

TEJEDURÍAS NOVA S.A. (TN)

Tejedurías Nova SA (TN) es una empresa familiar fundada en 1930. Confecciona ropa femenina y emplea a 200 operarios y personal administrativo y de ventas. El Presidente del Directorio es hijo del fundador, y la tercera generación ocupa cargos gerenciales, además de integrar el directorio. Hay también un gerente general, que no pertenece a la familia Nova, que coordina todas las actividades funcionales y participa en las reuniones de Directorio.

La preocupación por los temas de *governance* data de 1997, cuando, por iniciativa del presidente de la empresa, se comenzó a sistematizar el estilo de trabajo del directorio. Hasta entonces no había una rutina formal para este trabajo, y se introdujo un “sistema de reuniones eficaces”, tomando como modelo al sistema de una empresa japonesa.

El presidente intuía o conocía los siguientes hechos:

- En la reunión se perfecciona la comunicación eficaz: se forma una “mente social” con poder creativo.
- La reunión ayuda a comprender objetivos del grupo y contribución de cada uno.
- Se crea un compromiso con las decisiones.
- El líder sólo ejerce su liderazgo en la reunión.
- La reunión ayuda a fortalecer la jerarquía.

En consecuencia, procedió a organizar el sistema de reuniones regulares de Tenedurías Nova (TN), de modo de utilizar más eficazmente el tiempo de sus directivos y empleados y sistematizar las comunicaciones internas. El sistema se basa en un manual, una guía para la organización de las reuniones regulares de TN. En sus cuadros principales se indica lo siguiente:

- Número de identificación de cada reunión
- Nombre de la reunión
- Objetivos generales
- Día y hora de realización programada
- Funciones de los participantes en TN y sus responsabilidades con respecto a la reunión (presidirla, participar obligatoriamente, participar eventualmente, confeccionar la agenda y la minuta).

El esquema de reuniones se presenta en el Apéndice I, organizado de la siguiente forma:

- Esquema general del sistema de reuniones regulares
- Esquema del sistema de reuniones de las subáreas de Diseño/Producto
- Esquema de reuniones de las subáreas de Producción
- Esquema de reuniones de las subáreas de Marketing
- Esquema de reuniones de las subáreas de Administración y Finanzas
- Planilla de asistentes y responsabilidades

El sistema de reuniones tiene una estructura jerárquica destinada a facilitar la comunicación fluida entre los miembros de TN. En el primer nivel de esta estructura está la reunión de Directorio. En el segundo nivel hay reuniones de los Directorios y el Gerente de Administración y Finanzas con las subáreas de su competencia (Diseño/Producto, Producción, Marketing, Administración y Finanzas).

Todas las reuniones de Directorio comienzan con una revisión breve de los temas tratados en las reuniones de segundo nivel inmediatamente anteriores; de igual forma, todas las reuniones de segundo nivel comienzan con una revisión breve de los temas de la reunión de Directorio inmediatamente anterior que sean de interés para los participantes. De esta forma se asegura el flujo consistente de información en la firma. Si lo consideran necesario, los Directores y el Gerente General pueden establecer reuniones de tercer nivel, que no se indican en el apéndice.

La pirámide del sistema de reuniones es una estructura vacía que se debe llenar para que las reuniones no sean una pérdida de tiempo. Se la llena con dos tipos de elementos:

- Búsqueda sistemática de problemas importantes
- Técnicas apropiadas para solucionarlos.

Un problema es una brecha entre un ideal y la realidad. Un directorio aborda problemas de diverso tipo, pero fundamentalmente el directorio debería concentrarse en los estratégicos, delegando los tácticos y operativos. Es fundamental que atienda a la mejora continua y a las técnicas adecuadas para encontrar y resolver los problemas.

Durante las reuniones se hace hincapié en dos aspectos: El trabajo en equipo y el enfoque científico de los problemas, basado en datos y hechos objetivos. Obsérvese que todo sistema de reuniones debería incluir como mínimo:

- Organización de la pirámide. (Esta organización no necesariamente se hace de una sola vez. En general, se procede por prueba y error.)

