

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y
Métodos Cuantitativos para la Gestión
Sección de Investigaciones Contables

Contabilidad y Auditoría

Investigaciones en Teoría Contable

ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail)
Nº 44 año 22–p. 91/114

Título:

**LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS CONTABLES Y PRODUCTIVOS
COMO APORTE A LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LA SUSTENTABILIDAD**

Autor:

OSCAR MAIOLA
maiola.oscar@gmail.com

C.P. OSCAR MAIOLA

- Contador Público y Doctorando.
- Certified Fraud Examiner (ACFE, USA).
- Certified Internal Auditor (IIA, USA).
- Certification in Risk Management Assurance (CRMA).
- Quality Assessment Reviewer (QAR).
- Presidente del Comité de Auditoría y Fraude del Instituto de Auditores Internos, capítulo Argentina (IAIA).
- Director Académico de la Especialización en Detección del Fraude y Auditoría del Consejo Profesional en Ciencias Económicas – CABA.
- Autor y expositor de diversos trabajos de investigación en Gestión de Riesgos y Fraudes Ocupacionales.
- Docente en distintas instituciones profesionales y empresariales: IAIA, CPCECABA, INICIA, IAEF, y se desempeñó como docente en la FCE-UBA.
- Ejerció la profesión en importantes empresas internacionales durante más de 30 años
- Actualmente es el titular de la consultora *Risk and Fraud Prevention*

Publicación presentada 29/04/2016 - Aprobada el 21/07/2016

Contabilidad y Auditoría Investigaciones en Teoría Contable N° 44-año 22 – diciembre 2016

ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail).

TITULO: LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS CONTABLES Y PRODUCTIVOS COMO APORTE A LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LA SUSTENTABILIDAD. P. 91/114

AUTOR: OSCAR MAIOLA

**LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS CONTABLES Y PRODUCTIVOS
COMO APORTE A LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LA SUSTENTABILIDAD**

SUMARIO

Palabras Clave

Key Words

Resumen

Abstract

- 1. Introducción.**
- 2. Antecedentes sobre la calidad y su evolución en el tiempo.**
- 3. Estructura del sistema de mejora.**
- 4. Normas de aseguramiento de los informes producidos**
- 5. El caso Toyota. Un ejemplo de Calidad Aplicada.**
- 6. Conclusiones.**
- 7. Bibliografía**

PALABRAS CLAVE

**CALIDAD – PROCESOS – GRUPOS DE INTERÉS – RSE – MEJORA CONTINUA –
SUSTENTABILIDAD - REPORTES INTEGRADOS – GOBIERNO CORPORATIVO**

KEY WORDS

**TOTAL QUALITY – PROCESSES – STAKEHOLDER ANALYSIS – CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY– CONTINUOUS IMPROVEMENT – SUSTAINABILITY - INTEGRATED
REPORTING – CORPORATE GOVERNANCE**

RESUMEN

Los procesos de Calidad Total han ido desarrollándose e implementándose durante los últimos 60 años en las grandes corporaciones internacionales, con mayor énfasis en los procesos productivos y administrativos.

Hoy día dichos procesos abarcan la totalidad de las dimensiones empresariales y se han constituido en los pilares que guían las actividades de mejora continua subyacentes en el concepto de calidad ampliada.

Estos últimos incluyen tanto la dimensión económica del ente como así también la social y ambiental. Adicionalmente, la verificación respecto de los relevamientos sobre mejora continua devienen imprescindibles para los auditores externos al tiempo de constatar tanto el principio de *going concern* (empresa en marcha) cuanto el de *subsequent facts* (hechos posteriores al cierre)

que inciden en el dictamen de los Estados Contables de cierre y prospectivos.

ABSTRACT:

Total Quality processes and systems have been developed and implemented mainly by multinational corporations during the last 60 years, with main focus and emphasis in productive and administrative processes.

Actually, these ones cover all corporate dimensions and become the fundamentals of continuous improvement as part of the extended quality concept.

The foregoing includes not only corporate economical but also social and enviromental dimensions. Additionally, the verification of continuous improvement processes became one of the external auditor's main tasks in order to check and audit the 'going concern' and 'subsequent facts' principles which have an impact on auditor's report on Financial Statements.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de entes económicos sostenibles que respondan a las necesidades de los distintos grupos de interés requerirá de la implementación de sistemas contables robustos que incluyan la gestión, por parte de los órganos de administración, de técnicas de mejora continua en sus procesos.

