

## Alfredo Acle Tomasini, *Retos y riesgos de la calidad total*, México, Grijalbo, 1994

Mónica Teresa Espinosa

El libro está compuesto por siete capítulos, en los que el tema central es la calidad total. Este tema se aborda desde un enfoque puramente estratégico. Por esta razón se analizan temas que se relacionan con el diagnóstico de la situación en que se encuentra una empresa u organización como un paso previo a la implantación de la calidad. El autor también retoma la importancia del trabajo en equipo, de la misión organizacional y de la necesidad de planear y tener sistemas de información para poder evaluar y controlar el desempeño de cualquier organización.

En el libro existe un buen manejo del tema, lo cual se debe a la experiencia del autor, quien ha sido director general de varias empresas entre las que destacan el Consorcio Minero Benito Juárez-Peña Colorada y Fertilizantes Mexicanos. Además el autor ha escrito otros libros relacionados con el tema.

En los primeros capítulos el autor recupera *la definición de calidad*

*total, sus orígenes y sus posibles tendencias*. Para tal efecto, busca responder a tres preguntas estratégicas: ¿de dónde viene la organización?, ¿en dónde está? y ¿hacia dónde va?

Así establece cuatro aspectos fundamentales para asegurar una implementación exitosa: 1) definir y entender con claridad el concepto de calidad total, 2) comprender con precisión los alcances de sus principios y el significado de cada uno de sus elementos fundamentales, así como las implicaciones de éstos a lo largo y ancho de la organización, 3) contar con un liderazgo efectivo de la alta dirección para asegurar que la organización logre en primer término el control de sus procesos para después iniciar una etapa de mejora continua, y 4) enmarcar la implantación de calidad total en el plan estratégico de la empresa y contar con un plan maestro.

En esta revisión que hace el autor, establece con claridad que la calidad no debe concebirse como un *status*, sino como un proceso de mejora

continua. También señala que entre toda intención y su resultado final habrá siempre muchos riesgos que afrontar. Reconoce que esto requiere matizar el entusiasmo que hoy se percibe hacia la calidad total, tomando en cuenta que este concepto deberá incorporarse en estructuras específicas y con un personal concreto cuya cultura organizacional se ha ido gestando a lo largo del tiempo.

Afortunadamente, Acle Tomasi ni se muestra cauteloso al brindar ciertas recomendaciones respecto a la conveniencia de recurrir a un asesor externo. Si bien él lo considera como algo muy recomendable, advierte también que es importante tener una información previa sobre la experiencia que aquél tiene, y qué resultados ofrece.

En particular, recomienda ver al asesor sólo como un facilitador de una importante tarea de la cual será la alta dirección la principal responsable.

En el cuarto capítulo se ve fortalecida la idea anterior, se señala que el desarrollo de la organización para la calidad debe transitar por un proceso en cascada; inicia en la cúspide y termina en la parte operativa de la organización.

En el texto se señalan los cuatro principios en los que se apoya la calidad total: 1) un método de control, 2) procesos estadísticos, 3) trabajo en equipo, y 4) capacitación. Adicionalmente a estos principios, el autor señala que la transformación de una cultura es el cambio más complejo que deberá enfrentarse al implantar un proceso de esta naturaleza.

Otro punto importante que el

autor resalta se refiere a la claridad con que se debe tener definida la misión de la empresa u organización. Es decir, la forma como la organización espera trascender en la sociedad de la cual forma parte. Lo mismo ocurre con la visión de la empresa, definida como el ideal que se pretende alcanzar. El planteamiento de estas definiciones debe ser el resultado de una serie de sesiones anuales de planeación estratégica y cuya validez se deberá ratificar al término de todas ellas. Pero si bien la definición de estos elementos es importante, se puede reconocer como la mitad del proceso, ya que la otra mitad consiste en lograr que todos los miembros de la organización conozcan tanto la misión como la visión de la empresa de forma clara y puedan participar en el proceso para hacerla realidad.

Este libro incluye también dos capítulos que vinculan a la calidad total con *el aspecto ambiental y con la corrupción*.

En el quinto capítulo, el autor describe los principios de protección ambiental que pueden expresarse con gran precisión a partir de las premisas fundamentales de la calidad total: 1) la calidad del ambiente debe construirse en cada fase de los procesos productivos y distributivos, 2) la calidad del ambiente debe lograrse más por prevención que por inspección y coerción, 3) el responsable de la calidad del medio ambiente es el que lo afecta; por ende, el mejor enfoque para su control es el autocontrol, 4) la calidad del ambiente no debe ser vista como un *status* definido por una especificación, sino como un proceso de

mejora continua, 5) el diagnóstico, control y mejora de la calidad del medio ambiente debe fundarse en métodos estadísticos; no es posible controlar lo que no se mide, 6) la calidad del medio ambiente la define la ciudadana, puesto que es parte de su calidad de vida y en consecuencia espera que satisfaga sus expectativas y requerimientos.

Por otra parte, en el sexto capítulo se aborda el tema de *la calidad como política*. En este apartado se hace referencia al proceso de apertura comercial, que ha ejercido una mayor presión sobre el aparato productivo. Esta presión se debe a un tipo de competencia que en nuestro país no era común enfrentar. Se menciona que más que un anhelo tecnocrático la eficiencia del gobierno es un requisito político. En el último capítulo, será retomado este tema bajo la denominación: *corrupción versus eficiencia*. El autor menciona que dejó este capítulo para el final del libro por considerarlo como un mensaje final para el lector. Y señala que si bien no existe un país que esté libre de corrupción, considerada como la antítesis de la eficiencia, las naciones en que se ha arraigado menos estarán en una posición ventajosa sobre países donde su presencia esté más extendida, pues estos últimos tenderán a ser menos eficientes y productivos.

Si bien el manejo que hace de la corrupción resulta importante al hablar de calidad total, más interesante

resulta el esquema que el autor propone para conocer el grado en que se encuentra la corrupción en un país como México. El esquema propuesto contempla cuatro grados que se encuentran relacionados como en una especie de escalera, pues alcanzar uno facilita pasar al siguiente. Los grados son: 1) presencia, 2) impunidad, 3) ostentación, y 4) inversión de valores. Se establece de manera complementaria una dimensión cualitativa que permite conocer qué tan extendido está el problema socialmente. Para tal efecto plantea tres niveles. Este capítulo finaliza con una evaluación del costo de la corrupción dentro de la economía y se hacen algunas sugerencias para combatirla.

Al final del libro el lector podrá encontrar un capítulo titulado *apoyos y referencias para la calidad*, en el cual el autor hace referencia a un fenómeno que se presenta actualmente, que consiste en el abandono de los hábitos de lectura. Y afirma que no se puede tomar decisiones a partir del conocimiento fragmentado de seminarios y conferencias; éste debe ser complementado con la información procedente de los libros. Y para facilitar la consulta de material relacionado con la calidad total, el autor clasificó la bibliografía de este libro y otra adicional que él recomienda en cuatro niveles. 1) Introducción al tema, 2) principios fundamentales, 3) temas específicos y comentarios, y 4) actualización constante.