

# LA CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACION SUPERIOR\*

RAFAEL CARTAGENA\*\*

## INTRODUCCION

Los países de la Cuenca del Pacífico están destinados a tomar el liderazgo en la economía global en el siguiente siglo. Esto parece ser un escenario común compartido por muchos pensadores contemporáneos, gente de negocios y gobiernos. John Naisbith, el autor de Megatrends, en su reciente libro Global Paradox, nos proporciona un tratado fresco de los asuntos mundiales, especialmente desde el punto de vista económico; caracteriza a la región del Pacífico Asiático como el sol naciente del nuevo orden global. Afirma que Europa y los Estados Unidos de Norteamérica tienen sus manos atadas, ya que Europa se vuelca hacia su propio mercado, y Estados Unidos de Norteamérica está realmente preocupado por ello. Por el contrario, los países de la Cuenca del Pacífico parecen ser el centro del nuevo orden global económico. El énfasis se ha transbordado del Atlántico hacia el Pacífico. Nuestro grupo está de acuerdo, claramente, con esta apreciación, según nuestra propia existencia. No sólo hay una gran cantidad de actividades económicas en el área, sino que los países del Pacífico se están convirtiendo en los motores del desarrollo de otras naciones en vías de desarrollo de la región. Antes, el capital provenía de Europa o los Estados Unidos de Norteamérica, ahora los países super desarrollados en el área de la Cuenca del Pacífico están proporcionando el capital para el desarrollo de otras áreas menos desarrolladas. Los primeros tigres económicos, de acuerdo con Naisbitt, Corea del Sur, Taiwan, Singapur, Hong Kong y Japón, están invirtiendo en el siguiente grupo: Malasia, Indonesia y las Filipinas.

Estos países en el área del Pacífico están demostrando realmente que el ser pequeños no importa en términos de producción económica e impacto internacional. Estos países están proporcionando capital, nuevos productos y también impulsan al mundo para conceptualizar nuevas formas de hacer negocios y es aquí precisamente donde desearía enfocar nuestro tema. Los países del Pacífico Asiático se están apresurando hacia un nuevo papel en la familia de naciones. Asia está trabajando rápidamente para redefinir el nuevo orden global y para afirmar su liderazgo. Los países del borde del Pacífico, ahora fuerza de la economía global, están teniendo un impacto histórico en administrar la organización y en la administración de los asuntos mundiales.

Los países de la Cuenca del Pacífico cambiaron enormemente el viejo modelo de éxito; han acuñado nuevos conceptos y han dado una nueva naturaleza humana a la idea de eficiencia máxima. Las compañías y otras organizaciones hablan de aplicar una reingeniería en sus empresas con nuevas fronteras, paradigmas y normas. Este nuevo paradigma tiene elementos de administración de Calidad Total, Organizaciones de Aprendizaje y Organizaciones de Clase Mundial. Se necesita un nuevo orden de recursos humanos para administrar y dirigir a estas nuevas organizaciones que están surgiendo para servir a una parte del mundo particularmente activa. En este documento trataremos la naturaleza de estas organizaciones y el tipo de educación que se necesita para entrenar los recursos humanos que necesitan.

---

\*Título la redacción: presentado originalmente como "La necesidad de entrenar recursos humanos para convertirse en miembros de las organizaciones de clase mundial".

\*\*Rafael Cartagena es presidente emérito de la Asociación Internacional de Presidentes de Universidades (IAUP).

## II. ORGANIZACIONES DE CALIDAD TOTAL Y ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL: UNA VISION GENERAL

Se define a una Organización de Clase Mundial como la mejor de su clase o mejor que sus competidores alrededor del mundo, al menos en algunas áreas específicas. Las Organizaciones de Clase Mundial son parte de un movimiento de calidad total concebido originalmente por Debing, pero que realmente se implantó en Japón y ahora está regresando a los Estados Unidos de Norteamérica. Calidad Total es un concepto muy bien conocido por las mejores compañías que lo emplean en el mundo. La idea es que las organizaciones exitosas deben proporcionar la mejor calidad a menor precio. La Calidad Total su pone una fuerza de trabajo flexible y hábil, que rompe todas las fronteras formalmente definidas por las descripciones de trabajo rígido y departamentos funcionales. La calidad total no es una novedad o la última moda en cómo organizar los recursos humanos dentro de una compañía. La Calidad Total es una estrategia organizacional y un continuo proceso progresivo que trae cambios radicales en las organizaciones, así como en sus operaciones día con día. Existen nueve criterios que identifican a una empresa de calidad total.

