

# LOS RETOS DE LA CALIDAD TOTAL, LA REINGENIERÍA Y LA GLOBALIZACIÓN

Dr. CARLOS A. EGÚSQUIZA PEREDA

En la actualidad que nos encontramos Ad- portas para ingresar del siglo XXI tenemos que enfrentar una serie de cambios en nuestro "modus operandi". Requerimos la adopción de una nueva filosofía de acometer objetivos de distinta naturaleza en cuanto a nuestra educación, preparación técnico-profesional y social, ello bajo la concepción filosófica de **calidad total y reingeniería**; y por ende, los efectos de la **globalización**.

Veamos a continuación, algunas pautas que nos llevan a reflexionar lo mínimo que tenemos que entender y hacer antes de proceder a la determinación de los objetivos que queremos alcanzar. Estos lineamientos son muy necesario, sobre todo, cuando analizamos temas de Auditoría Integral.

## 1. LA CALIDAD Y EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

En los párrafos siguientes trataremos someramente cómo los conceptos de calidad, en relación al mejoramiento del proceso, han ido evolucionando de acuerdo a las distintas etapas:

**a).- Concepto tradicional de la calidad.-** Es el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio, que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. Concepción que mantiene su validez a través de las diferentes etapas en que, a lo largo del tiempo, se desarrolló el concepto de **control de calidad**, relacionado con la Era Industrial, lo que se ha denominado la "Segunda Ola".

### b).- Etapas del control de calidad:

- **La primera etapa** consiste en la actitud del producto, a cargo de un departamento de control de calidad inserto en la estructura de producción.

- **La segunda etapa** es llamada también control estadístico de calidad (técnicas de muestreo aplicadas a un lote de producción y definir si el lote entero es aceptable o no).

- **La tercera etapa** consolidación de la calidad; o sea, desarrollo de profesionales para asegurar la calidad lograda. Los héroes de esta cultura son: **Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigebaum y Philip Crosby**. "Si se mejora la calidad, disminuyen los costos", lográndose con esta metodología mayor productividad.

- **La cuarta etapa** valora a la calidad como estrategia fundamental para el logro de competitividad.

**c).- Concepto moderno de calidad vs. expectativas del consumidor.** Es la concepción que se relaciona con la Tercera Ola, dado a partir del cliente o usuario, "la calidad es el grado de adecuación del producto o servicio al uso que desea darle el consumidor o usuario"; vale decir, "trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso":

- Investigación de mercado, que es el aliado de la calidad.

- A través de sus técnicas permite detectar el **feed-back** del sistema: expectativas, gustos y preferencias del **consumidor**.
- Requisito para efectos del **diseño y manufactura** del producto o servicio.

*d).- Principios absolutos de la administración para la calidad.-* Sobre todas las definiciones y teorías se hallan las prácticas de las cosas. Poner en marcha un plan o una concepción no es cosa fácil; requiere fundamentalmente de tres condiciones básicas: evaluaciones desde el punto de vista de los clientes, capital y capacidad gerencial para acometer.

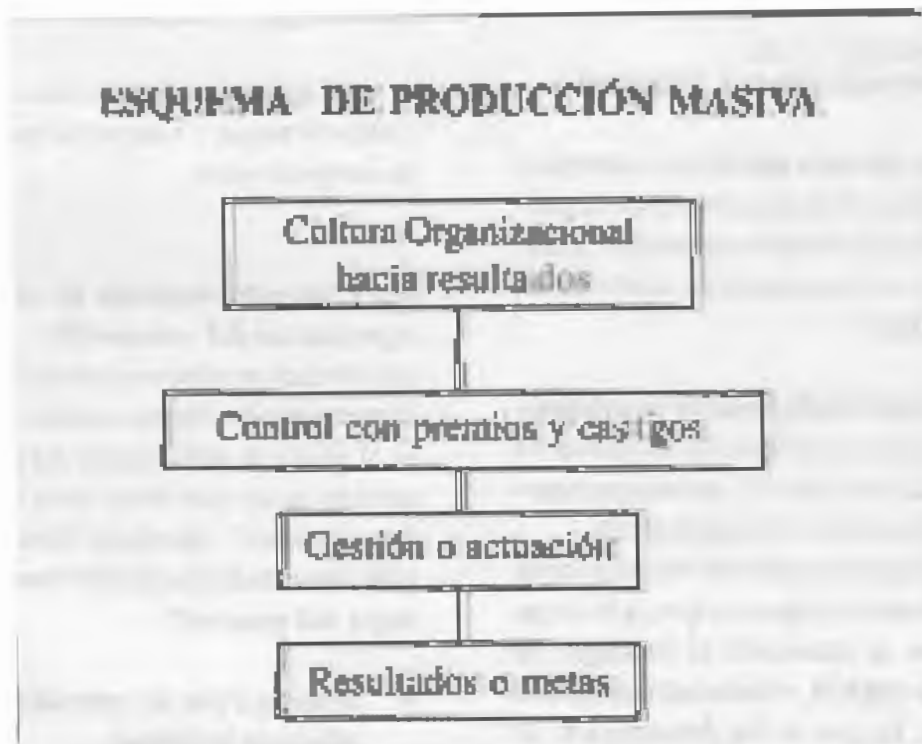
Para ello es necesario enfatizar los **Cuatro Principios Absolutos que rigen la Administración o Gestión para la Calidad**, del autor **Philip Crosby** como aporte de la Tercera Ola, que se sintetizan a continuación:

