

**INDICADORES DE APOYO PARA IMPLANTAR UN
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES
Caso: Universidad Simón Bolívar**

Elsy Tamara Visbal Pérez
Universidad Simón Bolívar
evisbal@usb.ve

RESUMEN

El incumplimiento de actividades asignadas a los trabajadores, de todos los niveles y tipo, de organismos universitarios, ha generado preocupación a quienes administran y buscan mejorar la calidad universitaria, para brindar excelencia académica. En virtud de estas demandas la Universidad Simón Bolívar ha contemplado dentro de su plan de gestión, acciones que permitan la búsqueda de la excelencia y generen calidad. Una de éstas acciones se relacionan con los sistemas de evaluación por competencias implementado en la Dirección de Gestión del Capital Humano y por otra parte las acciones que inició la unidad de laboratorios para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en todos los laboratorios de ensayo y calibración de la Universidad. Sin embargo operacionalizar los lineamientos, acciones y sistemas no ha sido tarea fácil, por lo que se pregunta: ¿Qué indicadores son necesarios para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización universitaria?. El objetivo de la presente investigación es conseguir los primeros indicadores que permitan generar resultados de acción hacia la implantación de un sistema de gestión de la calidad en organismos universitarios. La investigación se enmarcó en el estudio de ambiente interno y análisis ontológico del lenguaje para una muestra de 36 (treinta y seis) trabajadores, representados por un equipo de trabajo que labora en el Laboratorio E, adscrito a la Unidad de laboratorios de la Universidad Simón Bolívar. Finalmente se analizaron los resultados obtenidos y se determinaron los indicadores de apoyo al proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Palabras claves: Indicadores, implantar y calidad

Introducción

Desde los inicios de la administración del personal se ha evidenciado el incumplimiento de actividades asignadas a los trabajadores, de todos los niveles y tipo, disminuyendo la calidad de los servicios y productos. Esto ha generado la necesidad de buscar escenarios de acción que permitan comprometer al trabajador al cumplimiento de sus tareas, donde Elton Mayo (1.880-1949) *“revalúa la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica, y dimensiona la parte humana de la administración, al manifestar que el hombre está motivado por factores de los cuales el económico es sólo uno de ellos hay otros de tipo sociológico y psicológico”* . Permitiendo mostrar que no solo el dinero es el que mueve a los sistemas. Hoy día ésta situación no deja de ser una de las preocupaciones de organismos universitarios, los cuales deberían ser el ejemplo a seguir, situación que ha generado inquietud a quienes administran y buscan mejorar la calidad universitaria, para brindar excelencia académica.

La Universidad Simón Bolívar presenta, en el actual plan de gestión 2009-2013, eje estratégico número 3, la necesidad de; *“sistematizar y profundizar los mecanismos de autoevaluación y de generación de indicadores de gestión”* y contempla la necesidad de: *“ disponer de un sistema de indicadores que permita plasmar de manera certera los niveles de calidad de la USB.”* . En éstos puntos se evidencia la necesidad de la universidad en investigar, implantar, medir y evaluar nuevos indicadores que le permitan determinar las brechas entre el *“deber ser”*, según los lineamientos de calidad externos e internacionales a ser implementados y lo que ocurre realmente dentro de la organización.

La Universidad ha generado diferentes acciones, entre las cuales se encuentra la implementación de un sistema de evaluación basado en desempeño y competencias, el cual fue implementado en la Dirección de Gestión del Capital Humano para el año 2004, gracias al apoyo de la empresa Visión Grupo

Consultores, C.A. con el fin de medir el desempeño de los trabajadores y lograr escenarios de acción que aporten al incentivo del personal, en búsqueda de la excelencia de los procesos administrativos. La idea inicial de éste proyecto era llegar a evaluar por metas y compromisos, sin embargo por diversas razones no se ha podido avanzar en ése sentido.