### 1. Enfasis en los clientes

Esto parece una teoría vieja pero en compañías donde sí funciona, los empleados deben tener un buen oído, para escuchar las expectativas de los clientes, entre otras cosas.

### 2. Liderazgo

Estamos hablando de liderazgo compartido; hay poco lugar para la autocracia del liderazgo; es más del tipo partícipe o democrático.

### 3. Participación

La total participación de todos en la organización es importante; se deben entrenar recursos consecuentemente para tener una perspectiva global de la compañía y perseguir metas comunes.

### 4. Velocidad

Las cosas se deben hacer lo más rápido posible.

### 5. Enfasis en la prevención

La calidad se diseña en el interior del producto o servicio para evitar la necesidad de corregir errores.

### 6. Administración de facto

Se deben entrenar a los recursos humanos para que manejen bases de datos, retroalimentación, para medir el progreso. Existe un gran énfasis en datos difíciles y actitudes sin ningún sentido.

### 7. Planeación a largo plazo

Las compañías de calidad total entienden que permanecerán por mucho tiempo y, por lo tanto, deben extender sus garantías de calidad más allá de la venta del producto.

### 8. Cooperación

Son esenciales la asociación, la participación y la cooperación.

### 9. Responsabilidad pública

Tópicos como la ciudadanía y las responsabilidades son parte de lo que el nuevo orden internacional trata. En consecuencia, los recursos humanos que trabajan en estas organizaciones en una economía global, deben ser ciudadanos totalmente responsables.

Estos nueve valores que comprometen a lo que llamamos calidad total, caracterizan a las mejores organizaciones e instituciones que trabajan en esta área.

### **III. ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE**

Las Organizaciones de Aprendizaje proporcionan gran énfasis en éste. Se adaptan rápidamente al cambio y al ambiente. Frente al reto de calidad en el lugar de mercado global, estas organizaciones han encontrado formas de hacer frente al reto con éxito, mediante el aprendizaje y los cambios anticipados. Estas organizaciones proporcionan un clima de aprendizaje en donde los empleados encuentran nuevas formas creativas de hacer su trabajo. Se les habilita para encontrar formas de servir a los clientes y de estimular el aprendizaje y la creatividad. En estas organizaciones existe un intenso deseo por aprender. También hay un fuerte compromiso para generar y transferir nuevos conocimientos y tecnologías. Esto se facilita a través de la acumulación de información y los programas de entrenamiento tanto internos como externos. Las Organizaciones de Aprendizaje están muy abiertas a los ambientes externos, ya que ellas son responsables de lo que está sucediendo en el mundo exterior. En estas organizaciones se conversa mucho sobre artículos, investigaciones, informes, reportes del personal clave, conferencias y seminarios con expertos externos. En las Organizaciones de Aprendizaje, los recursos humanos han desarrollado valores de pensamiento respecto a compartir visiones y sistemas. Esto constituye la fuente del compromiso personal de estos recursos humanos. Cuando todos sepan y entiendan hacia dónde va la organización, será más fácil conseguir apoyo para las actividades que tienen que realizar.

En estas organizaciones existe un diálogo que nunca termina, que es una base sólida para la interrelación entre los diferentes estratos que tienen una mentalidad proclive a la resolución de problemas; los empleados y los diferentes equipos evitan las soluciones simplistas, porque identifican síntomas para resolver los problemas acentuados. Estas técnicas de las Organizaciones de Aprendizaje realmente nos dan el perfil del tipo de calificaciones internacionales que necesitan los recursos humanos que trabajan en esta parte excitante del mundo.

Permítanme describir rápidamente algunas de estas técnicas.