1. La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos y no como "algo bueno".

2. La calidad se logra a través de la prevención y no de la evaluación.
3. "Cero defectos" es la norma de realización de la calidad y no "determinados niveles aceptables de calidad". "Cero defectos" debe ser entendido como "hazlo bien desde la primera vez", hasta el final que no acepta aciertos parciales.
4. La calidad no se mide por índices, sino por el precio del incumplimiento, morosidad o rechazo.

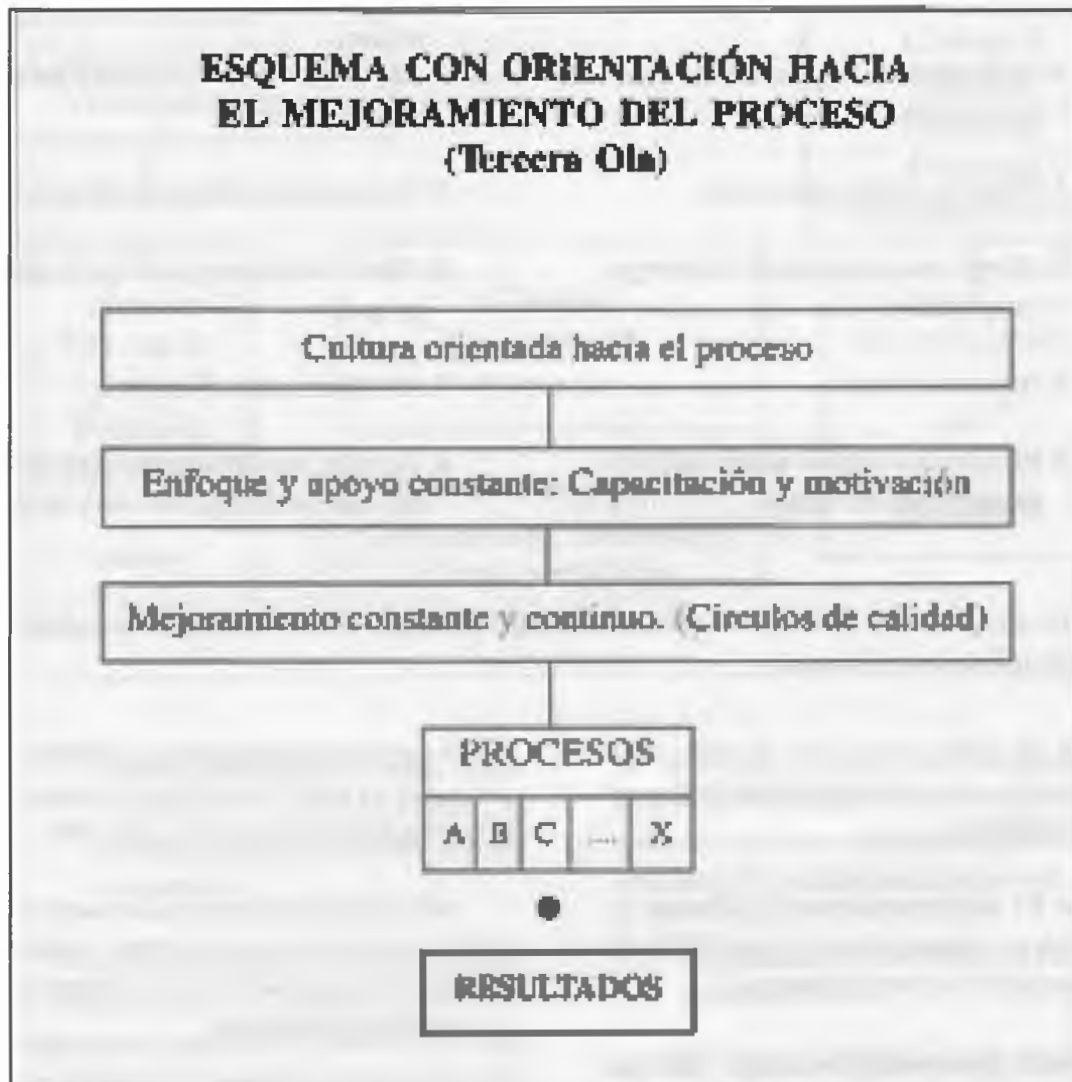
*e).- Cultura liderada por management hacia el producto o servicios (resultados).-* Esta concepción de management es pensar y trabajar hacia objetivos y metas, es la concepción intermedia hacia la "mejora del proceso".