Otras medidas adoptadas en la búsqueda de la calidad y la excelencia académica, se han evidenciado en la Unidad de Laboratorios, la cual creó, hace 4 (cuatro años) la coordinación de la Calidad para impulsar la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en todos los laboratorios de ensayo y calibración de la Universidad. Desde su creación ésta unidad ha manifestado que en los laboratorios: 1) Falta de compromiso para emprender acciones concretas hacia la calidad, 2) falta comunicación eficiente entre los laboratorios y la Unidad de Laboratorios, 3) falta definir los criterios específico del trabajo en equipo, 4) falta generar la visión unificada orientada a la calidad, 5) existe poca flexibilidad de la estructura jerárquica, y 6) se observa la búsqueda de protagonismo individual.

Por otra parte existe un grupo de trabajadores del laboratorio E, que han estado generando acciones en el área de calidad desde hace 15 años aproximadamente. Cuando se iniciaron las actividades, en el área de calidad, en la Unidad de Laboratorios se decidió centralizar los esfuerzos para lograr la Acreditación como Laboratorios de Ensayo/Calibración aplicando la norma FONDONORMA-ISO/IEC 17025:2005. "Requisitos Generales Para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración". Ésta iniciativa fue bien acogida por todos los laboratorios, incluyendo al Laboratorio "E" sin embargo se han observado pocos resultados con respecto a los esperados para la fecha entre los laboratorios y la Unidad de Laboratorios.

En otro orden de ideas, una de las acciones emprendidas por la unidad de calidad adscrita a la Unidad de Laboratorios del USB, ha sido la búsqueda de apoyo multidisciplinario, en el cual se ha conseguido la aplicación de la ontología del

lenguaje a través del coaching ontológico, generando una mirada diferente en la presente investigación. La razón por la que se decide implantar la ontología del lenguaje es por las posibilidades de la apertura al aprendizaje y cambio transformacional tal como lo expone Echeverría, R. (1994), quien afirma ser una tesis desarrollada por Fernando Flores y recogida por Rafael Echeverría, en su libro "Ontología del Lenguaje" que trata de explicar al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico. Está basado esencialmente en los trabajos desarrollados por Fernando Flores, Humberto Maturana, Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein y John R. Searle. Esta tesis expone que el lenguaje permite al hombre extrapolar su manera de crear, potenciándolo y empoderándolo para acciones concretas y generando resultados exitosos. Conocer y manejar los actos lingüísticos para lograr resultados, en equipos de trabajo puede permitir la definición de indicadores que apoyen a la implantación de sistemas de gestión de la Calidad.

Por otra parte al revisar el informe de Proyecto ALFA Nro. DCI-ALA/2008/42 "Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria" Informe Sobre Reunión de Lanzamiento del Proyecto Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria, elaborado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (2008), llama la atención que en los resultados de la "Reunión del Consejo Directivo del Proyecto" se acordaron cuatro acciones: "1) Establecer un convenio marco con cada una de las instituciones participantes, que exprese el compromiso explícito de su Rector. 2) Incluir en dicho convenio marco los compromisos tanto de CINDA, en su calidad de coordinadora del proyecto, como de las instituciones participantes. Los convenios, en este sentido, deben establecer con claridad el rol de los coordinadores institucionales, el compromiso de conformar equipos de trabajo y los recursos propios que ello implica, todo lo cual configura la vinculación de la universidad con el proyecto. Por parte de CINDA, el convenio definirá los compromisos correspondientes a la coordinación, los mecanismos de traspaso de recursos y las

condiciones requeridas para ello. 3) Agregar, en cada convenio, una sección con acuerdos específicos correspondientes al plan de trabajo acordado con cada institución. Y 4) Definir un mecanismo eficaz de comunicación.” De la primera y segunda acción se puede extraer la palabra “convenio”, la cual genera compromiso. En la segunda expone explícitamente la palabra “compromiso”. Y el tercero expresa la necesidad de mejorar los procesos de comunicación. Todas estas frases evidencian la necesidad de generar compromisos y mejorar la comunicación entre los que ejecutan el proyecto alfa y los asistidos en los entes universitarios de cada país. Situación muy parecida a la vivida entre la Unidad de laboratorios y los laboratorios en los cuales se desea implantar un Sistema de gestión de la Calidad.