La formalización de métodos para definir, medir, analizar y mejorar procesos a través de dicha técnica, permitirá optimizar el aporte de la Contabilidad a la dimensión económica de la sustentabilidad.

Adicionalmente, el citado proceso metodológico de mejora continua, permitirá medir el impacto de las actividades en las dimensiones ambientales, sociales y económicas de las empresas, lo que facilitará la gestión que da cuenta del principio de calidad ampliada.

La implementación coordinada, en tiempo y forma, de dicha metodología permitirá generar sinergia entre las distintas funciones y sectores de la empresa. Esta forma de gestión tenderá a desarrollar una adecuada apertura mental hacia la mejora permanente de procesos con una visión holística; actitud que abarcará la optimización de los Informes de Sustentabilidad y de los Reportes Integrados.

Desde el punto de vista de la auditoría externa de estados contables, la importancia e impacto que tienen al presente los hechos ambientales y sociales, hacen imprescindible contar con herramientas de verificación del cumplimiento de los principios de mejora continua.

Esto permitirá sentar las bases para satisfacer los chequeos de verificabilidad del principio de empresa en marcha (*going concern*, por su denominación en inglés) y verificación y análisis de los hechos posteriores al cierre (*subsequent facts*) que podrían influir en el dictamen de los

Estados Contables en caso de fuerte incertidumbre sobre el comportamiento ambiental y social de la empresa en el futuro.

2. ANTECEDENTES SOBRE LA CALIDAD Y SU EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO

El concepto de calidad puede definirse como el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa (Thompson, 2004). Su utilización es un concepto relativamente nuevo que comenzó a utilizarse con mayor énfasis a partir de la segunda mitad del siglo XX.

En efecto, dicho concepto ha ido acompañando el desarrollo de la industria, el comercio y las necesidades de los distintos grupos de interés en sus etapas evolutivas, implementándose diversas teorías hasta llegar a lo que hoy día se conoce como mejora continua.

En los comienzos, durante la década del 50', fueron los Estados Unidos y Japón los pioneros. Fue así como a raíz de una serie de conferencias dictadas a empresarios japoneses por los expertos Deming (desarrolló catorce puntos de mejora para la dirección) y Juran (planificación, control y mejora de la calidad), se desencadena una revolución en el desarrollo de teorías sobre el tema, en cabeza de destacados autores japoneses tales como Kaoru Ishikawa (creador del denominado "diagrama de pescado"), Taguchi, Taiichi Ohno, entre otros.

Este último, quien además era directivo de la empresa automotriz Toyota, estableció durante las décadas de los 60 y 70', las bases para la mejora de los procesos bajo fuertes limitaciones impuestas tales como: rigidez laboral (restricciones para despedir personal), carencia de dinero y limitación de mercado.

Estos condicionantes no hicieron más que obligarlo a agudizar su creatividad en la búsqueda de soluciones prácticas bajo dichas

restricciones. Las soluciones implementadas han sido la utilización y mejor gestión del personal, capacitándolos para que optimicen su trabajo.

Adicionalmente, propició en los entes un enfoque dirigido al cliente en todo aquello que añada valor y evite despilfarros.

Por su parte, el citado Deming basaba su posición en el imperativo básico de que para transformar la administración la clave es aprender a vivir sin enemigos, dado que el miedo erige barreras que impiden que las organizaciones sean más eficientes.

La tarea de la gerencia afirmaba, consiste en detectar y corregir las causas de las fallas y no solo en identificarlas una vez que han ocurrido. Por lo tanto, el objetivo de sus catorce puntos está en alterar la conducta de los gerentes y los empleados de tal manera que las compañías puedan convertirse en proveedoras productivas de bienes y servicios de calidad y bajo costo, así como en centros de trabajos que respetan y respaldan las contribuciones de todos los miembros de la organización.

Precisamente Ohno, fue el experto que creó el reconocido sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente productos en condiciones de alta calidad y en el momento exacto. Se lo denominó “*Just in Time*” y tuvo fuerte aplicación durante la década de 1980 y siguientes.

Hacia la década de 1990 se han ido desarrollando y mejorando distintos sistemas de Gestión de la Calidad, tales como el Kaizen (que significa mejora continua en japonés) creado por Masaaki Imai.