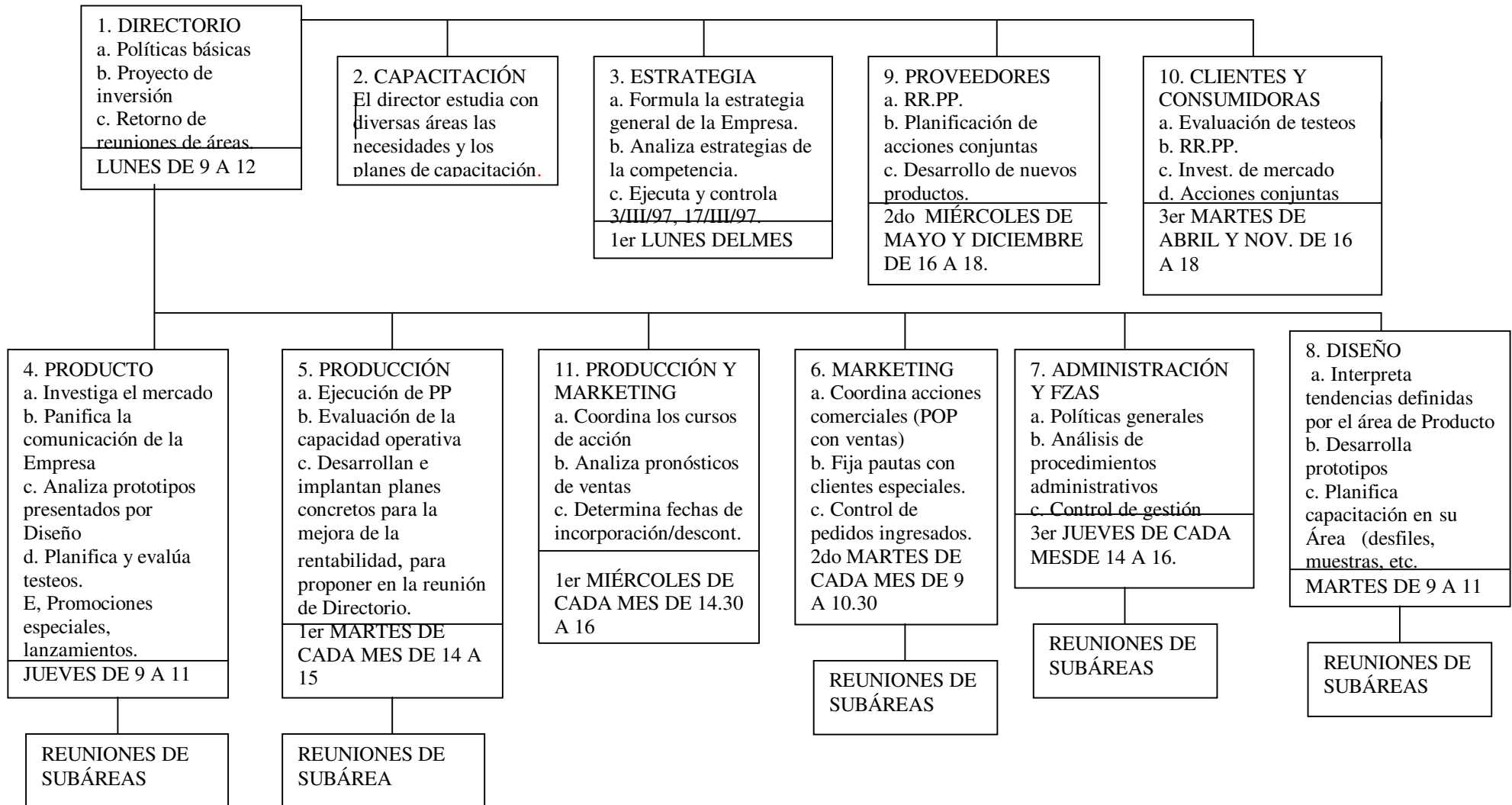
- Determinación de sus objetivos: ¿cuáles son los temas más importantes que se incluyen en las agendas? Cuando hay temas importantes como estrategia o capacitación que merecen un tratamiento especial, se incluyen reuniones específicas en el sistema.
- Determinación de una forma de medir el logro de los objetivos: ¿cómo sabremos si estamos tratando eficazmente esos temas? El resultado de esta reflexión se vuelca en las minutas de las reuniones. Para que un sistema de reuniones funcione es necesario contar con herramientas para el análisis y la resolución de problemas.
- Clarificación de las responsabilidades de los ejecutivos y empleados de Tejedurías Nova en el contexto del sistema de reuniones (y fuera de él): ¿Quiénes deben participar en cada reunión? ¿Cuál será su papel en el caso de participar? ¿Cuál será su papel en el caso de no participar? ¿Cuál será la frecuencia de las reuniones? ¿Su lugar de realización? ¿Los responsables de la confección de la agenda?

El manejo del manual (con sus modificaciones, la administración de las copias controladas, las listas de distribución, etc.) sigue los lineamientos de las normas ISO 9000. De las reuniones emergen dos tipos de documentos: las agendas y las minutas.