Debido a los antecedentes mencionados se genera la siguiente pregunta:

¿Qué indicadores son necesarios para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización universitaria?.

Objetivo general:

Determinar indicadores de apoyo a la Implantación de la Gestión de la Calidad en el Laboratorio E de la Universidad Simón Bolívar.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores y competencias que afectan el ambiente interno.
- Determinar el clima en base al estudio de ambiente interno.
- Identificar los factores de apoyo del clima laboral para la implementación de un Sistema de la Calidad.

Métodos

La presente investigación se enmarcó en el estudio de ambiente interno, el cual se realizó gracias a un estudio previo ejecutado por la Dirección de gestión del Capital Humano (DGCH) para el año 2008. Para ello se utilizó el mismo

instrumento de evaluación de ambiente interno, con el fin de poder comparar en un futuro los cambios de clima entre las unidades administrativas y las unidades relacionadas con los laboratorios. Adicional a las preguntas consideradas en el primer estudio de ambiente interno hecho por la DGCH, se agregaron 11 (once) relacionados exclusivamente con el área de calidad con el fin de determinar los conocimientos básicos de los trabajadores en los Sistemas de Gestión de la Calidad. A continuación se exponen los estratos ó categorías que fueron formulados en el instrumento de evaluación del ambiente interno:

1. Requisitos: Grado de conocimiento que posee el personal sobre las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.
2. Proceso: Grado de conocimiento que posee el personal respecto a actividades que se interrelacionan para transformar insumos en resultados.
3. Sistema de Gestión: Grado de conocimiento que posee el personal en cuanto a la relación e interacción entre procesos, personas, equipos, métodos para la orientación, conducción y control del laboratorio.
4. Honestidad: Grado en que el personal se comporta y expresa con coherencia y sinceridad con respeto a la verdad, considerando el interés colectivo y no el particular.
5. Respeto: Grado en que el personal se valora a sí mismo y a los demás, aceptando sus limitaciones, admitiendo sus virtudes y reconociendo su autoridad.
6. Laboriosidad: Grado en que el personal realiza su trabajo con perseverancia y mística.
7. Disciplina: Grado en que el personal actúa de manera ordenada y perseverante, acatando normas o métodos y soportando las molestias que esto pudiera ocasionar, para el logro de un fin (objetivo) deseado.

8. Flexibilidad: Grado de disposición que tiene el personal para adaptarse fácilmente a los cambios y a aceptar nuevos retos, requerimientos y exigencias.
9. Responsabilidad: Grado en que el personal se compromete y asume las consecuencias de un hecho acontecido.
10. Confianza: Grado de seguridad que tiene el personal con respecto a las personas, a los procesos y, en general, a su entorno de trabajo.
11. Lealtad: Grado en que el personal se mantiene firme a una causa, a un ideal o a un propósito, sin considerar o importar las circunstancias.
12. Servicialidad: Grado en que el personal posee la actitud de servir con diligencia, cuidado y voluntad a sus clientes internos y externos.
13. Solidaridad: Grado de disposición que tiene el personal para actuar con sentido de comunidad.
14. Justicia: Grado en que el personal percibe que la institución aplica medidas con sentido de equidad.
15. Conciencia Ecológica: Grado en que los trabajadores valoran y cuidan la estética y el equilibrio entre el medio social, natural, nuestra cultura y las instalaciones físicas de la organización
16. Comunicación eficaz: Grado en que el personal emite y recibe información precisa, clara y oportuna, haciendo uso del canal adecuado, facilitando la retroalimentación y verificando si el mensaje que se desea transmitir es el que se ha recibido.
17. Trabajo en equipo: Grado en que el personal se interrelaciona, comunica, siente confianza mutua y se apoya entre sí, combinando sus destrezas para el logro de los objetivos del laboratorio.