Esto implicó un cambio en la cultura empresarial, debiendo recurrirse a parámetros de comparación de mayor rigidez técnica tales como la utilización de pautas de comparación o “*benchmarking*” por su denominación en inglés y la creación de las normas ISO que fijaron reglas respecto de la estandarización y metodización de procesos.

Para fines de la mencionada década, se implementaron importantes cambios, con efecto directo en la micro de las empresas; lo que derivó en el desarrollo y utilización de distintas técnicas tales como el “*down-sizing*” (reducciones o achicamientos), el “*to be processes*” (lo que deber ser) y los “*process owners*” (dueños de procesos).

Estos nuevos desarrollos permitieron eliminar de los procesos aquellas actividades que no agreguen valor al producto final, y que incluyen, entre otros, aspectos tales como la mejor utilización de los recursos naturales contemplando las nuevas legislaciones globales referidas al cuidado del medio ambiente y el respeto a la dimensión social de las empresas.

Al mismo tiempo, la dimensión económica no ha sido desatendida ya que permite, en última instancia, la consecución de utilidades en un marco de respeto por el mencionado aspecto medio ambiental y a las distintas demandas de los grupos de interés o *stakeholders*, por su denominación en inglés.

Respecto de técnicas estocásticas, han sido las empresas americanas Motorola y General Electric, durante los 80' y 90', las que utilizaron el principio denominado Six Sigma que significa la reducción de fallas a través del análisis secuencial del desvío estándar como medida de mejora continua, con el objetivo de llegar a niveles tolerables de desvíos.

Los últimos desarrollos han combinado los sistemas Six Sigma y Lean, de manera que sean utilizados conjuntamente para su aplicación en la mejora continua de procesos, con el fin de atender la mejora y optimización en el tratamiento de las dimensiones ambientales, sociales y económicas demandadas por los distintos grupos de interés.

Finalmente es dable mencionar las normas ISO 9001:2008 y la 14001: 2004. La primera se refiere al desarrollo de un estándar internacional utilizado globalmente a fin de acreditar por parte de las

empresas, la existencia de todos los elementos de administración de calidad necesarios a fin de llevar a cabo un efectivo sistema para administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Existen hoy día más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.

La segunda forma parte de la familia ISO 14000 contempla varios aspectos de la gestión ambiental. Provee herramientas prácticas tanto para las compañías como para las organizaciones que estén buscando identificar y controlar el impacto ambiental y mejorar en forma continua su desempeño en esta área. Las normas ISO 14001:2004 e ISO 14004:2004 se focalizan en sistemas de gestión ambiental, mientras que los otros standards ISO de esta familia, enfatizan aspectos tales como análisis del ciclo operativo, comunicaciones y auditoría.

3. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE MEJORA

Los sistemas gerenciales necesitan hacer foco en mediciones que permitan mejorar el desempeño de las entidades en todas sus dimensiones, considerando los distintos capitales que la componen. La sumatoria del capital natural, humano, financiero, productivo entre otros, determina el valor de la empresa y cuán sustentable es la misma.

Los grupos de trabajo deben estar lo suficientemente empoderados para llevar a cabo dicha tarea de medición pero también requieren de un alto grado de capacitación que conlleve una disciplina metodológica en el tratamiento de la mejora continua como proceso gerencial tendiente a optimizar el aporte de la Contabilidad Social a la dimensión económica de la sustentabilidad.

Dichos aportes requieren de un alto grado de cambio y adecuación de los comportamientos empresariales y alineamiento de dichas teorías hacia nuevas formas de desempeño laboral como parte de una nueva estrategia

empresarial que contemple las dimensiones ambientales, sociales y económicas.

Los procesos de mejora continua deben hacer foco en optimizar los recursos disponibles en toda la cadena de procesos contables y productivos eliminando restricciones y actividades que no generen valor agregado, con el fin de lograr el desempeño óptimo en las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Tal como menciona el autor Woods la reingeniería de procesos debe evitarse siempre que la mejora continua de los procesos pueda producir resultados importantes y, sólo en caso que los rendimientos de la mejora continua fueran decrecientes, recién allí podría replantearse la administración, en su totalidad, o bien en algunos procesos específicos.

Mientras tanto, y siempre que los rendimientos sean crecientes, el objetivo final de la mejora continua será reducir a cero los defectos, reducir costos innecesarios y optimizar el tiempo en todos los sistemas integrados que forman parte de los procesos empresariales.

a) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos (ambientales, sociales, económicos y transaccionales)

Es la etapa fundacional de la mejora continua en la que se detectan, entre otras, necesidades de mejoras para mitigar riesgos y por ende acciones a considerar con el fin de mejorar los distintos capitales y dimensiones de la empresa en sus enfoques financieros, productivos, económicos, sociales y de gestión de personal.

