

LAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

JAIME ALONSO GÓMEZ

(INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, ITESM)

JAIME ALONSO GÓMEZ

ES INVESTIGADOR, CATEDRÁTICO Y CONSULTOR.

ACTUALMENTE OCUPA LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM), ES CONSEJERO DEL CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DIVERSIDAD EN EL TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE HOUSTON, MIEMBRO DEL CONSEJO DE DIRECTORES DEL INSTITUTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EN LIMA, PERÚ, E INVESTIGADOR ASOCIADO DEL CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS MÉXICO-USA.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 19-29, 1994 R E S U M E N

IN THIS ARTICLE, THE READER WILL BE ABLE TO STUDY the existing relationship between the effort to improve, which is here considered as a quality improvement process, and the level of maturity of the organization within which this process is planned, designed or implemented.

The paper describes how the author considers the concept of maturity in the organization, the stages in which it reveals itself, the characteristics of each stage and the aspects that the company should consider in order to have a fluid and free of friction transition between its successive stages.

Finally, the author highlights the need to incorporate particular considerations regarding the quality improvement process for each stage of maturity or development and shows the benefits and advantages which emerge when incorporating the level of maturity of the organization as an element of the quality improvement process.

EN ESTE ARTÍCULO, EL LECTOR PODRÁ ESTUDIAR LA relación existente entre un esfuerzo de mejora, que aquí se considerará como un proceso de mejora de la calidad, y el grado de madurez de la organización en que este proceso se planifica, diseña o implementa (1).

En primera instancia se describirá cómo el autor considera el concepto de madurez de la organización, las etapas en que ésta se presenta, las características de cada etapa y los aspectos que la empresa debería considerar para realizar una transición fluida y libre de fricciones entre etapas sucesivas.

Posteriormente (2), se estudia la necesidad de incorporar especiales consideraciones del proceso de mejora de la calidad para cada etapa de madurez o desarrollo de la organización y, bajo este formato por etapas, se podrá, de forma simultánea, observar los beneficios y ventajas que emergen al incorporar, como elemento de un proceso de mejora de la calidad, el grado de madurez de la organización.

LAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

JAIME ALONSO GÓMEZ

(INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, ITESM)

1. INTRODUCCIÓN

MÉXICO HA INICIADO UNA SERIE DE ACTIVIDADES orientadas a posicionarse en la escena internacional en materia de comercio e industria de tal manera que nuestros productos, así como nuestras empresas, están ahora viéndose expuestas a una situación en la que hay que competir tanto en nuestro territorio como fuera de las fronteras por satisfacer los requisitos o necesidades de los clientes. Estos requisitos incluyen la calidad de los productos, y también el precio, el servicio, la solidez de la organización, etc.

En un esfuerzo por obtener competitividad en mercados de relativa libre competencia, nuestras organizaciones se han involucrado en una variedad de estrategias. La gran mayoría de ellas están directamente relacionadas con procesos de mejora que consideran a la organización de forma integral.

Estos procesos de mejora en general se han caracterizado en nuestro medio como esfuerzos con una cantidad tremenda de energía, entusiasmo y en ocasiones también de recursos materiales. Sin embargo, de la misma manera en forma general, resulta fácil observar que estos esfuerzos no han considerado, en forma sólida, factores relevantes que aseguren su diseño e

implementación exitosa. Sólo por mencionar algunos, tenemos que pocos procesos de mejora incorporan en su diseño e implementación auditorías tecnológicas de sus procesos, análisis de cultura y estructura organizacional y consideración del grado de desarrollo o madurez de la compañía.

Regularmente se concretan estos procesos de mejora en educar principalmente en forma masiva con respecto a la filosofía y conceptos relacionados con la mejora (enriquecidos por herramientas básicas) y la organización del personal en grupos de trabajo, asumiendo que solamente en ellos está el secreto para resolver todos los problemas, olvidándose los responsables del proceso de mejora que mientras el trabajador labora en el sistema, el ejecutivo realiza sus funciones sobre el sistema.

Es indudable que a medida que pasa el tiempo y se observan más empresas incorporando procesos de mejora a su actividad diaria, más repeticiones del fenómeno que aquí se describe suceden: existe mucha más energía y mucho más entusiasmo en comparación relativa con la cantidad de conocimientos, planificación y diseño que son necesarios.

2. ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, al igual que los seres humanos, experimentan etapas relativamente bien definidas en sus procesos de desarrollo o madurez evolutiva. Podemos mencionar en principio las etapas de infancia, adolescencia, juventud y madurez.

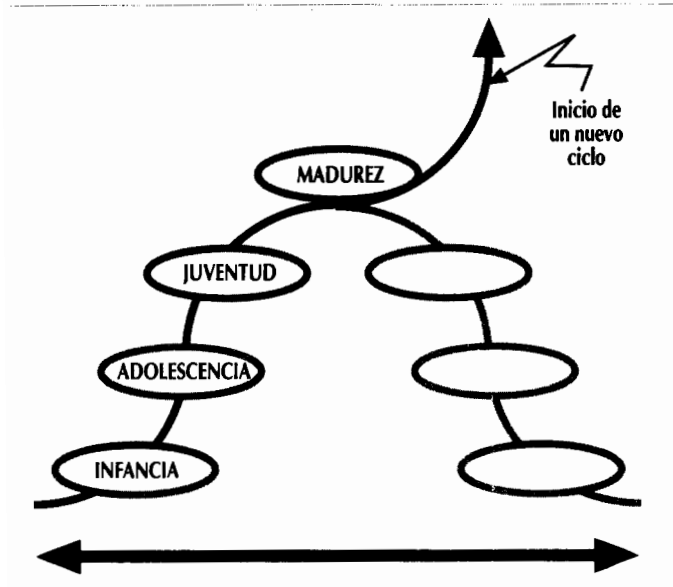
Una vez lograda la madurez una organización, a diferencia del ser humano que continúa su irremediable camino hacia su encuentro con el fin de su existencia biológica, puede «detener el paso del tiempo» e iniciar procesos que la mantengan viva, saludable e incluso compitiendo exitosamente en forma continua como veremos más adelante al estudiar el estilo de liderazgo adecuado para una organización madura.

Una forma gráfica para representar el proceso de desarrollo de una organización desde su infancia hasta su madurez es a través de la figura 1 que ilustra las etapas de desarrollo organizacional.

En cada una de las etapas mostradas por la figura 1 se observan características particulares que resultan de gran importancia en los procesos de análisis, diseño e implementación de un proceso de mejora de calidad.

Habiendo observado la figura 1 y tratando de mantener en mente la comparación de la evolución de la organización con la evolución del ser humano, procedamos a estudiar en esta sección aquellos rasgos característicos o inherentes a cada una de las etapas que se dan en una organización cuando ésta logra llegar hasta su etapa de madurez.

FIGURA 1: ETAPAS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL



A) Infancia

En este grado de madurez inicial, la organización gira y se fundamenta alrededor de su líder o fundador. Es el sueño o visión del líder, su energía, su carisma, su credibilidad, su conocimiento y su autoridad lo que da rumbo y vida a la compañía. Es una etapa que se caracteriza por una toma de decisiones centralizada (sin que esto implique despotismo) en el líder, ya que es él el que tiene mayor grado de conocimiento de su sueño y de su organización.

En este período de desarrollo lo importante es sobrevivir a la larga lista de «enfermedades infantiles de la organización» como la falta de recursos, el tener que abrir mercados, el contar con el personal clave, retenerlo y entrenarlo, el producir con calidad y en forma oportuna, etc.

Es ésta una etapa en que el objetivo es producir resultados y/o obtener logros en todas las áreas funcionales de la empresa: en producción, en ventas, en administración, etc. El fenómeno del hombre orquesta (el líder) se da a lo largo y a lo ancho de toda la naciente organización y sus colaboradores lo siguen por sus conocimientos, su energía, su entusiasmo y su todavía correcta y bien fundamentada toma de decisiones.

Como especial información para el lector, se ha observado que una organización fuera de este comportamiento raramente sobrevive o evoluciona a etapas de desarrollo superior.

Es el pequeño tamaño y la poca complejidad de la organización en este grado infante de desarrollo el que permite toda esta situación alrededor del líder. Sin embargo, al sobrevivir la empresa a sus «enfermedades» y transformarse en una más grande y con mayor grado de complejidad, comienza a hacerse evidente la alta vulnerabilidad en la que se encuentra, ya que ha dejado de ser infante para iniciar su etapa de adolescencia.