#### **Diálogo**

Esto parece un lugar común, pero frecuentemente, las organizaciones están estructuradas con base en diferentes funciones y niveles, haciendo limitada su comunicación. A menudo estas diferentes partes tienen sus propios intereses, subculturas y su propia lengua. En las Organizaciones de Aprendizaje se animan a las personas a reconocer y dejar de lado sus diferencias para así encontrar altos niveles de colaboración.

#### **Análisis del escenario**

Esto se realiza en el contexto de la planeación estratégica; generalmente, las instituciones y las organizaciones diseñan planes estratégicos que no preparan administradores operativos para lo que realmente sucede. La planeación estratégica de las Organizaciones de Aprendizaje incluye un análisis de escenario, que es un ejercicio que obliga a los administradores a pensar en cómo podrían responder frente a posibles escenarios futuros y dirigir sus organizaciones. Esto es muy difícil, especialmente en la educación superior, donde un pequeño cambio toma mucho tiempo.

#### **Proceso de reingeniería**

Las Organizaciones de Aprendizaje, especialmente las organizaciones manufactureras, están interesadas en hacer las cosas rápidamente, y en pensar bien. Con el objetivo de obtener la velocidad y la exactitud al mismo tiempo, las Organizaciones de Aprendizaje organizan las operaciones mediante procesos, en lugar de funciones.

#### **IV. ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL**

Un paso más allá de las Organizaciones de Aprendizaje está la Organización de Clase Mundial. No estamos hablando de organizaciones que se manejan muy bien, sino de las mejores en sus campos. Se puede definir a una Organización de Clase Mundial como la mejor en su género, o mucho mejor que sus competidores al rededor del mundo, al menos en varias áreas estratégicamente importantes. El punto es que cualquier organización se puede convertir en una Organización de Clase Mundial. Las Organizaciones de Clase Mundial incluyen las características de la calidad total y de organización de aprendizaje.

#### **V. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL**

##### **A. Los clientes son primero**

Las Organizaciones de Clase Mundial se enfocan a los clientes. La Organización pone al cliente en el centro de su calidad y estrategia. Los sistemas y los recursos humanos están organizados para servir a los clientes externos y a los internos. Generalmente, las Organizaciones de Clase Mundial cuentan con diseños estructurales planos, de manera que cualquiera puede estar cerca del cliente; todos están reuniendo constantemente información acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, ésta es la fuente del conocimiento para la compañía, para su estrategia organizacional, para su estructura y para el entrenamiento de sus recursos humanos. Estas organizaciones constantemente, se salen de su rutina, con el objeto de complacer las necesidades de los clientes, haciendo esto, entienden muy bien lo que los clientes desean, además que también crean nuevas demandas para sus bienes y servicios. Existen muchos ejemplos de este tipo. Cuando algunas de estas compañías salen y realizan investigación de mercado y prueban un nuevo producto, esta prueba en sí crea una nueva necesidad y deseo de ese producto o servicio. En consecuencia, el servir al cliente les ayuda a desarrollar un mercado para ese producto. Si aplicamos el concepto de interés en el cliente, diremos que todo lo que existe es una visión compartida en la organización para los servicios del cliente. El propietario de servicios al cliente está comprometido en términos de tarea y soluciones. Todo se lleva a cabo para mejorar el servicio al cliente: la estructura organizacional, el proceso, las descripciones del trabajo, el tipo de recursos contratados. Se utiliza a la tecnología, principalmente los sistemas de información, para monitorear y predecir las necesidades cambiantes de los clientes. Por último, existe un esfuerzo concertado de la administración para traducir lo que el cliente requiere. Las recompensas de los empleados están vinculadas con la excelencia en el servicio al cliente.

##### **B. Mejoras continuas**

Una característica distintiva de las Organizaciones de Clase Mundial es que continuamente mejoran lo que hacen; aprenden muy rápido, más eficientemente y, en consecuencia, son más competitivas en la arena global. En otras palabras, las Organizaciones de Clase Mundial tienen una perspectiva internacional que está incrustada estructuralmente en su organización. Las Organizaciones de Clase Mundial le dan demasiada importancia al aprendizaje de los competidores de todo el mundo; ellas consideran que cualquier compañía, en cualquier parte del mundo, sin importar su tamaño, podría convertirse en uno de sus competidores; por lo tanto, utilizan un sistema de red a nivel mundial, asociaciones, alianzas, compartiendo información internacionalmente.