18. Planificación y verificación: Grado en que el personal participa en la elaboración de planes y formulación de objetivos del laboratorio, contribuyendo a su ejecución y aportando información para la verificación del cumplimiento de los mismos.
19. Prevención: Grado en que el personal está atento, monitorea y se anticipa a situaciones que pudieran acarrear desviaciones, problemas o accidentes, procurando evitar su ocurrencia.
20. Formación: Grado en que el personal es capacitado, entrenado y formado para alcanzar y mantener las competencias requeridas del cargo que ocupa.
21. Enfoque al cliente: Grado en que el personal tiene la disposición de cumplir con los requisitos establecidos por sus clientes internos y externos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de estos.
22. Liderazgo: Grado en el que el personal en los niveles jerárquicos superiores inspiran, motivan, orientan, inventan, innovan y mejoran, generando compromiso en el personal.
23. Participación del personal: Grado en que el personal se siente comprometido a contribuir en la ejecución de las actividades o tareas del laboratorio que contribuyen al cumplimiento de las políticas y objetivos del laboratorio.
24. Enfoque basado en procesos: Grado en que las actividades y los recursos son gestionados como un proceso para alcanzar los resultados deseados.
25. Enfoque de sistema: Grado en que los procesos están identificados, son entendidos y gestionados de manera que contribuyen a la logro de los objetivos del laboratorio.
26. Mejora continua: Grado en que el desempeño del laboratorio está basado en la planificación, ejecución, verificación, y toma de acciones a fin de

incrementar la capacidad de satisfacer los requisitos de los clientes.

27. Toma de decisiones: Grado en que el personal se basa en el análisis de datos y de información para tomar decisiones.
28. Relaciones con los proveedores: Grado en el que las relaciones entre el laboratorio y sus proveedores son mutuamente beneficiosas.
29. Crecimiento laboral: Grado en que el personal percibe la existencia de oportunidades de ascenso dentro de la institución.
30. Beneficios socioeconómicos: Grado en que el personal percibe que el paquete de beneficios está acorde al cargo y a las funciones que desempeña.
31. Reconocimiento: Grado en que el personal percibe que sus esfuerzos, logros, iniciativas y desempeño de trabajo le son reconocidos y compensados.
32. Imagen corporativa: Grado en que el personal muestra disposición para crear y mantener una imagen favorable del Laboratorio ante sus clientes internos y externos.
33. Sentido de pertenencia: Grado en que el personal se identifica como parte del Laboratorio sintiéndose orgulloso de pertenecer a él.
34. Calidad de vida: Grado en que la institución facilita la satisfacción de las necesidades sociales de sus trabajadores, por encima de los beneficios socioeconómicos de la USB.
35. Supervisión: Grado en que los supervisores proveen lineamientos y directrices claras a sus supervisados para asegurar el logro de los objetivos del Laboratorio
36. Calidad Profesional: Grado en que el personal pone en práctica sus aptitudes

y actitudes para desarrollar un trabajo de excelencia.

Finalmente se aplicaron técnicas de análisis ontológico del lenguaje para analizar los resultados del instrumento de evaluación de ambiente interno, en una muestra de 36 (treinta y seis) trabajadores, representados por el equipo de trabajo que labora en el Laboratorio E, adscrito a la Unidad de laboratorios de la Universidad Simón Bolívar.