Esta situación de vulnerabilidad se hace patente al no existir políticas, sistemas, procedimientos, presupuestos, etc., y centralizarse todo esto en un líder que comienza a presentar signos de cansancio, toma de decisiones no muy bien fundamentada por falta de información, carencia de poder para controlar todas las nuevas operaciones que han surgido en la organización y otros síntomas similares.

Enriqueciendo lo dicho en el párrafo anterior, lo que anteriormente se consideraba como «bueno» en el líder comienza a contemplarse como excesivo centralismo o uso de autoridad en el momento de tomar decisiones apoyado en su ya no tan experto conocimiento y percepción de una situación

de la cual difícilmente esta informado; su energía y entusiasmo comienzan a verse como «activitis», su credibilidad comienza a verse disminuida por sus crecientes y más frecuentes atropellos al personal, su posición de líder comienza a desintegrarse al no tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores que ya han adquirido tantos conocimientos como cierto grado de experiencia, etcétera. Todo esto constituye sin duda un cuadro que evidencia la necesidad de un cambio de estilo y un proceso de aprendizaje/evolución de la organización a una nueva etapa de madurez.

B) Adolescencia

En este período (al igual que el ser humano al abandonar su infancia y llegar a la adolescencia donde aprende a administrar sus energías y se da cuenta de su alta vulnerabilidad frente al nuevo mundo) la organización ve la necesidad de crear políticas, sistemas, métodos, procedimientos (y conductas) que le permitan disminuir su vulnerabilidad y la hagan más estable, uniforme y sólida ante un mundo donde existen muchas otras organizaciones que también han dejado su etapa de infancia e inician un proceso de establecer relaciones con un mundo diferente y hasta ahora desconocido. Cambios de estilo, organización y procesos de aprendizaje especiales deben darse si la organización desea dejar su infancia y transformarse en una organización adolescente.

Es el momento de aprovechar el conocimiento de más gente que ya existe en la organización y orientarlo a la estandarización y uniformización de las operaciones que antes dependían exclusivamente de una persona o un grupo reducido de las mismas. Para esto, deben realizarse e implementarse sistemas, métodos, procedimientos, dando oportunidad a que los individuos disminuyan, al descansar en ellos, los altos niveles de «stress» en los que se encontraban y se dediquen a facilitar la evolución de la compañía de su etapa anterior a la actual y de ésta a la siguiente.

Se menciona que los individuos se encontraban sujetos a altos niveles de «stress» en una organización transicionando entre la infancia y la adolescencia, ya que al incrementarse la complejidad y el tamaño de las operaciones, y al no existir una estructura administrativa de soporte, todas las operaciones de cualquier clase tienen que ser continuamente referidas a unos pocos (o exclusivamente al líder) para decidir la forma en que se deberá realizar.

En esta etapa es necesario que el líder cambie de un estilo eminentemente orientado a la obtención de logros (productor) a un estilo dirigido a crear e implementar métodos,

sistemas, procedimientos que efficienten y consoliden la vida de la organización (administrador).

El cambio de estilo no implica el abandono del anterior; realmente éste nunca deja de existir. Es un cambio en énfasis ante la presencia de un nuevo ambiente externo e interno para la compañía. En gran medida se trata de asegurar la administración de una operación eficiente de una firma que ya posee en forma suficiente productos, mercados, gente y tecnología, fruto del éxito de su líder al sobrevivir a su etapa de infancia.

El tiempo para evolucionar a una etapa de desarrollo posterior (juventud) se manifiesta cuando la organización ha dominado productos, mercados, métodos, sistemas y el personal en general habla de participar más en los procesos de la toma de decisiones y de colaborar en el diseño de planes, dado que se siente habilitado con conocimientos y experiencia para hacerlo.

Otros síntomas que describen la necesidad de evolucionar son el surgimiento de conflictos debido a luchas por obtener el poder; la existencia de un nuevo grupo de individuos que se comienza a cansar de las historias que cuentan sus jefes o sus compañeros con más años de antigüedad, de cuando las cosas estaban realmente difíciles y «todo el mundo andaba de arriba para abajo»; el exceso de juntas (antes no ocurrían por darse una toma de decisiones centrada en el líder) comienza a hacerse sentir en forma negativa; se dice que la tecnología y los procesos de producción están relativamente dominados, etc.

