

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Casos de Negocios

**UN SISTEMA DE REUNIONES EFICACES: SU
APLICACIÓN EN TEJEDURÍAS NAIBERGER
(Caso de Negocios 11)**

**Enrique Yacuzzi
Mauricio Naiberger**

**Julio 2009
Nro. 400**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

UN SISTEMA DE REUNIONES EFICACES: SU APLICACIÓN EN TEJEDURÍAS NAIBERGER*

Enrique Yacuzzi (Universidad del CEMA)**

Mauricio Naiberger (Tejedurías Naiberger SAICIF)

RESUMEN

Este trabajo es un estudio de caso del sistema de reuniones de Tejedurías Naiberger, una empresa textil y de indumentaria argentina. Comenzamos resumiendo conceptos generales sobre las reuniones y pasamos luego a describir un “sistema de reuniones eficaces”, su estructura, su utilización y sus elementos constitutivos. A continuación, presentamos características generales de la empresa objeto del caso de estudio. Describimos su sistema de reuniones a través de una lectura del Manual del Sistema de Reuniones Eficaces, que reproducimos completamente en un apéndice, y evaluamos el funcionamiento del sistema en un lapso de más de diez años, desde la fecha de su implementación, en 1997. El caso incluye preguntas de discusión, apéndices conceptuales sobre el trabajo en equipo, ejemplos de minutas y agendas de reuniones, y otros, además de tres entrevistas de evaluación del sistema de reuniones realizadas a directivos de la empresa.

JEL: M10, M12, M14

Keywords: Sistema de reuniones, sistema de reuniones eficaces, reuniones, directorios, agenda de reunión, minuta de reunión, trabajo en equipo.

* Las opiniones de esta publicación son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA. Los autores agradecen la excelente asistencia editorial de Claudia Sztern Feld. Asimismo, agradecen la dedicación a este proyecto, en tiempo y profundidad, a lo largo de una década, de Fany Naiberger, Horacio Naiberger, Ricardo Naiberger, Alicia Naiberger, Renato Baratti y, en general, de todo el personal de Tejedurías Naiberger SAICIF. Horacio Naiberger, Alicia Naiberger y Renato Baratti, en las entrevistas de los apéndices, que mucho valoramos, nos transmitieron sus experiencias con el sistema de reuniones de Tejedurías Naiberger.

** Dirigir la correspondencia a: Prof. Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA, Av. Córdoba 374, (C1054AAP) Buenos Aires, Argentina. Tel. (54-11) 6314-3000; FAX: (54-11) 4314-1654. e-mail: ey@cema.edu.ar.

I. CONCEPTOS GENERALES SOBRE LAS REUNIONES

Mucho se ha escrito sobre las reuniones, sus funciones y el método de llevarlas a la práctica¹. En esta sección repasaremos brevemente algunos de estos conceptos, antes de presentar la estructura y el funcionamiento de un sistema de reuniones, con su aplicación en Tejedurías Naiberger.

Las funciones de una reunión son múltiples. Jay (2000) enuncia las seis funciones principales que cumplen las reuniones, y que, a criterio del autor, “siempre cumplirán mejor que cualquiera de los medios más recientes de comunicación”. Ellas son:

1. La reunión define el equipo, el grupo o la unidad. “Los que están presentes pertenecen a ellos, los que no lo están, no pertenecen”.
2. En la reunión, el grupo trabaja sobre los conocimientos del grupo como tal. Revisa los conocimientos, los actualiza y los acrecienta. En una buena reunión se crea una especie de “mente única dispersa entre una serie de cabezas”, a la cual se llama “mente social” y que permitiría producir mejores ideas, planes y decisiones que un conjunto de personas aisladas.
3. La reunión contribuye a que los participantes entiendan el objetivo general del equipo y, además, la forma en que los aportes de cada participante coadyuvan al logro del objetivo general.
4. Una reunión compromete a todos los participantes a apoyar las decisiones y objetivos propuestos, incluso a quienes originariamente se oponían a ellos. Además, las decisiones de un equipo de ejecutivos llevan más peso que las de un ejecutivo solo.
5. Con frecuencia, la reunión es la única instancia en la cual el equipo existe y trabaja como tal, y en donde el líder tiene ocasión de ejercer su liderazgo.
6. En la reunión se da el terreno para el “juego de status”.

Existen principios generales sobre las reuniones. Resumimos aquí algunos de ellos²:

¹ Ver, por ejemplo, effectivemeetings.com (2007), de donde tomamos estos conceptos, y Jay (2000).

² Estas ideas fueron tomadas de effectivemeetings.com (2007).

1. Reúnase sólo si es necesario, excepto para las reuniones fijas establecidas, que deben realizarse mientras se mantenga su vigencia.
2. Todas las reuniones deben tener objetivos claros.
3. Invite a todos los interesados en el tema de la reunión, como principio. En particular, invite a un facilitador neutral para temas sensibles.
4. Prepare una agenda con: temas, presentador de cada tema, tiempo asignado a cada tema.
5. Haga circular la información sobre la reunión antes de que ésta se realice. Esta información debe incluir: objetivos de la reunión, agenda, lugar, fecha, hora, antecedentes de temas específicos, puntos que deben prepararse especialmente.
6. Comience la reunión a horario (como forma de no sancionar a los participantes puntuales).
7. Los participantes deben llegar a tiempo, estar preparados, ser concisos y participar constructivamente.
8. Debe llevarse una minuta, para estudiarla y luego guardarla como memoria histórica de la organización.
9. Documente (en la minuta o en otro documento fácilmente referenciable), las decisiones que se toman en la reunión.
10. Documente el plan de acción de las decisiones por ejecutar que se toman en la reunión. Puede utilizarse un esquema tipo 5W1H³.
11. Revise la efectividad de la reunión al terminarla y sugiera mejoras para la próxima.
12. Una cuestión de cortesía: elogie en público, critique en privado.
13. La reunión es preferiblemente una democracia, antes que una monarquía.
14. Dé por finalizada la reunión cuando se termine de tratar la agenda.