Ilustramos a continuación, gráficamente, el Esquema de Producción Masiva (Segunda Ola).



En muchos países de América del Sur como Argentina, Perú y Bolivia, este esquema resulta no ser válido por la ausencia de premios y castigos y otros servicios de la cultura organizacional de Occidente.

f).- *Orientación hacia la mejora del proceso.*- Luego de la concepción de "**producción masiva**", vamos a ilustrar muy brevemente un esquema referido a la "Mejora del Proceso".



Entonces, tenemos a continuación el siguiente cuadro comparativo del enfoque **Cultura empresarial o cultura organizacional**:

## CULTURA ORIENTADA AL RESULTADO

(Segunda Ola)

1. Indicar quién cometió el error.
2. Asignar responsabilidades.
3. Cumplir las órdenes de superiores.
4. Elaboración de pronósticos de producción.
5. Premios a éxitos personales.
6. Apego y respeto a los niveles organizacionales.
7. Impartir órdenes.
8. Reclamo a cada uno acerca del cumplimiento de su trabajo.

## CULTURA ORIENTADA AL PROCESO Y LAS PERSONAS

(Tercera Ola)

1. Indicar/ubicar el motivo del error.
2. Estudiar el proceso y prevenir defectos.
3. Satisfacer exigencias del cliente o usuario.
4. Identificar rutas o recorridos para el logro de calidad.
5. Premios por realización del grupo.
6. Modificar barreras entre personas y grupos.
7. Establecer procedimientos.
8. Brindar asesoría permanente para que cada uno haga bien su trabajo.

En síntesis, ello quiere decir que la calidad del producto está unida a la efectividad del proceso (eficacia + eficiencia).

- Se debe considerar la búsqueda permanente del **mejoramiento continuo y la innovación**.

- **El mejoramiento continuo** es gradual, no se hace notorio y el resultado es imperceptible a través del tiempo.

- **La innovación** es cambio, implica saltos tecnológicos, cambios bruscos. Implica trabajar con los **círculos de calidad**. Participan los creativos y el hacer cosas nuevas. Por último, se nutre de los **principios científicos y tecnológicos**, dependiendo de ello el **diseño**, extendiéndose hacia los procesos que llegan al cliente, consumidor o usuario.

- Entonces, hasta ahora tenemos la **innovación** al servicio de las expectativas,

gustos o preferencias del cliente, consumidor o usuario; es pues, factor decisivo para que la empresa permanezca en el mercado.

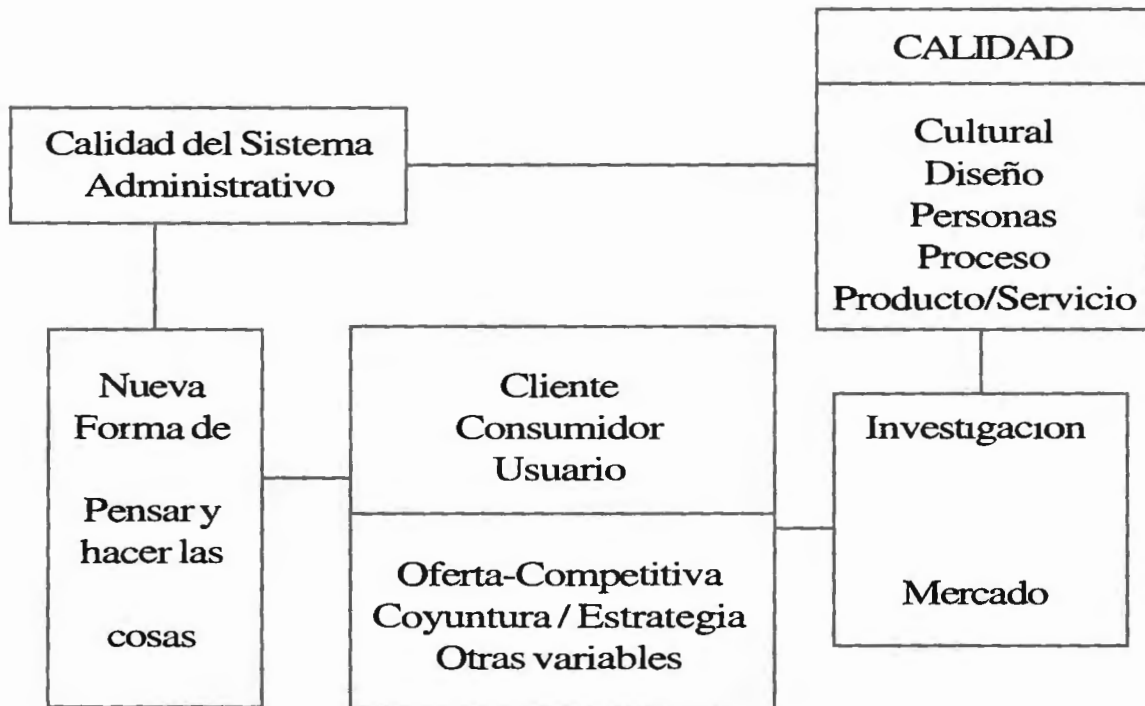
- Por ello resulta necesario hacer una serie de preguntas sobre cómo tenemos que aplicar la calidad total y la reingeniería a la **auditoría moderna**:

1. ¿Sólo bastará mejoramiento o hará falta una revisión de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?

2. ¿Sólo bastará mejoramiento o hará falta de una revisión de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?

3. ¿Sólo será necesaria la innovación

**ESQUEMA GRÁFICO DE CALIDAD DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO**  
**SUMATORIA DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**



o será necesario un cambio de los Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?

• Indudablemente, con la globalización de la economía, la calidad total y la reingeniería, los principios y normas que rigen a la profesión contable tienen que ser innovados o cambiados por otros, de acuerdo a las nuevas exigencias de la prestación de servicios en un mercado globalizado y competitivo. Implica modernizar los principios, doctrinas y normas, los sistemas administrativos, hacia la gestión, concepción y trabajo con estrategias y objetivos de contabilidad y costos; así como los sistemas de supervisión y control, haciéndolos cada vez más flexibles, ágiles, sencillos y de bajo costo en

su uso y/o aplicación. En otras palabras, que a las empresas o se les obstaculice o frene en su actuar y que la calidad y eficiencia constituyan los máximos exponentes.

**2.- VARIABLES A CONSIDERAR PARA LA CALIDAD TOTAL**

**a).- El "Círculo Vicioso de la Pobreza" y el cambio necesario para el despegue.-** Para entender adecuadamente lo que es el Círculo Vicioso de la Pobreza, citemos las expresiones del economista **Ragner Nurkse**: "...que un individuo para ganar su sustento, necesita trabajar con mucha energía, por lo que pierde energías, debiendo alimentarse adecuada y suficientemente, sino, pierde la fuerza y produce menos; por lo que su salario menor hará que coma menos y así sucesivamente producirá menos,

hasta que ya no tendrá fuerzas para trabajar y morirá de hambre”.

Esto puede ser estudiado desde dos enfoques:

- 1.- Con relación a la inversión
- 2.- Respecto del consumo

La inversión es el ciclo o paso obligado para el despegue económico, por lo que es necesario que en el mercado interno, existan:

- Capacidad de ahorro
- Reglas claras y precisas que propicien

credibilidad para la implementación de programas de actividades de producción o desarrollo.

- Continuidad política y convicción de Estado maduro: Cultura hacia la expansión y la libertad.

La condición fundamental de la inversión es el incremento de la productividad.

¿Qué significa?: Tecnología y cultura adecuada, constituyéndose por ello la tríada organizacional: Productividad, Tecnología y Cultura.

## ESQUEMA DEL CÍRCULO VICIOSO DE LA POBREZA

### 1. RESPECTO A LA INVERSIÓN :

< PRODUCTIVIDAD - - - < INGRESO - - - < TASA DE AHORRO

DESGASTE Y OBSOLESCENCIA DE BIENES DE CAPITAL	< INVERSION
--	-------------

< = Menor    > = Mayor

- Falta de fondos que no permite el reemplazo oportuno y adecuado de los bienes de capital (activos fijos e intangibles)
- No incorporación de nuevas tecnologías.
- Debe medirse con patrones de países líderes (mercado nacional o internacional).

Para la permanencia de los ahorros en el mercado nacional se requiere confianza y seguridad gubernamental y política.

La tecnología no es el "niño mimado" del empresario tradicional, que generalmente asume el rol de agricultor. Sólo espera resultados, debido a la aplicación o utilización de métodos convencionales; por lo que resulta contrario a la filosofía de Calidad Total.

### **BIBLIOGRAFÍA**

ETCHEVARNE, Carlos  
*"Calidad gerencial"*  
Ediciones Macchi, Buenos Aires - Bogotá, 1992.

FRESCO, Juan Carlos  
*"Desarrollo gerencial hacia la calidad total"*  
Ediciones Macchi, Buenos Aires - Bogotá, 1991.

WALTON, Mary  
*"El método Deming en la práctica"*  
Grupo Editorial Norma, Barcelona, 1993.