C) Juventud

Dada la evolución de la organización, éste es el período de desarrollar planes, estrategias y programas orientados a lograr la interacción de gente y objetivos de la organización. En este grado de madurez, el estilo del líder se caracteriza por la sonrisa, la negociación, el continuo invitar al diálogo, la promoción de eventos sociales de integración, etc., aunque no se eliminan los dos estilos anteriores de orientación al logro (productor) y estandarización, uniformización y efficientización (administrador).

Se puede observar ahora una organización relativamente más madura. Posee solidez en sus actividades y/u operaciones y genera utilidades. Son estas dos características las que en principio permiten que el líder y sus segundos de a bordo puedan, al haberse liberado de la alta tarea, inclinarse con mayor énfasis a los aspectos humanos de la organización. De hecho el líder observador puede darse cuenta que sus colaboradores cercanos conocen más que él en ciertos aspectos y ejercen mejor dominio sobre las actividades en general.

Ejemplos típicos de esta etapa de integración de la gente y la organización son la creación de credos o cuerpos de valores de la compañía, grupos de trabajo o círculos de calidad, descentralización y delegación del poder y la autoridad en forma estratificada, sesiones de sensibilidad orientadas a lograr una integración de la gente, respeto y aceptación al individuo, etc.

En esta etapa, la organización alcanza tal vez su máximo grado de energía, conocimientos e integración, aunque todavía se hacen evidentes algunas conductas de etapas de madurez anterior. Ante este grado de desarrollo, la organización se prepara para su madurez. Ésta se manifiesta como una gran cantidad de ejecutivos capaces, con alta energía y con deseos de emprender nuevas actividades.

D) Madurez

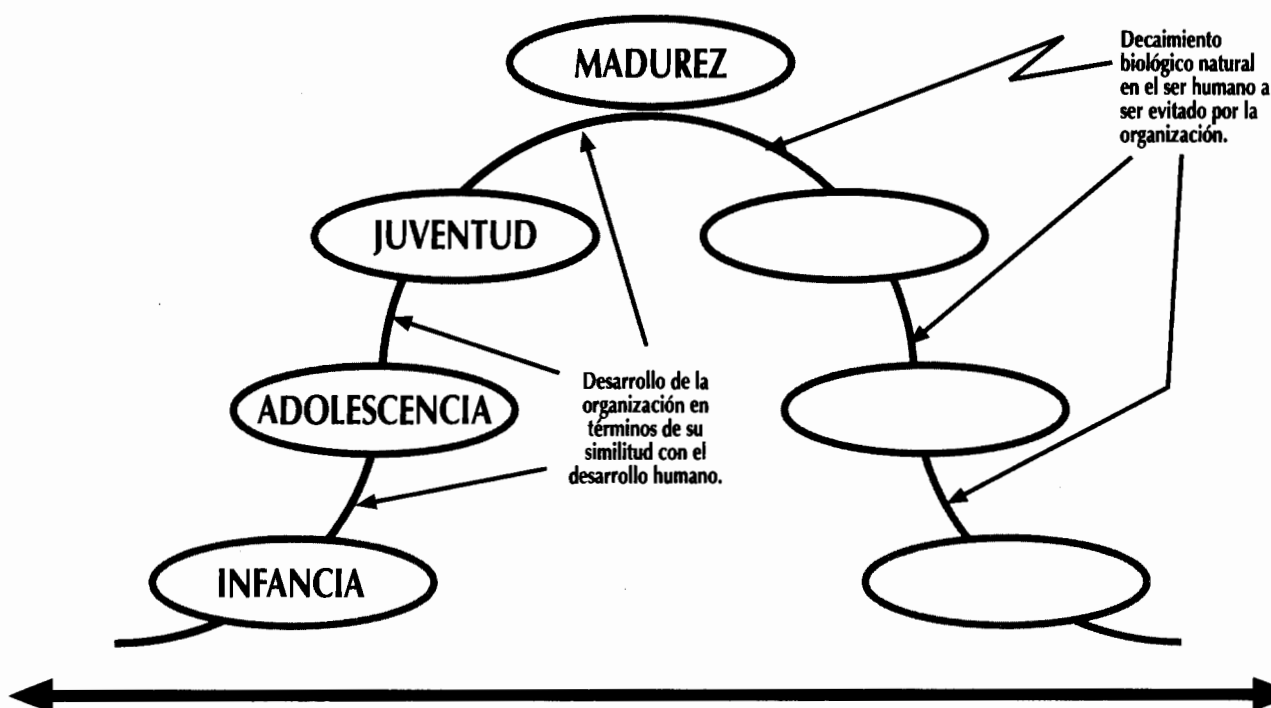
En esta etapa la organización llega a su plenitud; es financieramente sana, posee un mercado al que satisface, su gente está integrada y exhibe congruencia con los objetivos de la organización, su tecnología si no es de vanguardia, es suficiente y está siendo utilizada en su total capacidad. Este período es altamente satisfactorio, pero de continuarse por mucho tiempo