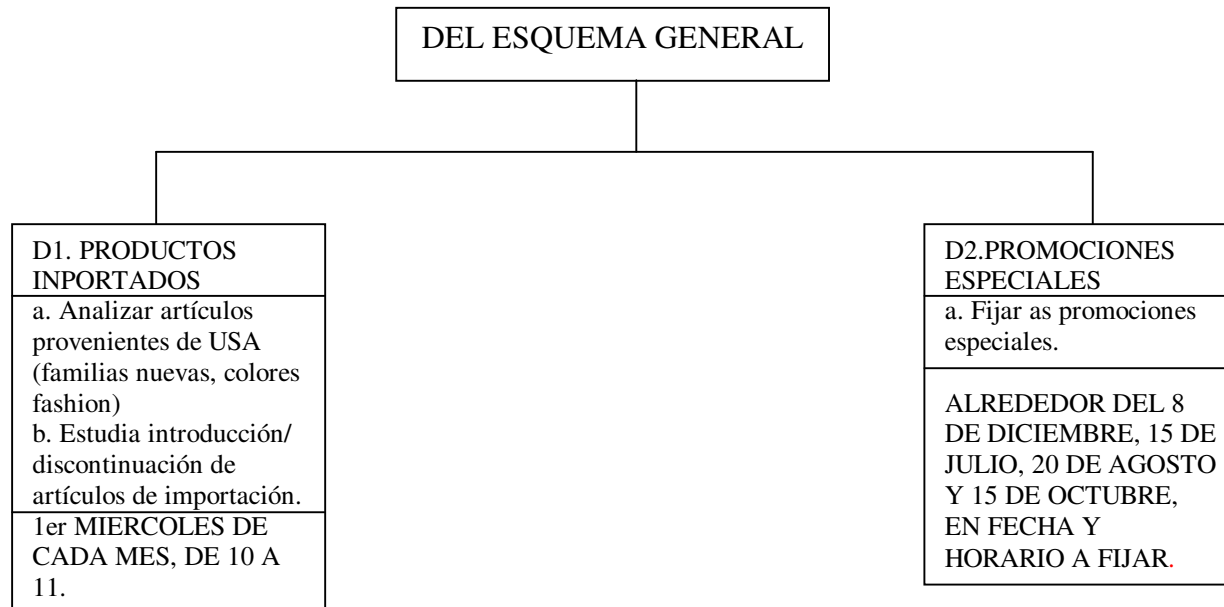
El sistema ha ido evolucionando a lo largo de los últimos 9 años, flexibilizando algunos procedimientos y dando más rigor a otros. Esto invalida la crítica que suele escucharse sobre la posible rigidez del sistema. La mayor virtud de este esquema de trabajo es posiblemente, la capacidad de evolucionar hacia un sistema de planificación hoshin (Ver el Apéndice II).