Resultados

Estadísticas básicas de los estratos considerados:

1. El porcentaje de asistencia a la convocatoria: 34 de 36, lo que representa un 94%.
2. Los porcentajes por tipo de personal encuestado fueron: Personal obrero: 6%, Personal académico: 15 %, Personal administrativo: 79%.
3. Los porcentajes de personal por sexo fueron: Mujeres: 35% y Hombres: 65%.
4. Los porcentajes de tipos de personal por años de servicio en la USB fueron: Personal de 0 a 5 años: 24%, Personal de 6 a 15 años: 59%, Personal con más de 15 años: 15%, Personal que no respondió: 3%.
5. Los porcentajes de personal que han laborado en otras dependencias: Personal que **si** han trabajado en otras dependencias: 41%, Personal que **no** han trabajado en otras dependencias: 59%.

Es importante señalar que el instrumento de evaluación también contó con la posibilidad de generar respuestas abiertas que justificaran la selección de cada factor a evaluar. El porcentaje de respuestas escritas fue de un 48%. Este valor se calculó determinando el número de respuestas escritas registradas 588 (Quinientos ochenta y ocho), en comparación con el total de factores considerados multiplicado por el número de encuestados 34 (treinta y cuatro), lo cual produce

1224 (Un mil doscientos veinte y dos) de oportunidades de expresar comentarios. Este número evidencia la participación para expresar sus ideales, bien sean positivas o negativas.

En base a lo que expone la Universidad Simón Bolívar, en la que procura la excelencia en todas sus actividades. Se valoró los resultados de clima en base a la simbología de colores similar a un semáforo, donde se le asignó la siguiente coloración, considerando la suma de los resultados obtenidos en los valores “Alto” y “Muy Alto”. Acordando por medio de un grupo de expertos y la empresa Visión Grupo Consultores C.A. que para el **rango** [80% a 100%], el color mas representativo era el **Verde**, para el **rango** [60% a 80%) el color mas representativo era el **Amarillo** y para el **rango** [0% a 60%) el color mas representativo era el **Rojo**. Donde los corchetes [] representan la inclusión del valor que los contiene, mientras los paréntesis () representan la exclusión del valor que los contiene.

Los resultados obtenidos para el estudio de ambiente interno reflejaron en su totalidad que para Diciembre del año 2009, el clima laboral está en **Amarillo**, ya que el valor totalizado fue de 63,7%.

Los estratos ó categorías que resultaron en **verde** fueron: servicialidad, trabajo en equipo, solidaridad, enfoque al cliente, laboriosidad e imagen corporativa sentido de pertenencia.

Los estratos ó categorías que resultaron en **amarillo** fueron: participación del personal, calidad profesional, supervisión, responsabilidad, respeto, confianza, prevención, lealtad, honestidad, enfoque basado en proceso, mejora continua, flexibilidad, disciplina y proceso.

Los estratos ó categorías que resultaron en **rojo** fueron: requisitos, toma de decisiones, conciencia ecológica, sistema de gestión, relaciones con los proveedores, enfoque de sistema, comunicación, planificación y verificación,

liderazgo, calidad de vida, formación, crecimiento laboral, reconocimiento, justicia y beneficios socio económicos.

Analizando los resultados del estudio de clima y considerando las necesidades por atender y estrategias de mejora de cada uno de los comentarios generados, se diseñaron los siguientes indicadores gracias al análisis ontológico del lenguaje de cada respuesta:

1. Resumen de las necesidades por atender y estrategias de mejora en la percepción que tienen los trabajadores del Laboratorio E sobre los conceptos vinculados a un Sistema de Gestión de la Calidad:

- Definir los conceptos de proceso, requisitos y sistemas de gestión de la calidad, divulgación y .ejemplificación del mismo.
- Investigar las necesidades de los clientes.
- Solicitar apoyo a los jefes y a los trabajadores expertos que dominan los procesos, los requisitos de los clientes y el sistema de gestión de la calidad, para brindar apoyo en la capacitación en este tema.
- Revisar y actualizar los procesos existentes.