Este paso requiere de la definición de los procesos con un grado de detalle que permita detectar o inferir qué puntos de mejora pueden existir y cómo abordar dicho proceso de remediación. El impacto de los grupos de interés en esta etapa debe ser medido de forma tal de conocer a través de

su análisis, los distintos pesos específicos de cada parte interesada en la entidad y la capacidad del ente en articularse con una masa crítica de aliados y actores con potencial de incidir e influenciar (Aviná).

Un ejemplo de diagrama de análisis de grupos de interés podría ser el siguiente:

Impacto	Influencia	Seniority	Ranking	Grado de Alineamiento		
1-3 (1=bajo)	1-3 (1=bajo)	1-3 (1=bajo)	1-9 (1a3=bajo)	Apoya	neutro	se opone

Fuente: Elaboración propia

En un primer paso deberá analizarse, en conjunción con el personal involucrado en cada proceso, las variables de impacto, influencia y *seniority* (Stanford Social Innovation Review, 2014).

Una vez determinado dicho elemento que dará cuenta de la importancia de un determinado grupo de interés, se procederá a analizar y ponderar el grado de alineamiento de dichos grupos con el ente para aquellos casos que hayan sido ubicados en las máximas posiciones del ranking descrito en el primer paso. De esta forma contaremos con una lista de agentes o grupos externos que influirán positiva o negativamente en las decisiones que se tomen al tiempo de mejorar los procesos.

Como paso siguiente, se deberá determinar en esta etapa la importancia estratégica del proceso como parte de una visión holística de la empresa. Sirva como ejemplo la determinación de actividades

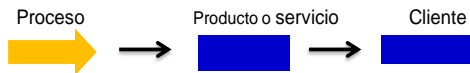
preventivas relativas a la protección del medio ambiente, así como las medidas de tipo detectivo respecto de cómo los residuos son tratados y devueltos al medio ambiente y si los mismos cumplen con las regulaciones, los principios éticos y las normas voluntarias de las empresas en cuanto al uso y disposición de los mismos. Para lograr este aspecto es necesario consensuar el alcance que tendrá el análisis de forma de optimizar tiempo y esfuerzo en los pasos subsiguientes.

Es imprescindible conocer los puntos de alimentación de los procesos y cuál será su resultado, como paso previo al diseño de los respectivos flujogramas de procesos. En esta etapa es dable prestar atención que los grupos de interés tendrán incidencia en el output por lo que los deseos, preocupaciones y expectativas de los mismos deberán ser contemplados al momento de analizar sistemas ambientales o sociales bajo consideración.

Adicionalmente, para obtener información sobre posibles anomalías, ilícitos u otros aspectos a mejorar, se recomienda la utilización de herramientas que permitan conocer la opinión del cliente. El VOC (*voice of customer*, por su denominación en inglés) es un elemento útil que permite detectar desvíos en forma inmediata:

Voz del Cliente (VoC)

La información que se intercambia entre la empresa y los clientes se la denomina voice of the customer (voc)



Qué desea el cliente?

Cómo se comunica el cliente con nosotros?

Porqué debemos escuchar al cliente?

Qué es lo más importante?

Cómo se está haciendo?

Cómo y dónde podemos mejorar?

Fuente: Elaboración propia

b) Medición del funcionamiento de los distintos ambientes y procesos

Los aspectos medio-ambientales, sociales y económicos pueden ser medidos a través de ciertos indicadores que permiten medir cifras absolutas y relativas (Scavone, 2014). Será necesario en esta etapa medir la variabilidad de las dispersiones en los procesos considerados de forma de poder tomar acción correctiva si fuera necesario.

Considerando los aspectos de necesidades de los grupos de interés vistos en la etapa anterior, será necesario conocer qué formas existen de atender tales requerimientos y cuáles son los medios para llevarlas a cabo.