Apéndice I

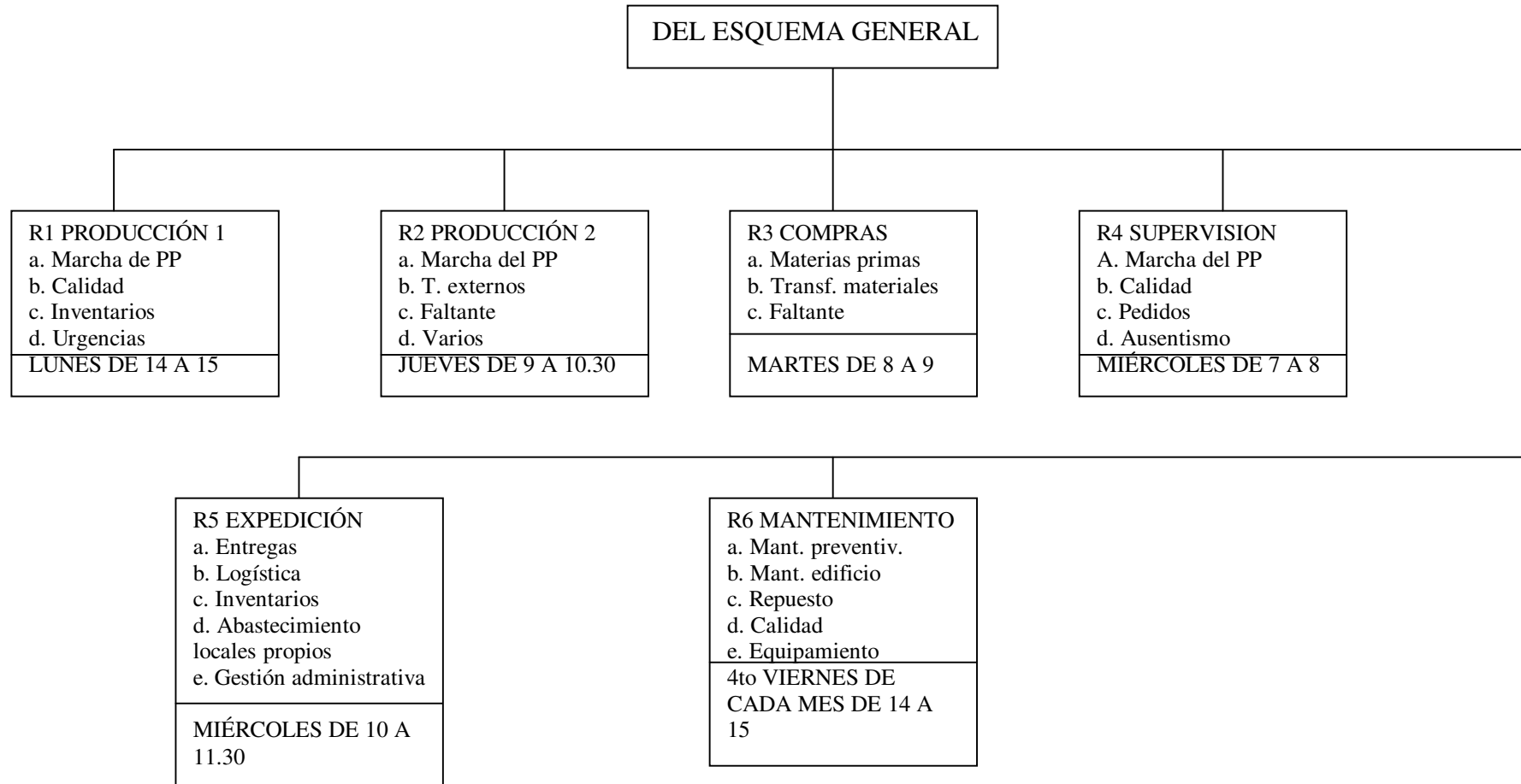
ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA DE REUNIONES REGULARES