Las Organizaciones de Clase Mundial hacen un esfuerzo concertado en el aprendizaje interno. Claro que esto se puede llevar a cabo en diferentes formas, una es la técnica de reingeniería que tratamos anteriormente. Se utilizan las computadoras, los teléfonos celulares, los faxes y toda la nueva tecnología disponible para incrementar el aprendizaje. Al tratar de poner en operación el concepto de mejora continua, podemos observarlos conceptos administrativos, tales como la mejora rápida, el prototipo, la marca de mesa

de trabajo, mejores en su clase, ingeniería de proceso de negocio, habilitación de empleado, investigación externa, aparejo adecuado y las innovaciones basadas en los sistemas de recompensa para los empleados.

### C. Flexibilidad

Las organizaciones de Clase Mundial son organizaciones muy flexibles o fluidas. Responden rápida y decisivamente a los cambios del ambiente, porque se han convertido en organizaciones muy flexibles o virtuales. La terminología proviene del mundo computacional y de los conceptos de programación de victoria, que hace ver a una computadora con mayor capacidad y memoria de lo que realmente tiene. Una organización virtual depende de la fuente externa y de la formación de alianzas temporales. Esto ayuda a tomar ventaja de las oportunidades de negocios, al formar empresas cooperativas y alianzas por tiempo limitado. El arreglo termina cuando ya no son de valor para la organización. Una forma en que estas organizaciones aumentan su flexibilidad y elasticidad es mediante el desarrollo de una fuerza de trabajo multicapacitada. Contratan recursos humanos que cuentan con diferentes habilidades. En términos específicos, podemos observar en una Organización de Clase Mundial en los equipos multifuncionales, en el procesamiento de ideas simultáneas, en trabajadores muy calificados, equipos fortalecidos que pueden tomar sus propias decisiones, sin esperar la respuesta de arriba. Tienen un entrenamiento transversal y una rotación de trabajo, además que el empleado lleva a cabo una variedad de trabajos durante su vida en la organización.

## **VI. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL**

Hemos llegado a la parte más importante de nuestro documento que trata sobre la forma en que estas organizaciones administran sus recursos humanos. Es casi un lugar común que la administración de los recursos humanos sea el aspecto más importante de cualquier organización, cualquier gobierno, cualquier país. Esto, en particular, es verdadero en la época de la información, donde la generación, el procesamiento, el almacenamiento y el uso de la información es muy importante, y esto se realiza por medio de personas.

Las Organizaciones de Clase Mundial creen en los recursos humanos y, en efecto, estimulan a sus empleados para desarrollar su creatividad, los involucran en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Estas organizaciones diseñan sus programas de contratación y de entrenamiento para ayudar a sus empleados a proporcionar un buen servicio a sus clientes. Esto significa, en específico, que los empleados comparten la propiedad de los problemas y las soluciones que se generen; la junta de administración está involucrada con todos los empleados; se comunican y comparten las metas, los objetivos en todos los niveles y en todas las funciones. En consecuencia, todo lo que realiza la compañía tiene una relación con las metas y, finalmente, existe un uso efectivo de las recompensas. Las Organizaciones de Clase Mundial consideran al entrenamiento como el aspecto más importante del esfuerzo de la organización. Tratan de entrenar y retener a sus empleados animándolos a utilizar su creatividad y sus ideas innovadoras. Esto ha sido, por ejemplo, uno de los mayores bienes en Corea del Sur. Un buen ejemplo es la Samsung Corporation, que es una de los más grandes conglomerados en Corea del Sur. Esta compañía considera de tal importancia el programa de entrenamiento, que incluso proporciona financiamiento para los viajes de ultramar, como medida para dar a los administradores una creciente perspectiva global y un conocimiento cultural.

Por encima de todo, de su compromiso de entrenamiento, las Organizaciones de Clase Mundial proporcionan un sistema de recompensa al personal que corre un kilómetro extra. En términos concretos, estas organizaciones proporcionan reconocimientos, que siempre es positivo, y dan recompensas a aquellas acciones que resultaron ser un éxito. El reconocimiento no es algo secreto, se publica ampliamente y se acomoda a todas las necesidades individuales. En otras palabras, existe un conocimiento bien sabido de la relación entre una buena ejecución y una recompensa, y todo el mundo lo entiende.

