Teatro La Farsa		
Cine Club		
Orquesta		
Danzas		
Ajedrez		
Atletismo		
Baloncesto		

ACTIVIDADES	SI	NO
Fútbol		
Micro-Fútbol		
Softbol		
Teakwondo		
Tenis De Mesa		
Voleibol		
Caminatas Ecológicas		
Gimnasio		
Servicio Médico		
Sicología		
Financiamiento de matrículas		

2. Si no participa en las actividades y eventos programados por el Bienestar Universitario ¿Cuál es la razón? **Marque con una x la respuesta.**

Disponibilidad de información	
Tiempo	
Interés de parte suya	
Organización de la actividad	

3. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el Departamento de Bienestar Universitario en el último año ¿Cómo califica las actividades que allí se realizan?

ACTIVIDADES	BUENO	ACEPTABLE	MALO
Semana Cultural			
Tuna			
Coro			
Taller de Cuentaría			
Guitarra			
Teatro La Farsa			
Cine Club			
Orquesta			
Danzas			
Ajedrez			
Atletismo			
Baloncesto			

ACTIVIDADES	BUENO	ACEPTABLE	MALO
Fútbol			
Micro-Fútbol			
Softbol			
Teakwondo			
Tenis De Mesa			
Voleibol			
Caminatas Ecológicas			
Gimnasio			
Servicio Médico			
Sicología			
Financiamiento de matrículas			



4. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el Departamento de Bienestar Universitario en el último año ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece esta unidad?

SATISFECHO	REGULAR	INSATISFECHO

5. Según sus necesidades y expectativas ¿Qué actividades le gustaría encontrar en los programas del Departamento de Bienestar Universitario?

Marque su respuesta con una x según el nivel de importancia que usted le da a la actividad.

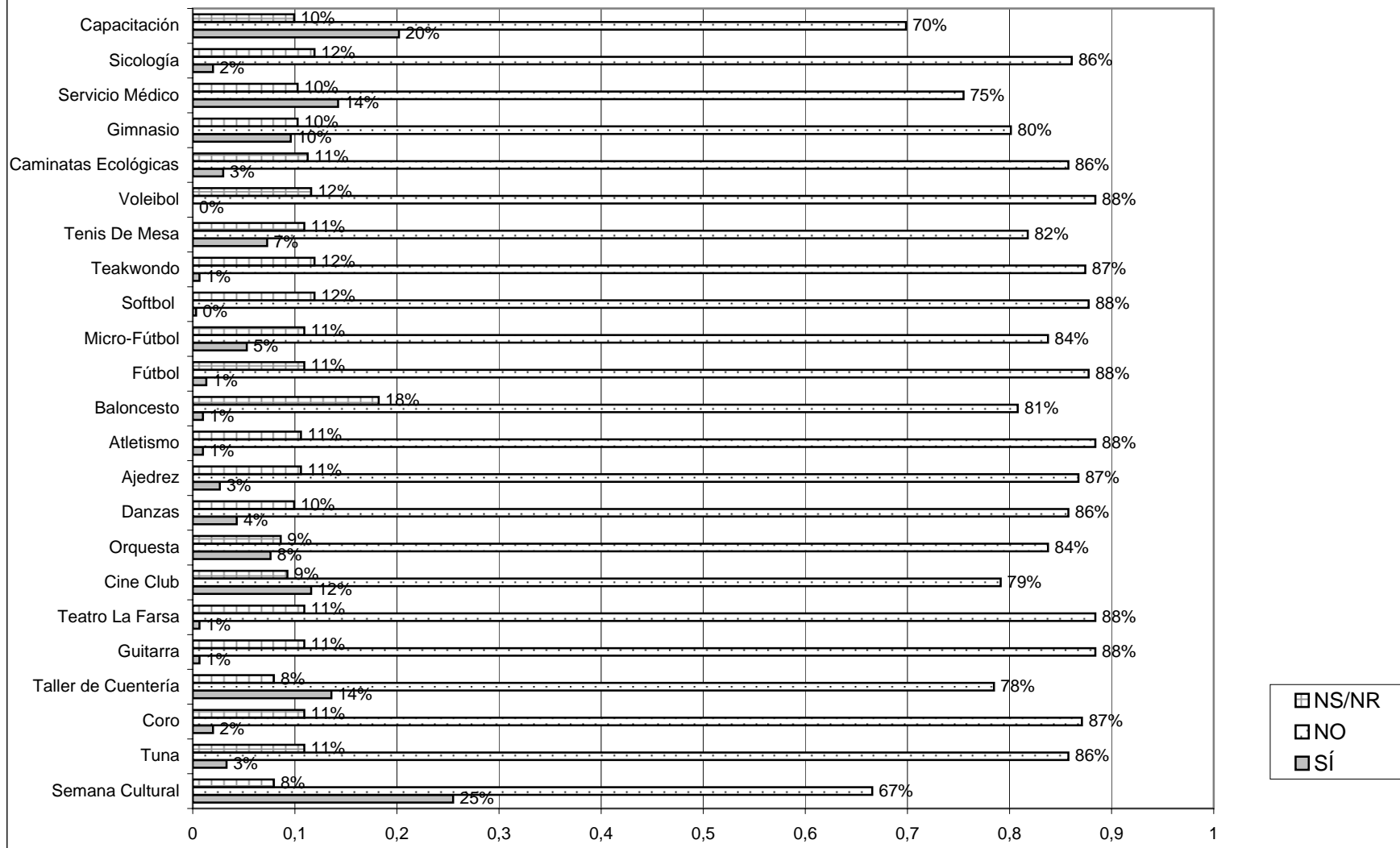
ACTIVIDADES	ALTA	MEDIA	BAJA	Proponga cuáles
Conciertos				
Conferencias y Seminarios				
Encuentros de carácter artístico				
Integración de culturas				
Días Temáticos				
Jornadas Deportivas				
Fiestas de Integración				
Brigadas de Salud				
Orientación Sexual				
Orientación Académica				
Divulgación de Servicios				