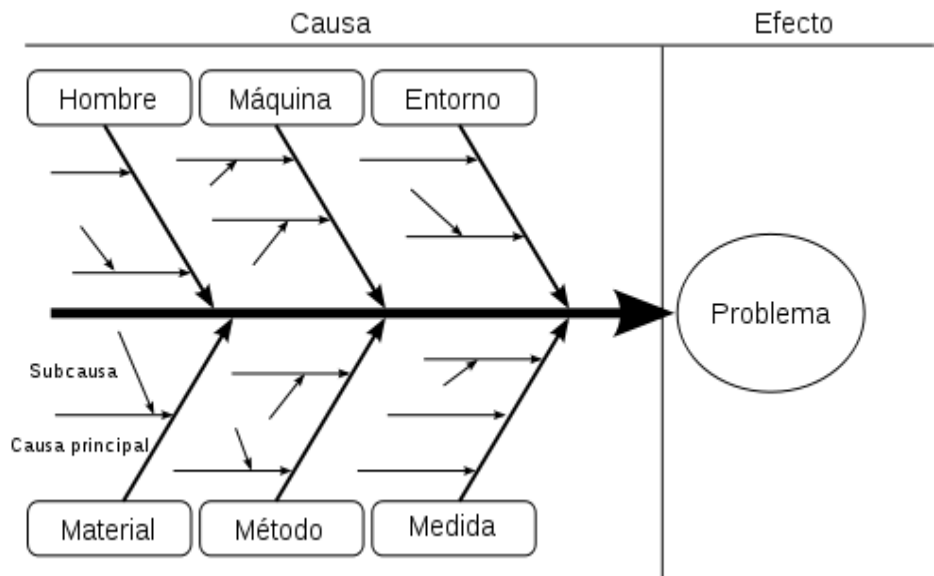
Ejemplificando se podrán considerar medidas tales como la forma en que el ente atiende los reclamos efectuados por sus grupos de interés, el tiempo que demanda la atención de sus problemas y cómo son procesados los mismos por los sistemas contables. La utilización de sistemas estocásticos debería permitir optimizar los resultados en esta etapa de recolección de datos y desvíos estándar (sigma).

c) Análisis de mejoras

Un análisis pormenorizado del proceso considerado, como una parte del sistema integrado del ente, determinará eventuales aspectos a mejorar u optimizar. Como ejemplo podría citarse la determinación de las causas de los desperdicios y/o mal manejo de la gestión de comunicación y relacionamiento con los grupos de interés.

Estos deberían ser los aspectos a enfocar en esta etapa junto con la consideración de los problemas detectados, su precisa definición y ejemplificación, lo que permitirá tomar conocimiento sobre qué aspecto específico requiere de mejoras.

Un diagrama de pescado o *fishbone diagram* por su nombre en inglés, puede ser de gran utilidad en esta etapa del proceso de mejora continua. El mismo permitirá focalizar el asunto bajo análisis y, a través de un proceso de tormenta de ideas, inferir que causas son las que provocan la disfunción del sistema:



Fuente: Kaoru Ishikawa (ver nota 2)

Es dable tener en cuenta que los problemas a los que se refiere el gráfico anterior, y que será sujeto de análisis en cuanto a sus causas, son

los que abarcan todas las dimensiones empresariales y sus respectivos capitales, es decir sus aspectos sociales, económicos, ambientales y cívicos.

d) Determinación de soluciones

Luego de llevar a cabo los pasos anteriores, sobrevendrán algunas soluciones creativas que podrían ayudar a mejorar el diseño y funcionamiento de las actividades que impliquen un desvío en el cumplimiento de las distintas dimensiones sociales, ambientales y/o económicas.

Adicionalmente puede utilizarse, también en esta etapa, la técnica de tormenta de ideas debiendo las mismas ser chequeadas y validadas con los distintos grupos de interés a efectos de que puedan ser efectivamente implementadas.

4. NORMAS DE ASEGURAMIENTO DE LOS INFORMES PRODUCIDOS

a) Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad (AA1000 AS 2008)

Los procesos no financieros de la sostenibilidad como consecuencia de los hallazgos detectados en las etapas anteriores, así como los procesos financieros y el aseguramiento de la sostenibilidad, requieren finalmente de algún tipo de control que permita brindar seguridad razonable a los usuarios de dichos informes respecto de la confiabilidad de la información allí publicada.

Existen dos tipos de encargo de aseguramiento bajo esta norma: uno sobre principios utilizados, basado principalmente en la evaluación de la gestión del sistema y de la información en cuanto a su metodología y otro, más amplio, que contempla además medidas de desempeño, con determinación y opinión respecto de medidas de cumplimiento en sus grados alto o moderado.