También existen pautas para la planificación de las reuniones. De la misma fuente (effectivemeetings.com (2007)) extraemos las siguientes:

³ La sigla 5W1H hace referencia a las palabras inglesas *What, Why, Who, When, Where* y *How*. Son un recordatorio de los aspectos fundamentales que deben considerarse en la planificación de una acción por realizar. Ver Shiba et al. (1993).

1. Las reuniones deben planificarse de antemano. Será responsable de la planificación el coordinador de la reunión o el preparador de la agenda, o quien la persona a cargo designe.
2. Una parte importante de la planificación es la recolección de la información necesaria para el tratamiento de los temas de la agenda. Otra parte fundamental es el control del tiempo de cada segmento de la reunión. Este tiempo debe establecerse razonablemente bien durante la planificación de la reunión. Se dice que “el reloj es Dios en la reunión”.

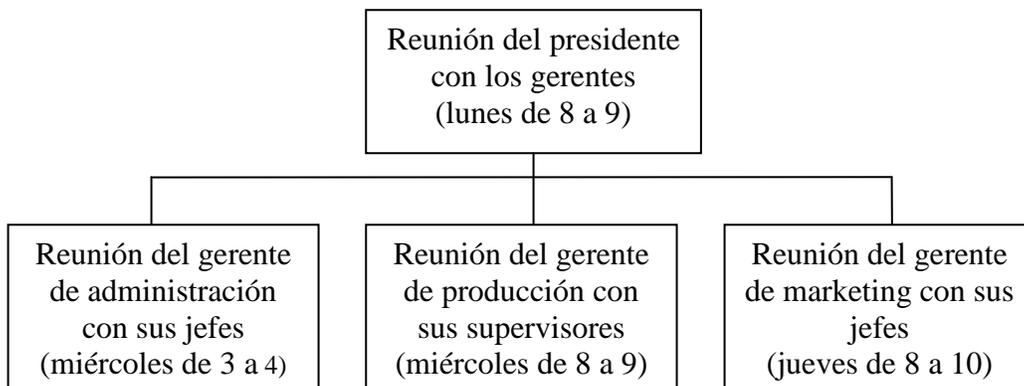
En este artículo hablamos de reuniones “eficaces”. La palabra eficaces, en este contexto, significa “que no nos hagan perder el tiempo”, que logren sus propósitos en el tiempo establecido de antemano. Las reuniones deben ayudar a la gestión empresarial a través de la identificación sistemática de los problemas y su tratamiento.

II. ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE REUNIONES EFICACES?

Un sistema de reuniones eficaces es una estructura jerárquica de las reuniones regulares que se realizan en una empresa. A modo de ejemplo, supongamos una firma constituida por los siguientes niveles:

1. Un presidente,
2. Tres gerentes (Administración y Finanzas, Producción y Marketing),
3. Seis jefes o supervisores (dos jefes dependen de cada gerente),
4. Empleados y operarios (que dependen de los jefes).

En este caso, el sistema de reuniones sería una pirámide como la siguiente:



La pirámide se interpreta así:

- El lunes de una semana dada, de 8 a 9, el presidente trata con sus tres gerentes el problema A, de finanzas, el problema B, de producción, y los problemas C y D, de marketing.
- El miércoles de la misma semana, de 3 a 4, el gerente de finanzas trabaja sobre el problema A con sus jefes.
- El mismo miércoles, de 8 a 9, el gerente de producción trabaja sobre el problema B con sus supervisores.
- El jueves de la misma semana, de 8 a 10, el gerente de marketing trata con sus jefes los problemas C y D.
- El lunes de la semana siguiente los tres gerentes llevan a la reunión con el presidente los resultados de las reuniones con sus colaboradores inmediatos realizadas en la semana previa. Estos resultados pueden ser soluciones, informes sobre la necesidad de investigar un problema más a fondo, enfoques alternativos propuestos por los supervisores, etc. En la misma reunión pueden presentarse nuevos problemas.
- El sistema de reuniones continúa con esta dinámica “para siempre”.

La pirámide es una estructura ideal: en la práctica hay interferencias (feriados, personas ausentes, etc.), consultas informales entre reuniones (que involucran frecuentemente a los empleados de menor jerarquía y no se reflejan en la pirámide, a pesar de su importancia). Sin embargo, a pesar de las interferencias, la pirámide es una estructura útil, que proponemos como esquema de trabajo.

III. UTILIZACIÓN DEL SISTEMA DE REUNIONES

La pirámide, inmediatamente después de ser diseñada, es una estructura vacía que debemos llenar, para que las reuniones no sean una pérdida de tiempo. ¿Con qué las llenamos? Con dos tipos de elementos:

- La búsqueda sistemática de problemas importantes.
- Técnicas apropiadas para solucionarlos.

Un problema es una brecha entre un ideal y la realidad. Hay problemas de diverso tipo: estratégicos, tácticos, operativos; de rutina o de mejora; técnicos y humanos; de

planeamiento y control, etc. Existen técnicas adecuadas para encontrarlos y resolverlos. Durante las reuniones se hace hincapié en dos aspectos, a saber:

- 1 El trabajo en equipo y
- 2 el enfoque científico de los problemas, basado en datos y hechos objetivos⁴.

IV. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE REUNIONES

Un sistema de reuniones incluye, como mínimo:

- Organización de la pirámide. (Esta organización no necesariamente se hace de una sola vez. En general, se procede por prueba y error, para mejorarla gradualmente).
- 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 año tras año merecen un tratamiento especial, se suelen incluir 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 Naiberger en el contexto del sistema de reuniones: ¿Quiénes deben participar en cada reunión? ¿Cuál será su papel en el caso de participar? ¿Cuál será la frecuencia de las reuniones? ¿Su lugar de realización? ¿Los responsables de la confección de la agenda?

V. LA EMPRESA: TEJEDURÍAS NAIBERGER

Tejedurías Naiberger SAICIF es una empresa familiar fundada en 1930. Confecciona ropa interior femenina y trajes de baño y lencería. El Presidente del Directorio es hijo del fundador, y la tercera generación ocupa cargos gerenciales, además de integrar el Directorio⁵. Hay también un gerente general, que no pertenece a la familia Naiberger, que coordina todas las actividades funcionales y participa en las reuniones de Directorio.