2. Resumen de las necesidades por atender y estrategias de mejora en la percepción que tienen los trabajadores del Laboratorio E sobre los valores vinculados a un Sistema de Gestión de la Calidad:

- Definición de los conceptos de valores, divulgación y .ejemplificación de los mismos.
- Definir el concepto de procesos y su relación con la confianza.
- Generar una comisión que vele por la responsabilidad Social del laboratorio E.
- Organizar grupos de voluntariado para fomentar la solidaridad y generar acciones de mejora continua.
- Investigar si cada trabajador conoce sus funciones.
- Divulgar la necesidad del orden y la limpieza.

- Especificar responsabilidades con compromisos en metas y planes de acción.
 - Divulgar los cambios cuando se establezcan.
 - Promover cambios para la mejora continua.
 - Pedir apoyo a otras unidades como docentes y Dirección de Servicios y planta física, para que asesoren en conciencia ecológica.
 - Acondicionar espacios para los desechos de la producción.
 - Crear una unidad de recolección más efectiva que la actual.
 - Crear una comisión de evaluación ecológica.
 - Solicitar Diplomado de Responsabilidad Social para el personal que desee incursionar en ésta área. (se puede pedir exoneración al Decanato de Extensión).
 - Solicitar curso de comunicación asertiva; declaraciones: el agradecimiento, generación de confianza.
 - Solicitar curso de los 7 hábitos de las personas altamente efectivas. Desarrollar la perseverancia y la mística.
 - Solicitar curso de inducción al personal de nuevo ingreso.
 - Solicitar curso de autoestima.
 - Solicitar formación en conciencia ecológica.
 - Solicitar taller de integración entre académicos, administrativos y obreros.
 - Solicitar a desarrollo profesoral adiestrar a los académicos que cumplen funciones supervisoras con un taller para supervisores.
3. Resumen de las necesidades por atender y estrategias de mejora en la percepción que tienen los trabajadores del Laboratorio E sobre los hábitos vinculados a un Sistema de Gestión de la Calidad:
- Definición de los conceptos relacionados a los hábitos de calidad, divulgación y .ejemplificación de los mismos.

- Divulgar la necesidad de respetar los canales regulares para la comunicación.
 - Realizar dos reuniones de planificación, la primera para recoger las ideas de planes y formulación de objetivos y la segunda para definir las prioridades en consenso con el personal del Laboratorio E.
 - Diseñar un plan de verificación de los planes y objetivos.
 - Solicitar información y pedir divulgación de los procesos de capacitación internos y externos a la USB.
 - Idear estrategias para conseguir capacitación gratuita en caso de no contar con recursos financieros.
 - Pedir apoyo para investigar sobre cursos especializados al personal académico.
 - Solicitar curso de trabajo en equipo.
 - Solicitar curso de prevención de problemas o accidentes.
 - Solicitar curso de comunicación asertiva; compromisos.
4. Resumen de las necesidades por atender y estrategias de mejora en la percepción que tienen los trabajadores del Laboratorio E sobre los principios de calidad vinculados a un Sistema de Gestión de la Calidad:
- Definición de los conceptos relacionados a los principios de calidad, divulgación y .ejemplificación de los mismos.
 - Definir y divulgar los requisitos de los clientes.
 - Definir ó divulgar los objetivos específicos y establecer ó divulgar las políticas del laboratorio.
 - Solicitar en el futuro, y como marco de referencia para los trabajadores, visitas guiadas a otros laboratorios que sean excelentes en sus servicios.
 - Pedir apoyo al personal académico (por medios de divulgación interna a la USB) para investigar fuentes de financiamiento para la adquisición de nuevos equipos ó donaciones por empresas por medio del Decanato de Extensión ó las Fundaciones de la USB.