Los criterios profesionales en que se basa dicha norma de aseguramiento son los de:

- a) inclusividad,
- b) relevancia y
- c) capacidad de respuesta.

El primero mide la aceptación de la responsabilidad sobre aquellos aspectos en los que la organización genera un impacto.

El segundo punto está referido a la relevancia e importancia de un asunto que influirá en las decisiones, acciones y desempeño de una organización o de sus grupos de interés.

El último principio se refiere a la capacidad de respuesta que un ente posee ante los grupos de interés y que afecten su desempeño en materia de sostenibilidad. Este principio esta basado en indagar sobre qué aspectos son los que específicamente necesitan los grupos de interés para satisfacer sus necesidades.

b) International Standard on Assurance Engagements 3000 (ISAE 3000)

Esta otra norma ha sido publicada por primera vez en el año 2003 por el IAASB, instituto que depende de la IFAC, que es el órgano de alcance global encargado de la emisión de normas destinadas a auditorías externas de informes financieros.

En este caso la ISAE 3000 puede ser utilizada para dictaminar sobre aspectos de información no histórica en general y en particular sobre aspectos de informes de sostenibilidad.

La misma se considera un primer paso muy importante de la profesión que permitirá, en el futuro, desarrollar y mejorar normas más específicas para la profesión contable de forma de capitalizar los conocimientos específicos de los profesionales en Ciencias Económicas en aspectos referidos a control interno de procesos contables, operativos y de negocios.

5. EL CASO TOYOTA. UN EJEMPLO DE CALIDAD AMPLIADA

La empresa de capitales japoneses Toyota (Toyota, 2014) ha desarrollado un eficiente sistema de producción basado en tres pilares: El trabajo estandarizado, el Kaizen y el respeto por las personas.

Según la definición brindada en la página web citada,

“el trabajo estandarizado significa que los procesos y prácticas exitosas se adoptan como estándar y luego se las transfiere a las líneas de producción y a los trabajadores, quienes una vez que lo incorporan, lo realizan siempre igual. Está basado en la idea de que la calidad, la seguridad y el aumento de eficiencia deben ser comprendidos y ejercidos con claridad por parte de los colaboradores”.

El Kaizen significa medir las mejoras en los procedimientos de trabajo basándose en la filosofía Toyota de “mejora continua”. El principal objetivo es eliminar todo aquello que no agrega valor al producto y que sólo aumentan los costos de producción como por ejemplo tiempos de espera, de inventario, de procesos, entre otros. Dichas ineficiencias deben ser eliminadas de a una por los trabajadores para lograr el mínimo costo, incrementando la eficiencia de los procesos. Toyota hace hincapié en que el Kaizen no es una actividad realizada por especialistas, sino que debe ser llevada a cabo por los mismos empleados desde su lugar de trabajo.

El respeto por las personas apunta a la consideración del prójimo poniendo todo el empeño en una comprensión que abarque a todos los integrantes de la compañía a asumir responsabilidades compartidas y llevar a cabo todo lo que sea posible para generar confianza mutua dentro del marco de las distintas creencias, maneras de pensar e ideologías. Este principio se basa en que cada individuo tiene el poder creativo para el logro independiente de sus objetivos personales, apuntando siempre al trabajo en equipo. La coordinación y colaboración tienen como pilares que el aporte del equipo es mayor que la suma de sus miembros.

Por otra parte, y según surge de los Estados Contables al 31-12-2012 de Toyota Compañía Financiera de Argentina SA en su nota a los Estados Contables N° 17 página 28, último párrafo, se expresa que:

“en línea con la estrategia global de la Entidad, la excelencia operativa es fomentada a través del desarrollo de actividades denominadas Kaizen (Kai=Cambio, Zen= para mejorar) de forma permanente en todos los niveles de la organización. Es en virtud de ello que, en caso de identificar situaciones de riesgos y/o errores de tipo operativo, Toyota Compañía Financiera de Argentina SA implementará las contra medidas ideadas para mitigar los mismos a través de actividades de tipo Kaizen (mejora continua)”

En el mismo sentido, si analizamos el Reporte de Sustentabilidad 2012 de Toyota allí se establece que la compañía para preparar el mencionado reporte se basará en informes oficiales, análisis, mediciones realizadas en planta, entrevistas a los principales responsables e cada área o actividad, indicadores de períodos anteriores y apreciaciones y sugerencias recibidas por parte de los lectores del mismo.