⁴ Estos temas se tratan más a fondo en los apéndices.

⁵ Esta organización se modificó en meses recientes. Ver más adelante la composición del nuevo Directorio.

La preocupación explícita por los temas de organización de las reuniones data cuanto menos desde 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 la importancia de la reunión para formar una “mente social” con poder creativo, al estilo de lo descrito por Jay (2000), para el fortalecimiento de los objetivos y el compromiso con las decisiones. En consecuencia, procedió a organizar el sistema de reuniones regulares de Tejedurías Naiberger (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.

El sistema de reuniones, como veremos más adelante, 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 Directores 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.

El sistema ha ido evolucionando a lo largo de los últimos 10 años, flexibilizando algunos procedimientos y dando más rigor a otros. Esto invalida en parte la crítica que suele escucharse sobre la posible rigidez del sistema. Una virtud de este esquema de trabajo es, posiblemente, la capacidad de evolucionar hacia un sistema de planificación hoshin⁶.

⁶ Sobre la planificación hoshin, ver, por ejemplo, Yacuzzi (2005).

VI. EL MANUAL DEL SISTEMA DE REUNIONES: APLICACIÓN EN TEJEDURÍAS NAIBERGER

La aplicación de los conceptos anteriores en Tejedurías Naiberger tomó forma en la confección y empleo de un manual del sistema de reuniones, que se reproduce como Apéndice A. El manual describe su objeto y su alcance, brinda definiciones de términos clave como “sistema de reuniones eficaces”, “trabajo en equipo” y “reuniones eficaces”; asimismo, establece responsabilidades de emisión, verificación y autorización del manual, y el sistema de control del número de copias. Hace referencia, con ejemplos concretos, a las agendas y minutas de las reuniones y explica brevemente el uso de los archivos informáticos que lo soportan. El manejo del manual del sistema de reuniones (con sus modificaciones, la administración de las copias controladas, las listas de distribución, etc.) fue diseñado según los lineamientos de las normas ISO 9000. De las reuniones emergen dos tipos de documentos: las agendas y las minutas.

La parte medular del manual está constituida por la guía de reuniones y por los cuadros explicativos de cada reunión. La guía de reuniones está organizada de la siguiente forma:

- Esquema general del sistema de reuniones regulares (que se muestra como ejemplo en la página siguiente)
- Esquema 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.

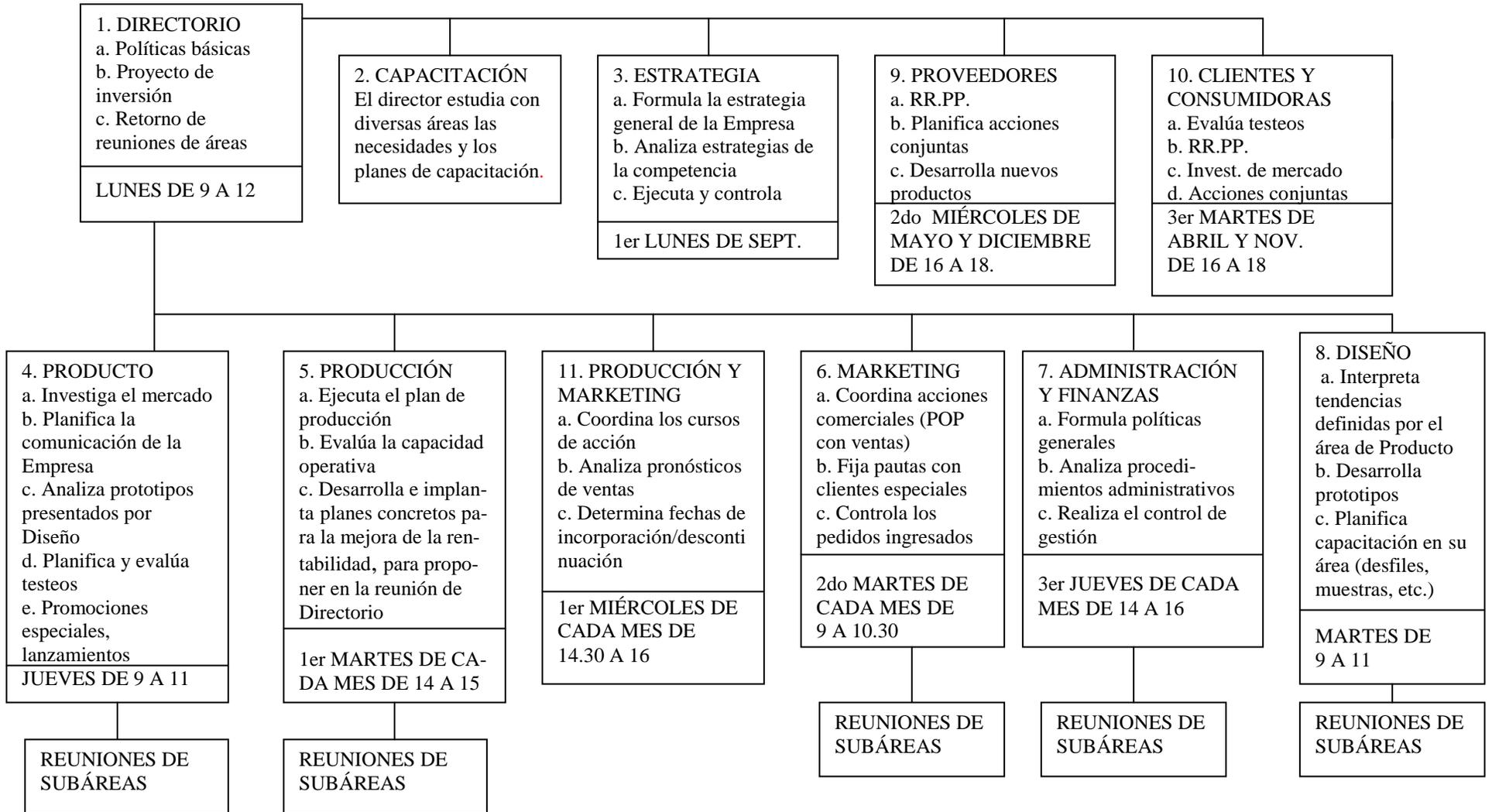
Cada una de ellas incluye los siguientes elementos:

- Número de identificación de la reunión
- Nombre de la reunión
- Objetivos generales
- Día y hora de realización programada.