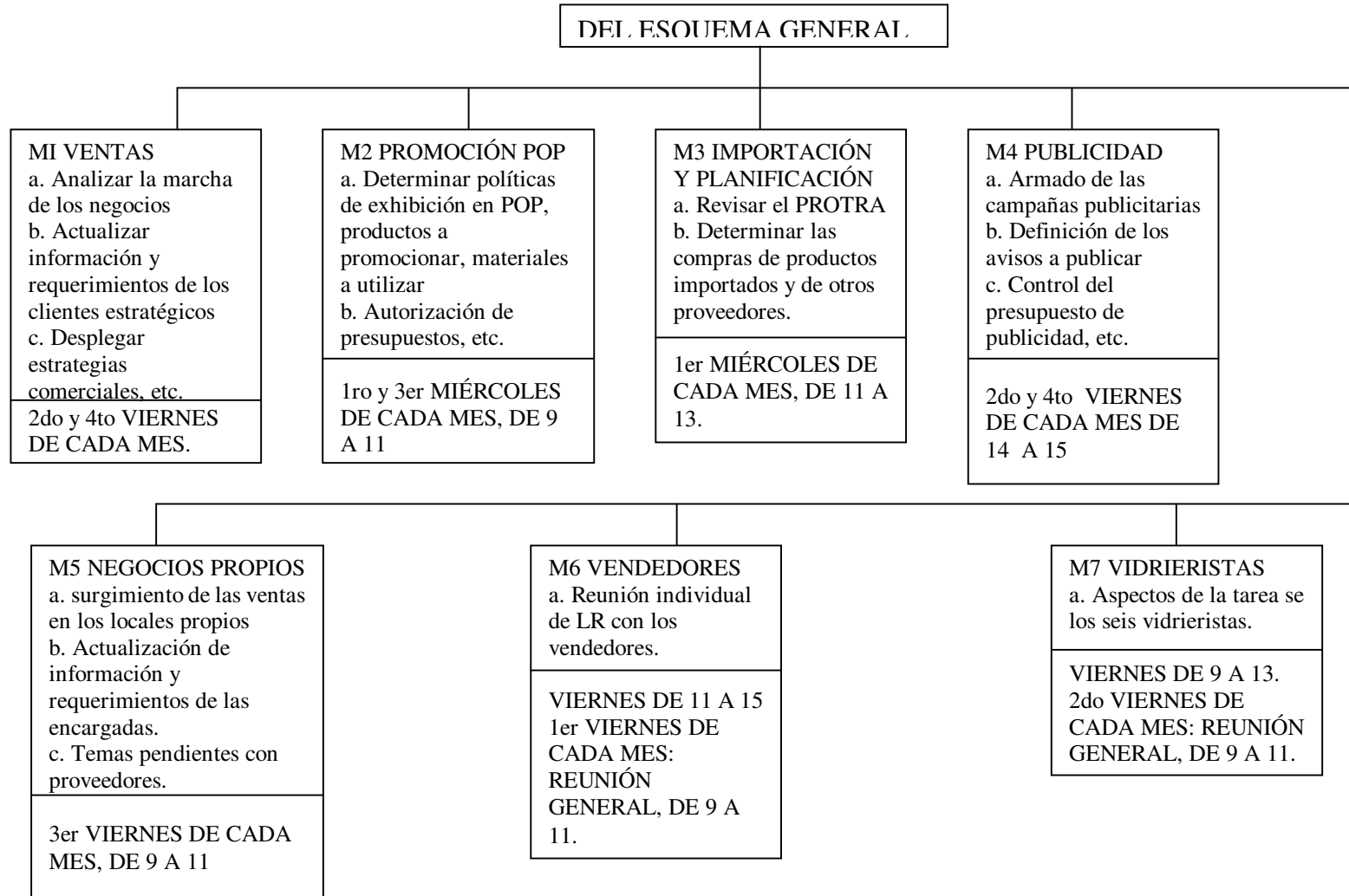
ESQUEMA DEL SISTEMA DE REUNIONES DE LAS SUBAREAS DE DISEÑO/PRODUCTO



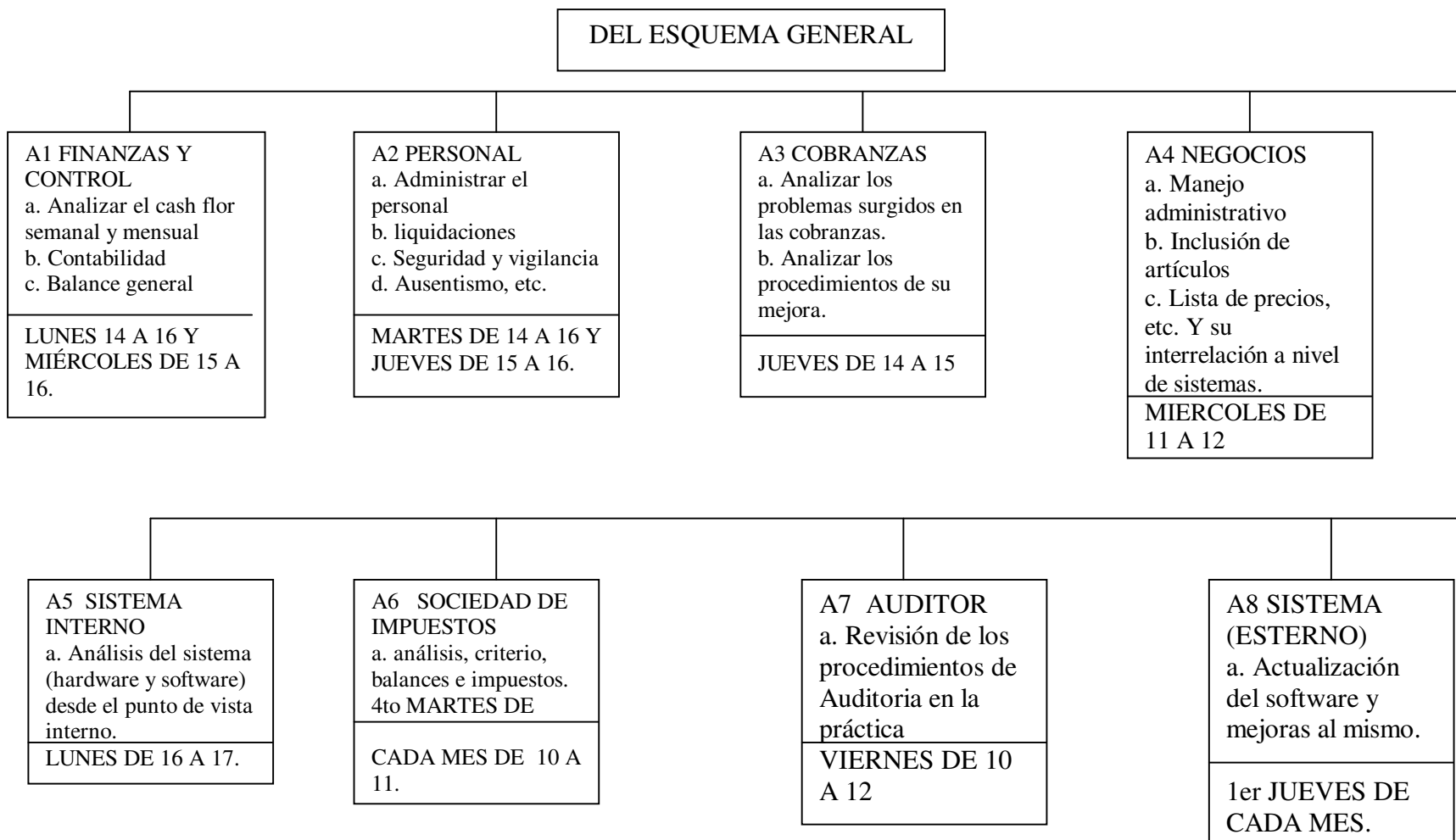
ESQUEMA DEL SISTEMA DE REUNIONES DE LAS SUBAREAS DE PRODUCCIÓN



ESQUEMA DEL SISTEMA DE REUNIONES DE LAS SUBAREAS DE MARKETING



ESQUEMA DEL SISTEMA DE REUNIONES DE LAS SUBÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



PLANILLA DE ASISTENTES Y RESPONSABILIDADES

Funciones	Cargo/Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	D1	D2	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Responsable de la estrategia general. Aprobación final Etc.	Presidente Rodrigo Nova	PAM		PAM	e		e	e												
Reemplaza al Presidente en su ausencia, Directora de Diseño, xxx, yyy.	Vicepresidente Emilia S. De Nova	*		*	*		e		P		*		e							
Estudia nuevos diseños, testeos	Director/Gerente de diseño Elena Nova	*		*	PAM				*AM		*AM		P	P						
Responsable producción, calidad y equipamiento	Director de Producción Josefina Nova	*		*	*	PAM				PAM	e	PAM			P	P	e		P	P
Mktg, comunic, locales propios, ventas	Director/Gte de Marketing Horacio Nova	*		*	*		PAM		l		P	*	e	e						
Administración y finanzas, personal, etc.	Gerente General José Ferdinand	*		e					P		e		e						*	
Correspondencia, agenda	Secretaria de la Presidencia Susana de Filipis	AM		AM	AM	AM	AM	AM												
	Jefa del Taller Norma Alonso					*									*	*	*	P		e
	Jefe de Compras Héctor de Filipis				e	*				*					e	*	P			*
Diseño, producción	Ana Fernandez				e	*			*						*					e
expedición	Adelina de Palazzo							e											*	
	Gerente de ventas Luis Miguelis						*		l		*	e		e						
Promociones	Silvia da la Vía						*				e			*						
	Secret. Compras Int. Pat García										e		*							
Comunicación	Natalia Cisder													*						
	Patricia Sanmartín								*											
Mantenimiento	Miguel Estévez																	*		*
Almacenes	Sergio Rosso					e									e	*	*			
Inspección final	Teresita Kussi																e			
corte	Nelly Oliveira																e			