se pueden empezar a presentar síntomas de obesidad organizacional, fuerte orientación al «status», burocratización de los sistemas y alejamiento de los mercados y clientes en cuanto a no detectar sus cambios y/o tendencias. Si el líder continúa sin realizar cambios de estilo, se corre el riesgo de hacer que la organización se comporte como un club social y pierda su posición de mercado, financiera, laboral, etc.

Llega el momento para la organización de volverse una firma creativa e innovadora, de emprender nuevos vuelos, de iniciar un nuevo ciclo de vida con todo un proceso de madurez similar al estudiado en estas cuatro fases como se muestra en la figura 2.

Para promover el inicio de un nuevo ciclo se sugieren procesos generadores de creatividad y confianza hacia los nuevos líderes. Estrategias de descentralización, de formación de unidades estratégicas de negocio y de formación de centros de utilidad, son ejemplos típicos o hasta recomendables para contrarrestar una organización que pudiera iniciar un proceso de decaimiento de no realizar cambios en su estilo de liderazgo. En resumen, la organización debe ser innovadora, creativa y tomadora de riesgos para poder emprender el comienzo de una nueva curva de desarrollo.

FIGURA 2: ETAPAS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL



Observaciones generales

Antes de continuar con la siguiente sección es conveniente considerar las siguientes observaciones con respecto al proceso de desarrollo de una organización y sus correspondientes etapas de madurez.

a) En cada etapa de madurez, la organización podrá:

- 1.º Evolucionar a la siguiente si se dan las condiciones adecuadas.
- 2.º Quedarse en esa etapa en forma indefinida sin evolucionar a etapas posteriores de desarrollo.
- 3.º «Morir» y dar por terminado su desarrollo sin lograr avanzar en su madurez.

b) Aunque se habla en forma implícita de la madurez y que la organización evoluciona a través del tiempo, este factor, en cualquiera de sus formas de ser medido (años, meses, semanas, etcétera), no es el determinante de la madurez de la firma. Son las condiciones descritas en cada etapa las que permiten identificar el grado de madurez logrado.

c) Aunque el concepto de madurez organizacional contempla sólo la parte creciente de la curva hasta llegar a la madurez, también existen en la parte decreciente de la curva las etapas de decaimiento equivalentes a la menopausia, la senilidad y la muerte. Éstas no son estudiadas aquí, ya que escapan de los propósitos de este artículo. Sin embargo, existen terapias organizacionales orientadas a devolver a una organización a etapas de «mayor energía».

3. EL PROCESO DE MEJORA DE CALIDAD Y SU RELACIÓN CON LAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN

Habiendo presentado una visión global del desarrollo de una organización desde su infancia hasta su madurez, procederemos ahora a sugerir algunos aspectos del Proceso de Mejora de Calidad a ser considerados o evitados en cada etapa de madurez.

A) Infancia

Dado que lo que caracteriza a la organización en esta etapa es la energía, el conocimiento, la credibilidad, el carisma y la toma de decisiones centralizada del líder es conveniente que el Proceso de Mejora de Calidad (PMC) considere lo siguiente:

- Inicie el PMC en forma pequeña y siempre congruente con el estilo de liderazgo actual. No

involucre a toda la organización, tal vez involucre sólo al líder y a sus colaboradores inmediatos.

- El propósito de un PMC en este grado de madurez está orientado a la creación de conciencia y la generación de actitudes compatibles con las ideas de «hacer las cosas bien desde la primera vez», «producir con calidad es más barato que sin ella», «la calidad comienza y termina con el cliente», «calidad es el camino hacia la productividad», etc.