La planilla de asistentes y responsabilidades es también clave. Dos páginas más adelante se incluye una de estas planillas, a modo de ejemplo, donde se indican las funciones de los participantes y sus responsabilidades con respecto a la reunión (presidirla,

participar obligatoriamente, participar eventualmente, confeccionar la agenda y la minuta).
(El significado de los símbolos se explica en la página 24).

ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA DE REUNIONES REGULARES



Funciones	Cargo (en 1997)/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 Mauricio Naiberger	PAM		PAM	e		e	e												
Reemplaza al Presidente en su ausencia, Directora de Diseño	Vicepresidente Fany S. de Naiberger	*		*	*		e		P		*		e							
Estudia nuevos diseños, testeos	Director/Gerente de Diseño Alicia Naiberger	*		*	PAM				*AM		*AM		P	P						
Responsable de producción, calidad y equipamiento	Director de Producción Ricardo Naiberger	*		*	*	PAM				PAM	e	PAM			P	P	e		P	P
Mktg., comunicaciones, locales propios, ventas	Director/Gte de Marketing Horacio Naiberger	*		*	*		PAM		l		P	*	e	e						
Administración y finanzas, personal, etc.	Gerente General Renato Baratti	*		e				P		e		e							*	
Correspondencia, agenda	Secretaria de la Presidencia Laura Formento	AM		AM	AM	AM	AM	AM												
	Jefa del Taller Norma Laurido					*									*	*	*	P		e
	Jefe de Compras Héctor López				e	*				*					e	*	P			*
Diseño, producción	Ana María Grygiel				e	*			*						*					e
Expedición	Adela Calvo							e											*	
	Gerente de Ventas Luis Risso						*		l		*	e		e						
Promociones	Silvia de Priano						*				e			*						
	Secret. Compras Int. Patricia Havlicek										e		*							
Comunicación	Nancy Mónaco													*						
	Patricia Santamarina								*											
Mantenimiento	Miguel Garrido																	*		*
Almacenes	Sergio D´Vigenzo					e									e	*	*			
Inspección final	Teresa Moreno															e				
Corte	Nelly Olivetto															e				
Control de Gestión	Rosa Caruso							*												

VII. EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA EN TEJEDURÍAS NAIBERGER

El funcionamiento del sistema de reuniones regulares en Tejedurías Naiberger fue evaluado informalmente en las reuniones de directorio a lo largo de sus diez años de trabajo y, sobre la base de esas evaluaciones, se fue modificando para actualizarlo y mejorarlo. En abril de 2007 se realizó una evaluación formal, entrevistando a tres integrantes de la alta dirección sobre la base del cuestionario de la Figura 1, reproducido en la página 13. El contenido de estas entrevistas se reproduce, por su valor documental, como Apéndices B, C y D. En esta sección resumimos los principales hallazgos.

El sistema de reuniones “funciona” y se ha ido adaptando a las circunstancias. Organiza el trabajo y es una herramienta fundamental, que en algunas áreas se aplica mejor que en otras. Estructura las reuniones y permite asignar responsabilidades claras. Una crítica se refiere a la generación de reuniones generales cuando el temario podría cubrirse en una reunión más reducida. Las reuniones se cumplen casi siempre y es necesario adecuar los tiempos para otras actividades. A veces las reuniones tratan muchos temas y la atención se dispersa. Se llevan minutas y agendas de las reuniones.

Se hace más hincapié, durante las reuniones, en temas operativos que estratégicos, aunque estos últimos se tratan cuando hace falta. Antes de que existiera el sistema de reuniones se atendían sobre todo las urgencias. El sistema permite identificar los asuntos estratégicos de las diversas áreas. En las reuniones se distinguen bien las cuestiones centrales: “tratamos –explica un director– que las reuniones de estrategia, por ejemplo, no sean reuniones de producto. Esto es importante, porque los participantes en cada reunión somos las mismas personas, pero los tópicos son distintos y debemos adoptar distinto rol”.

Los temas prioritarios son el sistema de ventas y el sistema de entrega, junto al lanzamiento de nuevos productos, por la necesidad de coordinar todas las áreas: Marketing, Ventas, Producción, etc. También es muy importante la calidad de la producción, y este hecho se manifiesta en los temarios tratados. Cuando un punto no ha sido suficientemente elaborado fuera de la reunión, y antes de que ésta se realice, se pierde tiempo, “pero esto no es culpa del sistema de reuniones”, sino de otros problemas de organización.

Las minutas se utilizan como documento oficial de comunicación, que se cursan vía Internet y también se entregan en mano. Es necesario mejorar la distribución, según uno de

los directores, para que la difusión sea total y efectiva. La tarea del secretario de actas es clave, para que transmita lo que se debe y del modo correcto, según los destinatarios.

El sistema de reuniones no se utiliza mucho en planos intermedios, o hacia abajo; los mandos medios no han adoptado la práctica de las agendas y minutas y emplean un sistema más informal; pero incluso con este sistema la estructura de las reuniones de menor nivel funciona y los resultados se comunican hacia los niveles superiores de la organización.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE REUNIONES EFICACES EN TEJEDURÍAS NAIBERGER

CUESTIONARIO

Objetivo del cuestionario: Este cuestionario se utilizará para evaluar el sistema de reuniones eficaces en Tejedurías Naiberger. Del análisis de sus respuestas saldrán enseñanzas y recomendaciones generales. Para completar el trabajo debemos contar con su inestimable colaboración, que mucho valoramos.