Control de Gestión	Rosita Kaufmann							*												

Funciones	Cargo/Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	D1	D2	R1	R2	R3	R4	R4	R6
	Liliana							*												
	Antonio							*												
	Carmen							*												
	Zorba							*												
	Quique																			
	Julio																			
	Silvia Russó																			
Sistemas	Antonio																			
	NS																			
	SUPERVISORES(6)																		*	
	ENCARG. .LOCALES																			
	VIDRIERISTAS																			
	VENEDORES																			

NOTAS:

1. Participa solamente el 3er martes de cada mes.
2. participa solamente el 2do viernes de cada mes.
3. Participa solamente el 2do y 4to viernes de cada mes.
4. participa en la reunión general del 1er viernes de cada mes.
5. La segunda reunión de Directorio de cada mes considera el balance del mes anterior.

SIMBOLOS:

- P: Preside la reunión
- *: Debe participar
- E: participa eventualmente
- A: Organiza la agenda
- M: Prepara la minuta

Cargo/Nombre	MI	M2	M3	M4	M5	M6	M7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tiempo min.	Tiempo máx.
Presidente Rodrigo Nova	e	e															
Vicepresidenta Emilia S. De Nova	e	e															
Director/Gte. De diseño Josefina Nova	e	e															
Director/Gte. De Marketing Horacio Nova	e	e	e	e	*				P								
Gerente General José Ferdinand	e	e								e							
Secretaría de la Presidencia Susana de Filipis	P	P	P	P	P	4	2										
Jefa del Taller Norma Lourido								P	P	P	P	P	P	P	P		
Jefe de Compras Héctor López																	
Ana María Grygiel																	
Adela Calvo					*AM						*						
Luis Risso	*AM	e		e		P											
Silvia de Priano	3	*AM		e	e		P										
Patricia Havlicek	e	e	*AM														
Nancy Mónaco		e		*AM	e												
Patricia Santamarina																	
Miguel Garrido																	
Sergio D'Vingenzo																	
Teresa Moreno																	
Nelly Olivetto																	
Rosa Caruso								*									