Dado que en esta etapa de arranque los procesos y productos no están todavía definidos ni en su tecnología ni en sus especificaciones, ya que la organización se encuentra en búsqueda de nichos o segmentos de mercado donde posicionarse, difícilmente se pueden incorporar por ejemplo las técnicas de control estadístico de proceso.

- Tampoco es conveniente formar círculos de calidad o incluir al personal en una toma de decisiones participativa, ya que se agregaría mucha más variabilidad a la ya variable e incipiente organización.

- En esta etapa el énfasis consiste en asegurar el concepto de cliente y la satisfacción de sus necesidades, crear conciencia, actitudes y acciones hacia el hacer las cosas bien desde la primera intención, seguir con una toma de decisiones centralizada en el líder o en unos pocos, de tal manera que se minimice la variabilidad, adquirir el conocimiento técnico de la maquinaria y equipo que la firma posea y establecer mecanismos que aseguren la calidad de salida de los productos y/o servicios de la compañía.

Resumiendo: se debe dar al líder una orientación a conceptos, ideas y filosofía en materia de calidad; mantener su estilo actual de toma de decisiones centralizada (con un grado mínimo de administración participativa), se debe mantener en niveles mínimos la variabilidad inherente a la etapa de infancia de la organización evitando procesos de alta innovación o creatividad a menos que estén directamente relacionados con la solución de problemas específicos y se deben establecer mecanismos que aseguren la calidad de salida de los productos/servicios de la organización.

B) Adolescencia

En este nivel de madurez, la organización ya posee un mercado, una cartera de clientes, uno o varios productos de línea, una relativamente estable tecnología y un cierto número de personal estable y conocedor de sus actividades. Sin embargo

comienza a observarse cansancio y toma de decisiones no tan acertadas como antes en el líder, las actividades se acumulan alrededor del mismo, los procesos de cualquier tipo descansan exclusivamente en el talento y experiencia de los individuos y al irse cualquiera de ellos de la organización, ésta tiene que volver a iniciar desde prácticamente cero todo el aprendizaje que la persona que abandona la firma se llevó. Es esta una etapa de alta vulnerabilidad de la compañía, ya que toda la tecnología (el *know-how*) se encuentra en la «cabeza» de las personas y no existen manuales o instrumentos similares que hagan transferible este conocimiento.

La necesidad se hace obvia: es el momento en que la empresa se da cuenta (madurez) de que es necesario crear sistemas, métodos, procedimientos orientados todos a disminuir aún más la variabilidad de los procesos y hacer menos vulnerable la organización. El líder debe entonces reconocer que con pura energía («échale ganas») los procesos no se van a uniformizar, la tecnología no se va a transmitir de unos trabajadores a otros, la eficiencia de procesos no se va a dar y el dominio-control de las operaciones no surgirá.

Como consecuencia de todo esto se sugiere lo siguiente:

- Determinar con mayor grado de precisión los requisitos y/o necesidades del cliente.
- Transformar estos requisitos a especificaciones de producto o servicio.
- Estandarización y control de los procesos de fabricación de dichos productos o servicios.
- Asegurar la calidad de todas las materias primas y materiales diversos.
- Adquirir dominio tecnológico (entender y conocer) sobre la maquinaria y el equipo.
- Asegurar la implantación del concepto cliente-proveedor dentro de la organización.
- Buscar, en general, tener una organización que descansa principalmente en sistemas, métodos y procedimientos, todos ellos enriquecidos (con relativamente poco grado en libertad) con el talento y experiencia de los individuos.

Es en esta etapa donde el uso de técnicas se recomienda. Algunas de ellas son: las Siete Herramientas Básicas,

la Metodología Estadística de los Ocho Pasos para la Resolución de Problemas, el Control Estadístico de Procesos, los Estudios de Regresión y Correlación, el Diseño de Experimentos, etc.

Es éste un período de aprendizaje difícil para la organización, ya que no se tiene la cultura (hábitos) para trabajar por sistema. En ocasiones el lograr este nivel de madurez implica cierto grado de «cirugía organizacional» (despidos) o «sublimación organizacional» de algunas personas (se crean puestos *staff* de alto nivel, pero con poca influencia sobre los procesos y actividades de la organización).