Preguntas:

- (1) ¿Qué significa para usted “sistema de reuniones eficaces”?
- (2) ¿Cómo evalúa el funcionamiento del sistema de reuniones en TN?
 - (a) ¿Cuáles son los aspectos positivos que tiene el sistema?
 - (b) ¿Los negativos?
- (3) ¿Cómo definiría las fases por las que pasó el sistema de reuniones de TN desde su introducción a fines de los '90 hasta la fecha?
- (4) ¿Participan otras personas en las reuniones regulares, además de los integrantes del Directorio? ¿Quiénes? ¿En qué ocasiones?
- (5) ¿Se lleva la agenda según las pautas originales? En caso afirmativo, ¿cómo se prepara la agenda?
- (6) ¿Qué temas tienen prioridad en las reuniones?
- (7) ¿Se preparan las minutas luego de cada reunión? En caso afirmativo, ¿qué uso se da a las minutas?
- (8) Agradeceremos otros comentarios.

Muchas gracias.

Figura 1. Cuestionario utilizado para la evaluación formal del sistema de reuniones en Tejedurías Naiberger.

VIII. PREGUNTAS DEL CASO

- Comente sus impresiones sobre el sistema de reuniones de Tejedurías Naiberger.

- Considere el Manual del Sistema de Reuniones. ¿Podría implementar un manual similar en su empresa? ¿Cómo lo modificaría para tal fin?
- Lea las entrevistas de los Apéndices B, C y D. ¿Se pueden obtener de ellas conclusiones que no estén incluidas en la sección VII, “Evaluación del funcionamiento del sistema en Tejedurías Naiberger”?
- ¿Cómo sería posible diseñar mejoras al sistema de Tejedurías Naiberger para superar algunos de los problemas planteados en las entrevistas de evaluación del sistema?

BIBLIOGRAFÍA

- [effectivemeetings.com](http://www.effectivemeetings.com) (2007), *downloaded de* <http://www.effectivemeetings.com> el 24 de junio de 2007, a las 9:42 AM.
- Jay, Anthony (2000), *Cómo dirigir reuniones*, en Nichols et al. (2000).
- Nichols, R. G., L. A. Stevens, A. Jay, G. M. Prince, F. Bartolomé, C. Argyris, M. B. McCaskey, T. J. Larkin, S. Larkin, K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy, y J. L. Bourgeois III (2000), *Harvard Business Review: Comunicación eficaz*, Deusto, Bilbao.
- Shiba, Shoji, Alan Graham, David Walden (1993), *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*, Productivity Press, Portland, OR.
- Yacuzzi, Enrique (2005), *La gestión hoshin: modelos, aplicaciones, características distintivas*, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 316, diciembre.

APÉNDICE A

MANUAL DEL SISTEMA DE REUNIONES EFICACES EN TEJEDURÍAS NAIBERGER

Objeto del manual

Organizar el sistema de reuniones regulares en Tejedurías Naiberger (TN), de modo de utilizar más eficazmente el tiempo de sus directivos y empleados y sistematizar las comunicaciones internas.

Alcance

Este manual es 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).

La guía de reuniones se presenta en las páginas siguientes, organizada 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 Directores 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 consideramos necesario, los Directores y el Gerente General pueden establecer reuniones de tercer nivel, que no se indican en este manual.

Definiciones

Las definiciones de “sistema de reuniones eficaces”, “trabajo en equipo” y “reuniones eficaces” se indican en los Anexos, I, II y III, respectivamente.

Responsabilidades y números de copia

En la carátula de este manual se indican al pie de la página los responsables de las actividades siguientes⁷:

- Emisor: Debe indicar el cargo y la firma de la persona que elaboró el manual y el sector al cual pertenece. En este caso, por tratarse de un emisor colegiado (el Directorio), firmará el Presidente en el original aprobado.
- Verificador: Se trata de modo análogo al caso del emisor.
- Autorizante: Se trata de modo análogo al caso del emisor.

También se indica el número correlativo de las copias controladas, distribuidas a los receptores autorizados. El emisor del documento debe definir quiénes serán los receptores y mantener un registro de control (lista de distribución) de las copias emitidas, sus números y sus correspondientes tenedores. Todas las copias deben estar numeradas por la autoridad emisora. El Anexo IV muestra el modelo de lista de distribución que se utilizará.

⁷ Esta información se ha omitido en el presente documento de trabajo.