Cargo/Nombre	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tiempo min.	Tiempo max.
Liliana									*								
Antonio									*								
Carmen											*	*					
Zuni										*							
Quique										*							
Julio Mendez													*				
Silvia Rozenbaum														*			
A. Melicchio															*		
Norma Schwazan															*		
SUPERVISORES (6)																	
ENCARG.LOCALES																	
VIDRIERISTAS							*										
VENEDORES						*											

Borrador: agradeceré completar, en especial las FUNCIONES y los responsables de la AGENDA y la MINUTA de cada reunión. Asimismo, es necesario verificar que no falte ningún empleado clave, que cada reunión tenga una P (“preside”); es conveniente asignar títulos a todos los cargos posibles, de modo que en la documentación no sea necesario referirse a la persona, sino a las responsabilidades asociadas a su cargo.

Nota: en las columnas “Tiempo mín.” y “Tiempo máx.” se deberían indicar las estimaciones de tiempos mínimos y máximos que cada persona dedicará a las reuniones semanalmente.

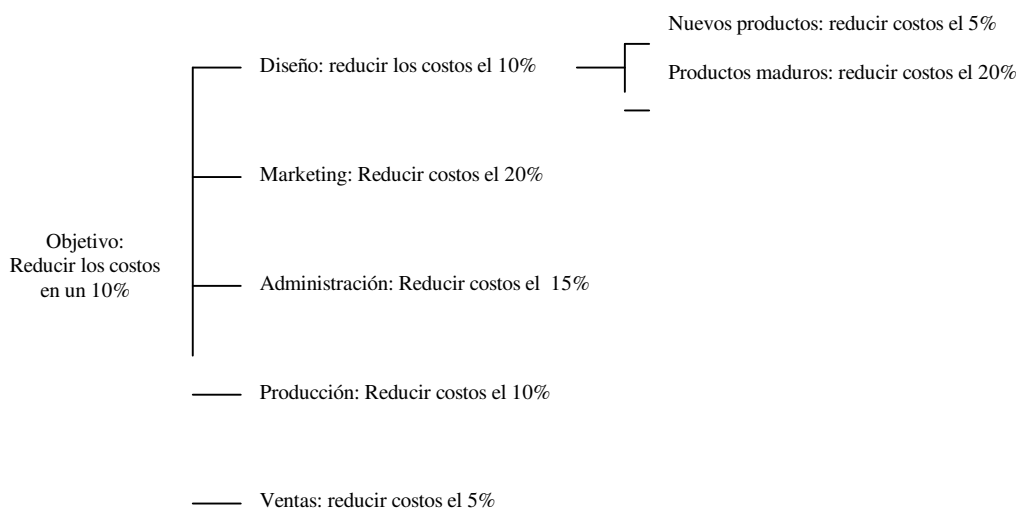
APÉNDICE II

La gestión hoshin: un marco para la calidad

Gestión hoshin y administración por objetivos

En los últimos años diversas empresas occidentales, incluyendo varias argentinas, comenzaron a aplicar la llamada gestión hoshin. La gestión hoshin es un enfoque japonés que mejora la administración por objetivos (APO); ambas son técnicas que tratan de aclarar las metas de la gerencia de modo objetivo, distribuyendo la responsabilidad de alcanzarlas entre los miembros de la organización.

Reseñemos en primer lugar las características de la APO, a los efectos de comprender mejor la gestión hoshin. La APO parte de un acuerdo en el que los ejecutivos hacen una lista de objetivos de los cuales se harán responsables, acordando las metas, sus formas de medición y cronogramas de cumplimiento. Por ejemplo, supongamos que una empresa busca como uno de sus objetivos el reducir sus costos en un 10% en un año. Este objetivo no es la responsabilidad de una sola persona o área de la firma, sino que –con distinto grado- es una tarea colectiva, de todas las gerencias. El objetivo general de reducir los costos en un 10% puede “desplegarse” del modo siguiente:



A pesar de su atractivo racional, simbolizado por un árbol que se despliega hacia la derecha en ramas de mayor detalle en cada nivel, la dirección por objetivos presenta varias dificultades, a saber:

- ✓ Los objetivos tienden a ser optimistas o pesimistas, y no se ve claramente la relación entre la estrategia de la firma y su ejecución. Por ejemplo, los planes de la APO no suelen explicar concretamente cómo se reducirán, en un ejemplo como el presente, los costos de venta en un 5%.
- ✓ Algunos objetivos son más interesantes que otros y, como consecuencia, el consenso suele ser dispar. Algunas áreas de la empresa, como Producción, podrían sentirse altamente motivadas ante el desafío de reducir sus costos en un 10%, tratando de mejorar procesos que ya son eficientes. Por otra parte, Marketing podría lograr fácilmente la reducción de costos disminuyendo proporcionalmente la intensidad de sus estudios de mercado, sus gastos de publicidad, sus costos de marketing directo y promociones corporativas (sin medir las consecuencias de mediano o largo plazo de esta decisión).
- ✓ Fomentaría la manipulación de la gente, imponiendo objetivos a los directivos de menor jerarquía. Desde el punto de vista de sus posibilidades de cumplimiento, estos objetivos conforman, en el mejor de los casos, una jerarquía más aparente que real. Por ejemplo, si la decisión de reducir los costos administrativos no fue aceptada de buen grado por el gerente del área, esta manipulación tendría en breve plazo efectos negativos.
- ✓ No fomenta la búsqueda de objetivos por medio del trabajo en equipo, sino en forma individual, ya que promueve la competencia intensa para cumplir con los objetivos de la propia área, sin pensar en el efecto de las decisiones sobre la compañía en conjunto.
- ✓ Supone una negociación “dura” pero efectiva entre jefes y colaboradores; por esta razón, no se adapta a las culturas donde predominan otros estilos de negociación.
- ✓ No se adapta a los cambios rápidos. En su afán por cumplir con las metas establecidas, las áreas se lanzan a una tarea que no contempla al resto del ambiente competitivo.
- ✓ El proceso de planificación no es suficientemente detallado para facilitar su implementación y seguimiento. En parte, la utilización de un único sistema de

medición (porcentajes de reducción de costos de nuestro ejemplo), dificulta el despliegue de objetivos que tengan una interpretación “física” concreta para los ejecutores de las políticas. Los cambios suelen ser traumáticos y a veces impracticables por la falta de un plan de acción coordinado.

- ✓ No hay un método para revisar formalmente lo realizado y aprender de los errores del proceso de planificación. En otras palabras, se analiza si se obtuvieron los resultados esperados, pero no se estudia el proceso por el cual se llegó al éxito o al fracaso. En el mejor de los casos, las revisiones están orientadas al resultado comercial y financiero y no al estudio del proceso por el cual se obtuvo ese resultado. La documentación que se genera es con frecuencia de tipo contable y no deja huellas que faciliten el aprendizaje posterior de la organización.

La gestión hoshin, por su parte, es una profundización madura de la APO. Tiene las ventajas de ésta y a la vez evita sus problemas:

- ✓ Es realista (los objetivos se fijan luego de estudiar detenidamente en equipo los recursos necesarios para cumplir con ellos).
- ✓ Busca el consenso (participan todos los miembros de la organización de modo activo).
- ✓ Evita o disminuye la manipulación (la negociación invita a exponer hechos y datos objetivos para la fijación de las metas, que no son así impuestas desde arriba).
- ✓ Promueve el trabajo en equipo y un tipo de diálogo basado en hechos objetivos (estas características revelan la íntima relación de la gestión hoshin con la gestión de calidad total)
- ✓ Se adapta aún a entornos que cambian rápidamente, porque facilita el alineamiento de toda la gente de la firma detrás de objetivos clave.
- ✓ Culmina en un plan detallado y consensuado, fácil de controlar, y revisa formalmente el resultado de la implantación de los planes (se evalúan no sólo los resultados, sino, fundamentalmente, el proceso para llegar a ellos).
- ✓ Permite el aprendizaje sobre las características del proceso de planificación y sus actividades asociadas (los registros que se llevan durante la gestión hoshin facilitan este aprendizaje, al igual que las características generales propias del método).

- ✓ Facilita el alineamiento para lograr mejoras sustanciales en los principales problemas que preocupan a la firma (hoshin es una palabra japonesa que significa “aguja del compás magnético” en su primera acepción, y “política, en un sentido global”, en una segunda acepción).

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

- (1) Compare este sistema de reuniones con el que se emplea en el Directorio de su Empresa. Enuncie ventajas y desventajas de uno y otro.
- (2) En este caso no intervienen directores externos. ¿Cómo se debería adaptar el sistema para dar lugar a la participación de directores externos?
- (3) La “filosofía” de la *governance* es sin duda importante, pero no lo es menos el conjunto de herramientas de implementación. Especule sobre las herramientas que el directorio de TN utiliza para llevar a la realidad su *governance*. Compárelas con las que usted utiliza en su empresa.