El coordinador de calidad del PMC deberá en gran medida pasar de una etapa de conciencia y sensibilizar al líder en materia de filosofía, conceptos e ideas a una etapa de aplicación en forma selecta de las técnicas que existen para sistematizar y uniformizar (poner bajo control) los procesos de la organización. Esto permitirá a la compañía transformarse en una firma mucho más hábil para competir no sólo con productos sino como un todo.

Sin embargo, todavía no es el momento de formar Círculos de Control de Calidad, de ser altamente creativo o de incorporar a todo el personal de la organización en el PMC; el propósito es administrar y controlar vía sistemas, métodos y procedimientos operados por personas.

C) Juventud

Al lograr la etapa de madurez de la adolescencia, la organización posee básicamente las siguientes características: clientes, productos, procesos, proveedores y personal estables, posición financiera sana y un sentimiento de dominio tecnológico de su maquinaria y equipo, entre otras.

Sin embargo, también se presentan otras características relacionadas con un sentimiento por parte de los mandos intermedios de querer participar en la toma de decisiones, con ciertos principios de luchas de poder, con ciertos indicios de excesivo uso de la autoridad por parte del líder formal de la organización y con ciertos indicios de rotación de personal ejecutivo que abandona la empresa para buscar otras que sean más «humanísticas».

Todas estas características, las «buenas» del párrafo anterior y las «malas» que se acaban de describir son síntomas de una necesidad: cambiar el estilo de liderazgo orientado a administrar y controlar vía sistemas, métodos y procedimientos a un estilo de liderazgo que integre al personal y a los objetivos de la organización.

Es ahora cuando se sugiere, en forma gradual, la implementación de los Círculos de Control de Calidad o la formación de grupos de trabajo, el cambiar de una toma de decisiones todavía centralizada a una toma de decisiones más participativa en función del conocimiento técnico y administrativo del personal con respecto a sus funciones, el delegar autoridad para que la toma de decisiones se dé en el lugar en donde pueda ocurrir la variación, etc.

Podemos observar cómo hasta el momento el liderazgo ha ido evolucionando de un estilo eminentemente orientado a la obtención de logros, pasando por un estilo dirigido a administrar y eficientar, a un estilo orientado a integrar la gente y los objetivos de la organización.

De lograrse lo anterior la organización llega a su madurez plena. Se tienen, como ya se dijo antes, clientes, productos, procesos, proveedores y personal estables, posición financiera sana y dominio tecnológico de su maquinaria y equipo, y además gente integrada y contenta en el desempeño de sus funciones.

D) Madurez

La empresa madura es autosuficiente, es sólida y es atractiva para el externo. Se respira seguridad, bonanza y tranquilidad. Sin embargo, demasiado tiempo en esta etapa termina por «cansar».

Fruto de este «cansancio organizacional» se empieza a volver molesto el «ahora» excesivo «papeleo», las demasiadas juntas y comités, la lentitud con que se realizan las cosas, la «falta» de líderes, etc.

Llega entonces el momento de un estilo de liderazgo innovador y creativo. Un proceso de mejora de calidad puede incorporar aquí el uso de técnicas o sistemas modernos de manufactura como *Flexible Manufacturing Systems*, *Just in Time*, *CAD/CAM*, *Optimization Production Technology*, *Manufacturing Requirements Planning*, etc.

Es también el período en que a los productos y procesos se les puede agregar valor con el propósito de satisfacer en otros aspectos las actuales necesidades de los clientes o los nuevos requisitos por parte de los mismos.

Algunos puntos a considerar en este proceso de innovación y creatividad son los siguientes:

- Los individuos que vayan a emprender nuevos proyectos o a quienes se les delegue autoridad y se les conceda independencia organizacional, deben ser conscientes de que iniciarán una nueva curva de desarrollo y de los estilos que deberán mostrar y actuar si desean una evolución «natural», libre de conflictos, demoras, obstáculos, etc.
- Es importante observar también que existen personas que no desean cambiar (o no pueden) su estilo de liderazgo. El permanecer en esta posición afectará inevitablemente el desarrollo de la organización.
- Finalmente, cuando una organización madura se decide a emprender un nuevo ciclo de desarrollo, debe darse cuenta que es precisamente su condición de madura lo que le va a hacer más difícil el hacerlo. Sus sistemas, las conductas aprendidas de sus ejecutivos y el sentimiento generalizado de «estamos bien, para qué le movemos» serán obstáculos que hay que vencer para evitar que la organización comience a mostrar signos de burocracia, inhabilidad para reaccionar al entorno, obsoletización de sus productos y tecnología, etc.