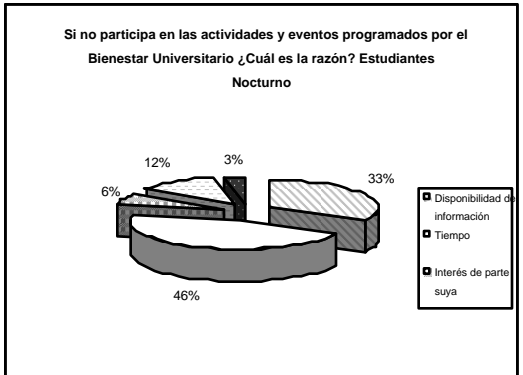
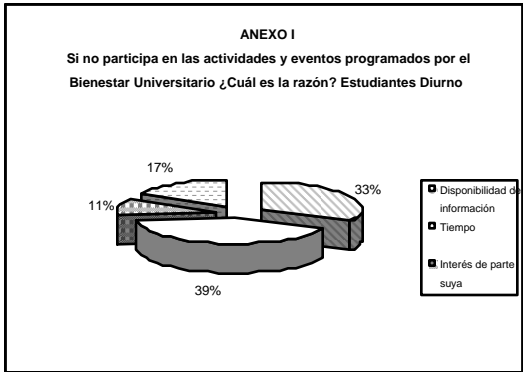
6. ¿Qué sugerencias tiene para fortalecer el servicio que presta a la comunidad académica el Departamento de Bienestar Universitario?

**¡MUCHAS GRACIAS!**

\* Encuestas realizadas por Marlene Saaby Marisol Tapias (Docentes Departamento de Humanidades) para la Tesis del Grado "Evaluación del Bienestar Universitario Mediante el Modelo de Servicio al Cliente y Alternativas de Fortalecimiento. Estudio de Caso Universidad Autónoma de Colombia del Magíster en Dirección Universitaria de la Universidad de Los Andes.

**ANEXO H**  
**¿En cuáles actividades de Bienestar Universitario**  
**ha participado en el último año?**  
**Estudiantes Nocturno**





**ANEXO J**  
**De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en con el Departamento de Bienestar Universitario en el último año**  
**¿Cómo califica las actividades que allí se realizan?**  
**Estudiantes Diurno**