Más adelante en la página 11 del citado informe (Toyota, 2012) define lo que es el concepto “Toyota Way” que expresa en pocas palabras las creencias y valores compartidos por la organización a nivel mundial y está basado en los Principios Guía de Toyota, los cuales definen la misión de la

empresa como compañía, y los valores que rigen la relación de esta con sus *stakeholders*.

El Toyota Way, además, define la forma en que su personal se desempeña y comporta alineado a esos valores, de manera que funcione como el sistema nervioso autónomo del Grupo Toyota. Especifica luego que todos los conceptos que conforman el Toyota Way trascienden el idioma y las nacionalidades y son aplicables a cualquier territorio y sociedad.

Finalmente, estipula que dichos principios están sostenidos por dos pilares principales: la mejora continua y el respeto por las personas. El diagrama sería el siguiente:

Mejora continua



TOYOTA WAY



Respeto por las personas

6. CONCLUSIONES

A efectos de poder cumplir con los aspectos institucionales y empresariales de la Responsabilidad Social Empresaria y, por ende, de la dimensión contable y económica de la sustentabilidad, es necesario poner en práctica y dar cuenta, no sólo del cumplimiento legal y ético desarrollado por las leyes vigentes y los órganos directivos de las empresas respectivamente, sino también de aquellos principios que respondan a las necesidades de los distintos grupos de interés, lo que implicará llevar a cabo la implementación de un robusto sistema de gobierno corporativo que involucre la implementación de sistemas de gestión contable y empresariales que contemplen la medición del impacto en las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Dicho impacto se puede detectar a través de la formalización de métodos para definir, medir, analizar y mejorar procesos a través de las técnicas de mejora continua, lo que permitirá optimizar el aporte de los sistemas contables como parte de la dimensión económica de la sustentabilidad.

Adicionalmente, el proceso metodológico de mejora continua, como parte de un sistema de calidad total, permitirá medir el impacto de las actividades en las dimensiones ambientales, sociales y económicas de las empresas, lo que facilitará la gestión que da cuenta del principio de calidad ampliada.

Finalmente, la implementación coordinada, en tiempo y forma, de dicha metodología generará sinergia entre las distintas funciones y sectores de la empresa. Esta forma de gestión tenderá a desarrollar una adecuada apertura mental hacia la mejora permanente de procesos con una visión holística; actitud gerencial que abarcará, como consecuencia lógica, la optimización de los Informes de Sustentabilidad y de los Reportes Integrados.

7. BIBLIOGRAFÍA

DEMING, W. E. (1981): "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review*, p.12-22

IFAC (2009): **Normas Internacionales de Auditoría**, Buenos Aires, Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas

SCAVONE, G. (2014): "Aporte de la Contabilidad Social a la Dimensión Económica de la Sustentabilidad", Seminario de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

SORONDO, J. (2013): **Ser persona, empresa y sociedad**, Buenos Aires.

STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW (2014): "Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value", disponible en http://www.ssireview.org/articles/entry/leveraging_corporate_responsibility, última consulta octubre 2014

THOMPSON, P. C. (1994): **Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen**, Colombia, Grupo Editorial Norma.

TOYOTA COMPAÑÍA FINANCIERA DE ARGENTINA S.A. (2012 a): "Estados Contables publicados al 31-12-2012".

TOYOTA COMPAÑÍA FINANCIERA DE ARGENTINA SA (2012 b): "Informe de Sustentabilidad", disponible on-line en www.toyotonet.com.ar y www.toyotasustentable.com.ar,

WOODS, M.D. (1996): **Contabilidad de la Calidad Total**, Bilbao, Ed. Deusto.

Páginas web consultadas:

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>,
<http://www.economist.com/node/13941150>,
<http://www.fundibeq.org>,

Contabilidad y Auditoría Investigaciones en Teoría Contable N° 44-año 22 – diciembre 2016
ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail).

*TITULO: LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS CONTABLES Y PRODUCTIVOS COMO APORTE A LA
DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LA SUSTENTABILIDAD. P. 91/114*

AUTOR: OSCAR MAIOLA

<https://www.sixsigmaespanol.com/>,
<http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
<http://www.normas9000.com/index.html>,
<http://www.iso.org/iso/iso14000>. última consulta diciembre 2014
<http://www.avina.net>,
www.accountability21.net,
http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/sist-prod.aspx,
www.iso.org,