4. COMENTARIOS GENERALES Y CONCLUSIÓN

Hemos observado en este artículo la importancia de considerar en un proceso de mejora de calidad las diferentes etapas de madurez de una organización. Con el propósito de ilustrar esta importancia, se han mencionado los principales aspectos a incluir y a excluir de un proceso de mejora de calidad en función de la etapa de madurez en que se encuentre la compañía al momento de iniciarse el esfuerzo de mejora.

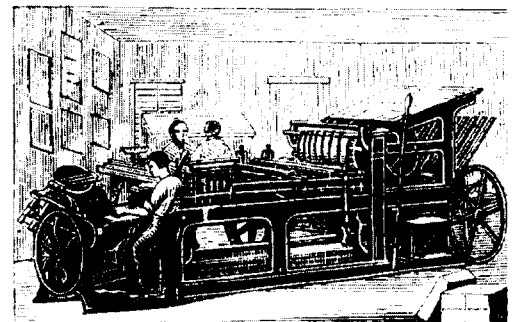
Aunque las etapas de madurez se describieron de forma relativamente excluyente una de las otras, éstas pueden ocurrir de forma simultánea en una organización. Por ejemplo, una compañía puede estar madura en sus productos, adolescente en su tecnología y procesos, joven en la forma en que administra sus recursos humanos de niveles organizacionales intermedios y bajos, e infante en su toma de decisiones y liderazgo. Sin embargo, ésta sería una empresa que también merece una adecuación del proceso de mejora de calidad.

La información que se acaba de describir nos invita a considerar, de entrada, en esta compañía la necesidad de consolidar sus procesos y tecnología (i. e., control estadístico de proceso), la necesidad de ser creativa e innovadora (i. e., agregación de valor a productos y/o generación de nuevos

productos) y así, respectivamente, podemos continuar nuestro diseño de un proceso de mejora de calidad que sea armónico con los diferentes grados de madurez de una empresa.

No olvidemos que todo este proceso de diseño-
adecuación de la mejora de calidad a las condiciones propias

de una organización debe ser fruto de un proceso inteligente, apoyado en estudios formales (para los que existen metodologías), e incorporando individuos de la organización en donde se iniciará el proceso de mejora, así como un agente-consultor externo que provea un punto de vista «relativamente» objetivo y sus experiencias y conocimientos de otras organizaciones.



BIBLIOGRAFÍA

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1981): «An optimal solution for a singular dynamic economic system», Technical paper published by the *University of Waterloo Systems Design Department*, December 1981.

GÓMEZ-AGUIRRE, J., (1982): «Líneas de guía metodológicas para el diseño y modelación de sistemas», artículo publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. et al. (1984): «Ingeniería de sistemas», texto publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1986): «Grupos de Tecnología de Proceso», artículo publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1986): «La metodología estadística para la solución de problemas en productividad-calidad (7HB + 8P)», artículo publicado por el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1988): «Manufacturing technology transfer. A socio-technical study of its inadequacies», paper published by *The Graduate Group in Social Systems of the Wharton School*, University of Pennsylvania, April 1988.

GÓMEZ-AGUIRRE, J. (1990): *Planing and Implementing Dynamic Total Quality Control Systems: A Research on Mexican Manufacturing Companies*, *Doctoral Dissertation*, The Wharton School of the University of Pennsylvania.



NOTAS

(1) El autor se encuentra actualmente trabajando en una investigación cuyo fruto será una serie de artículos (éste es el primero de ellos) orientados a ilustrar la forma en que un proceso de mejora de la calidad se

relaciona con variables cuya importancia y trascendencia es obvia pero que, paradójicamente, son excluidos o poco considerados.

(2) El autor asume que el lector está familiarizado con los principales conceptos e ideas relacionados con procesos de mejora de la calidad. En caso contrario, se sugiere al lector que lea primero algunos de los escritos del Sr. Crosby, el Dr. Deming, el Dr. Ishikawa o el Dr. Juran.