## **VII. HABILITACION DEL EMPLEADO**

Cuando hablamos del reforzamiento del empleado, lo que queremos decir de estas organizaciones es lo siguiente: la propiedad compartida de problemas y soluciones; alentar la relación intra-empresarial; el entrenamiento constante y el experimento fallido, que también es tolerado; una gran participación de empleados; equipos multifuncionales y un sistema efectivo de recompensas y reconocimientos. Realmente aquí existe un clima de igualdad y compañerismo.

La organización respeta y valora a todos, a los clientes que son servidos, a otros propietarios, a los proveedores, a la comunidad, al ambiente, etcétera. En este clima de compañerismo existe una visión compartida de la información; existe amistad, una gran cantidad de tutoría, preparación, hay hermanos mayores, sistemas corpóreos. También hay relación con la comunidad y con los familiares de los empleados.

## **VII. USO DE LA TECNOLOGIA**

Las Organizaciones de Clase Mundial se apoyan en la tecnología, en consecuencia, utilizan intensivamente el estado de arte del hardware y software y tienen acceso a las telecomunicaciones, sistemas de red, sistemas de distribución de bases de datos, sistemas de información inter-organizacionales, sistemas multimedia, etc. Entienden que es prioritario cuando se compete en el campo internacional, donde es esencial la información rápida, exacta y el apoyo tecnológico. En consecuencia, cuando pensamos en entrenar recursos humanos para el campo internacional, tenemos que incluir en el currículo el conocimiento de la tecnología disponible. No estoy diciendo que el aspecto más importante es la tecnología en sí, sino en cómo se utiliza efectivamente esa tecnología. En específico, estas organizaciones utilizan demasiados sistemas modernos de telecomunicación e información y existe un esfuerzo por parte de estas compañías para contar con empleados que dominan esta tecnología; políticas para compartir sistemas de datos para que ninguna información se almacene en cuartos oscuros; las decisiones se impulsan hasta el nivel más bajo posible por medio del uso de la tecnología.

## **UNA ULTIMA PALABRA**

Las organizaciones que hemos descrito son los actores más importantes en negocios, en municipios, estados y gobiernos centrales, en el área de la Cuenca del Pacífico y otras partes del mundo. No son excepción, pero se están convirtiendo en la regla. Existe un artículo bastante interesante en Singapur que afirma que el país está gobernado como una Organización de Clase Mundial; el informe del vicepresidente norteamericano Gore caracteriza muchos elementos de este concepto. Aún a las escuelas se les administra desde una perspectiva de Calidad Total. Existen movimientos interesantes para transformar a las escuelas a través del uso de estos principios de Calidad Total, Organizaciones de Aprendizaje y Organizaciones de Clase Mundial. Esto es muy importante, porque las escuelas, por lo general, entrenan recursos humanos para trabajar en el tipo de organización que hemos descrito. Podría mencionar, como ejemplos, el Commerce School Development Program (Programa de Desarrollo Comercial Escolar), que es un esfuerzo conjunto entre Yale University Child Center (Centro Juvenil de la Universidad de Yale) y el sistema de la New Heaven Public School (Escuela Pública New Heaven). La Northview Elementary School (Escuela Secundaria Northview) en Manhattan, Kansas, y la Johnson City School (Escuela Johnson City) en el estado de Nueva York, han usado algunos de estos principios.

Concluyendo, muchos de los negocios y las industrias en la Cuenca del Pacífico se han convertido rápidamente en Organizaciones de Clase Mundial, que requieren programas innovadores de recursos humanos. Las Organizaciones de Clase Mundial utilizan sistemas de red, asociaciones, alianzas y comparten información; cuentan con una administración creativa de recursos humanos, que efectivamente dan energía a los empleados para que se conviertan en tomadores creativos de decisiones y resolvedores de problemas.

Las Instituciones de Educación Superior en la Cuenca del Pacífico deben organizarse para entrenar eficientes recursos humanos que podrían competir en este escenario internacional.

Traducción: Edna Coral López Diz y Gabriel Osuna.