- Diseñar todos los procesos con enfoque a sistema.
 - Definir y divulgar la clasificación de los tipos de proveedores en el Laboratorio E.
 - Generar relaciones más productivas con los proveedores.
 - Divulgar ó hacer públicos los beneficios de las transacciones con los clientes.
 - Pedir revisión de estrategias de pago al personal, por las actividades relacionadas con Funindes.
 - Buscar mejoras salariales ó beneficios socio-económicos para incentivar al personal.
 - Definir la diferencia entre jefe, líder y autoridad.
 - Revisar las normas de asistencia y permanencia de los jefes y generar acuerdos abiertos y consensuados con el resto del personal.
 - Solicitar curso de liderazgo para los supervisores.
 - Solicitar curso de sistema de gestión de la calidad. Ejercicios prácticos en sistemas de gestión de la calidad por parte del personal competente en el área. . Como implantar un sistema de gestión de la calidad.
 - Solicitar curso de diseño de compromisos en base a objetivos; Indicadores de compromisos y verificación, determinación de necesidades vinculadas con los planes de gestión institucional.
5. Resumen de las necesidades por atender y estrategias de mejora en la percepción que tienen los trabajadores del Laboratorio E sobre el reconocimiento institucional vinculado a un Sistema de Gestión de la Calidad:
- Definición de los conceptos relacionados con el reconocimiento institucional, divulgación y .ejemplificación de los mismos.
 - Generar visitas guiadas a otras instituciones para tener otras referencias en éste factor.
 - Buscar mejoras salariales ó beneficios socio-económicos para incentivar al personal.

- Establecer mejores controles de seguimiento a las actividades y logros de los jefes, en especial los jefes de sección.
- Divulgar los logros de cada jefatura de Sección, con el fin de promover la sana competencia.
- Divulgar los beneficios socio-económicos que brinda la USB, por encima de lo estipulado por la ley, con estadísticas de cumplimiento en los últimos informes de gestión presentados.
- Divulgar los procesos y requisitos de crecimiento y ascenso laboral y desarrollo de carrera.
- Diseñar estrategias de motivación en conjunto con la Dirección de Gestión del Capital Humano.
- Pedir a la Dirección de Gestión del Capital Humano un taller para el personal del laboratorio E, que explique en que consiste el sistema de evaluación de personal y aclare las dudas que se tengan al respecto.
- Solicitar revisión de cláusulas que limitan la asignación de recursos y beneficios socio-económicos.
- Solicitar curso de liderazgo para los supervisores.
- Solicitar curso de administración financiera personal.

Conclusiones

Para determinar los indicadores de apoyo al proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario determinar la brecha entre el “deber ser” y lo que se tiene realmente, en éste sentido se pudo determinar lo que realmente se tiene en un área en particular, específicamente en el laboratorio E”, donde su clima actual no es el más adecuado, requiriendo mejorar su clima y evidenciando por encima de todo fallas notables de comunicación. Para determinar las necesidades vinculantes con los indicadores de calidad, se separaron en cinco áreas por atender: conceptos, valores, hábitos y principios de calidad vinculados a un Sistema de Gestión de la Calidad. Donde en cada área aparecen particularidades propias de la unidad

analizada y por lo tanto indicadores que podrían ser validados al realizar éste mismo estudio en otras áreas de la organización.

Bibliografías:

- SENGE, Peter, et al. La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en las organizaciones de aprendizaje. Bogotá: Norma, 2000. 498 p.
- Universidad Simón Bolívar (2009). Plan de Gestión 2009-2013. Venezuela: PLANCHART, Enrique; ESCALONA, Rafael; COLMENARES, Williams; PUIG, Cristián; MARTINS, Feliberto.
- ECHEVERRÍA, R. (1994). Ontología del Lenguaje. Dolmen Ediciones.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (2008). Informe de Proyecto ALFA Nro. DCI-ALA/2008/42 “Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria” Informe Sobre Reunión de Lanzamiento del Proyecto Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria.

Fuentes electrónicas consultadas:

www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-09762007000200005&script=sci_arttext

www.usb.ve/institucion/pdf/plan_getion_09_13.pdf

http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/informe_seminario_alfa.pdf

http://es.wikipedia.org/wiki/Ontología_del_lenguaje