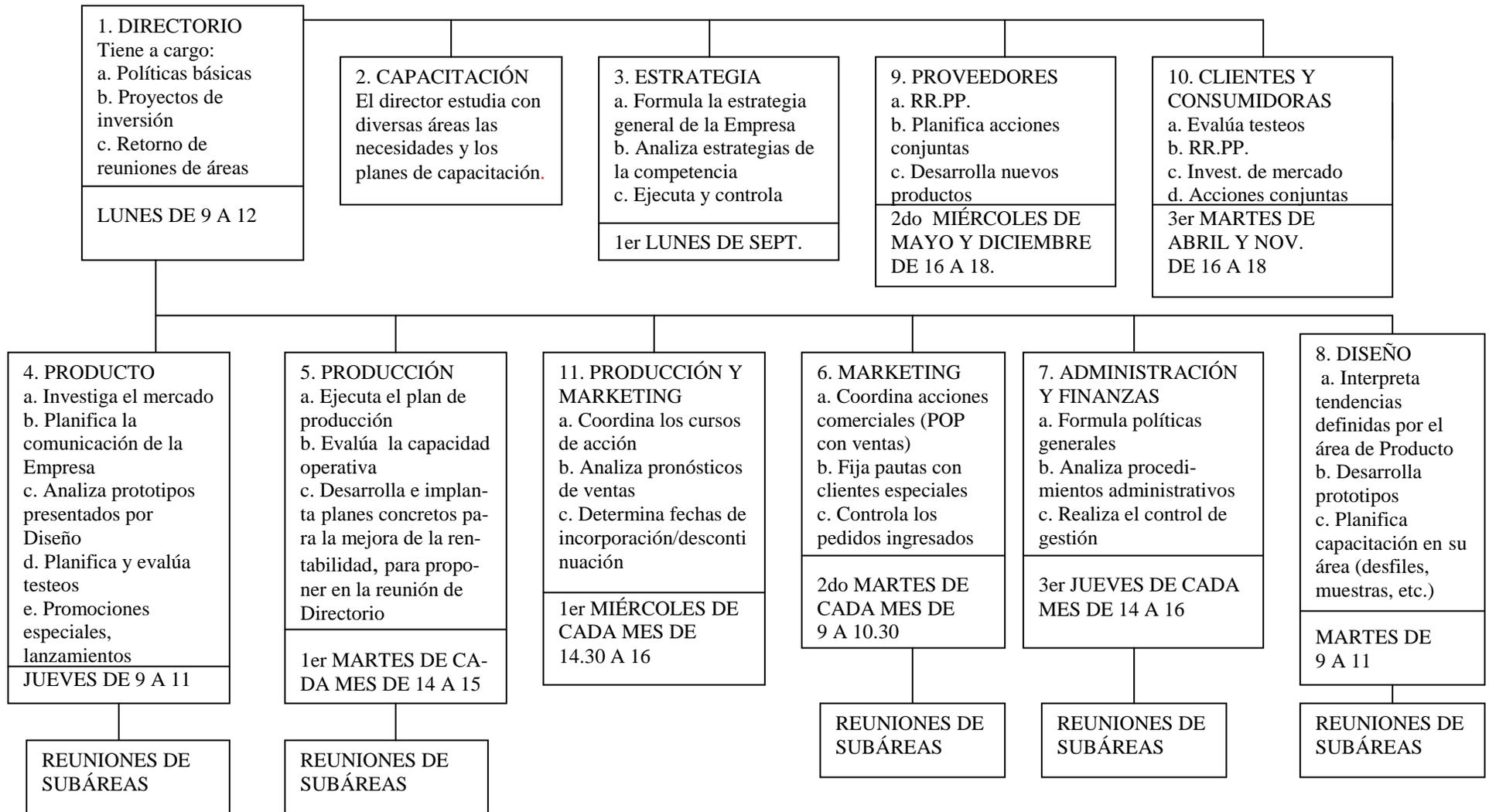
Registros: Agendas y minutas

Las instrucciones de este manual dan origen a dos tipos de documentos: las agendas y las minutas. Una agenda es un breve documento en el cual se detallan los temas que han de tratarse en cada reunión (el Anexo V es un modelo de agenda). Una minuta es una nota escrita de los temas tratados en la reunión que merezcan ser tenidos en cuenta (el Anexo VI es un modelo de minuta).

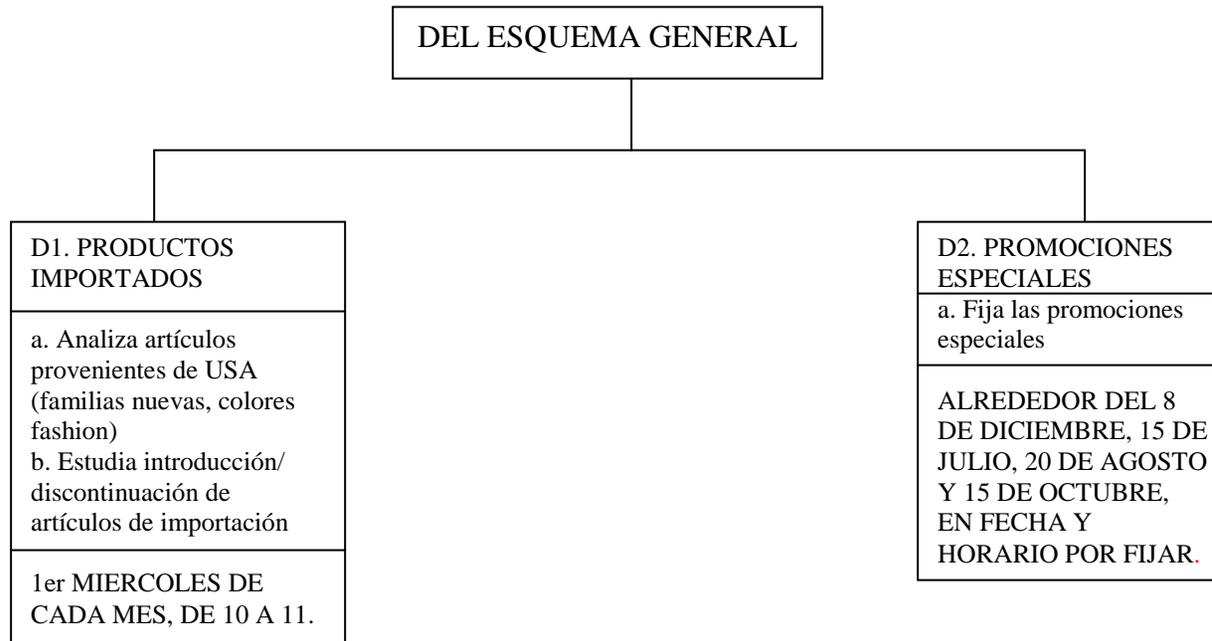
Archivos informáticos

Este manual está archivado en un medio magnético para facilitar su adaptación y reproducción. Los archivos utilizados se detallan en el Anexo VII.

ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA DE REUNIONES REGULARES

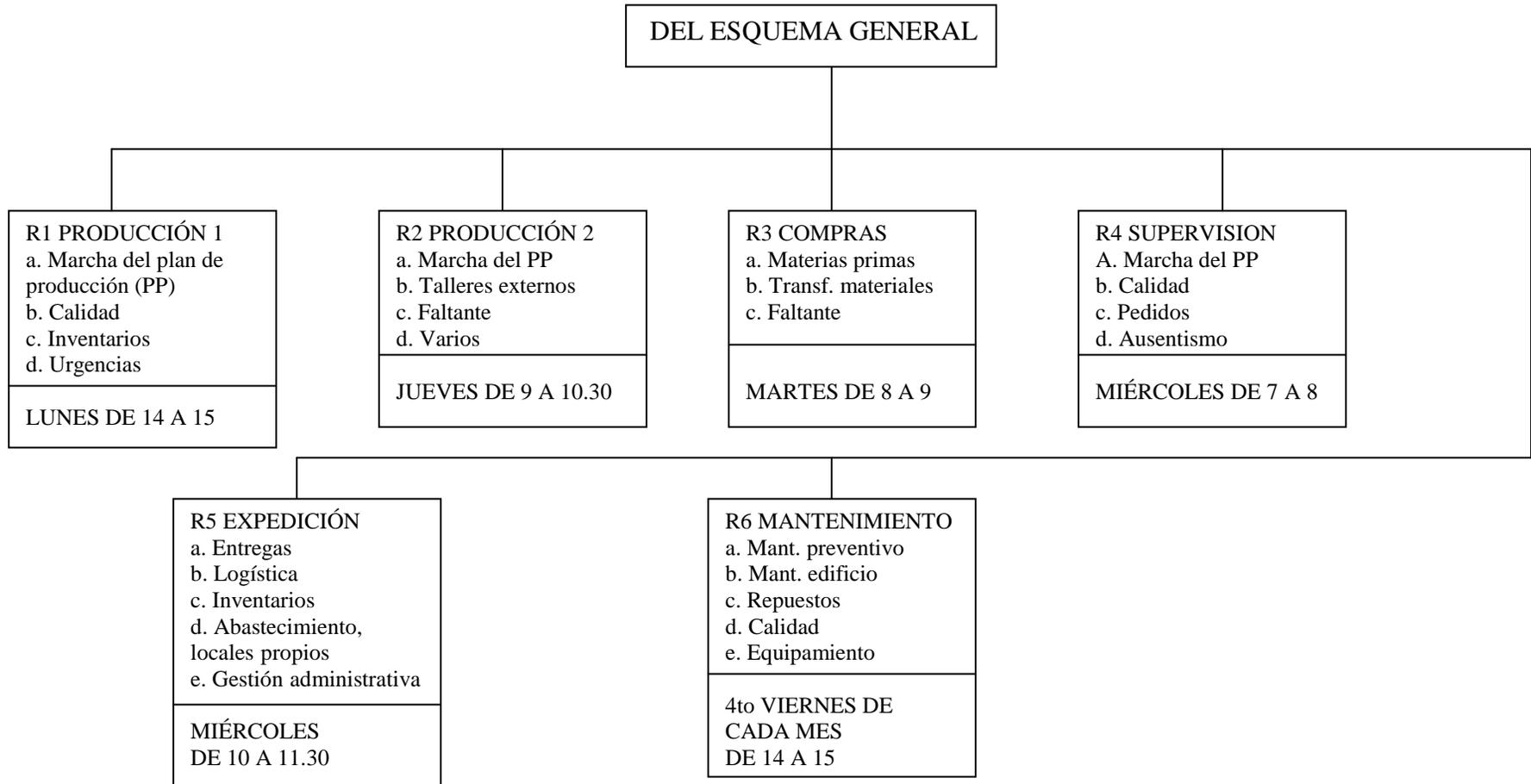


ESQUEMA DEL SISTEMA DE REUNIONES DE LAS SUBAREAS DE DISEÑO/PRODUCTO

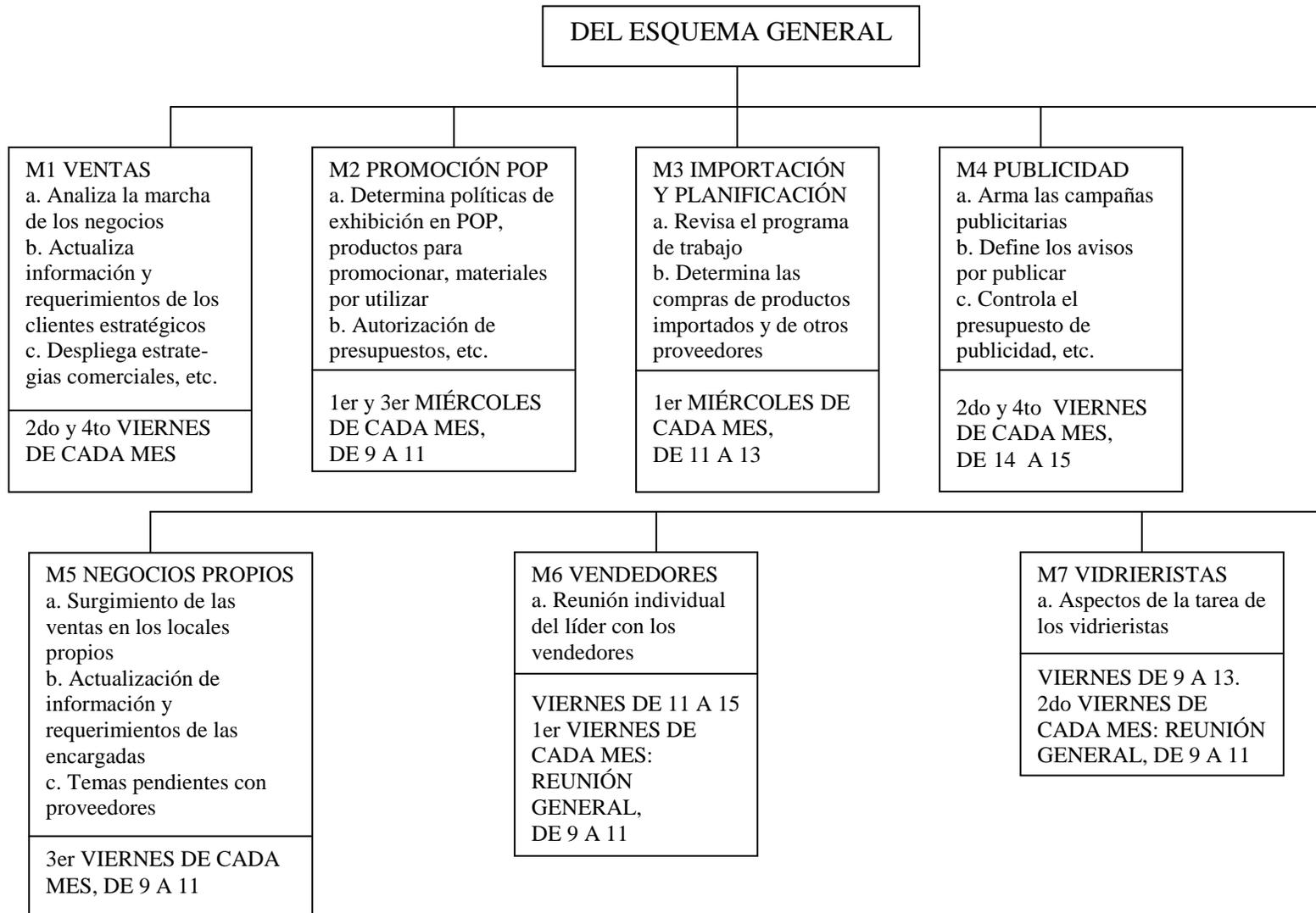


Nota: La reunión que se realiza la primera quincena de octubre tiene especial interés, debido a que se tratan en ella las estrategias para el Día de la Madre.

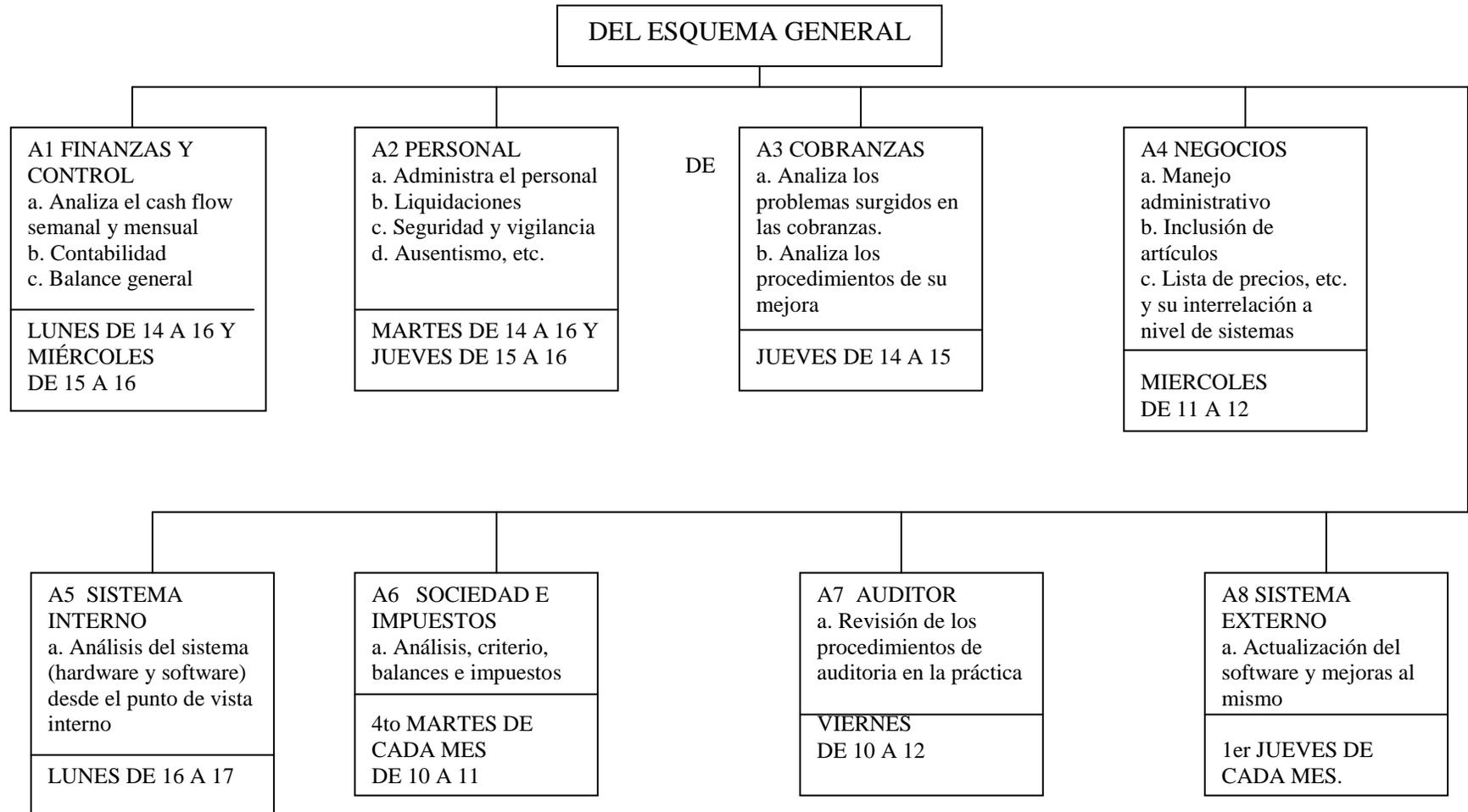
ESQUEMA DEL SISTEMA DE REUNIONES DE LAS SUBAREAS DE PRODUCCIÓN



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 (en 1997)/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 Mauricio Naiberger	PAM		PAM	e		e	e												
Reemplaza al Presidente en su ausencia, Directora de Diseño	Vicepresidente Fany S. de Naiberger	*		*	*		e		P		*		e							
Estudia nuevos diseños, testeos	Director/Gerente de Diseño Alicia Naiberger	*		*	PAM				*AM		*AM		P	P						
Responsable de producción, calidad y equipamiento	Director de Producción Ricardo Naiberger	*		*	*	PAM				PAM	e	PAM			P	P	e		P	P
Mktg., comunicaciones, locales propios, ventas	Director/Gte de Marketing Horacio Naiberger	*		*	*		PAM		l		P	*	e	e						
Administración y finanzas, personal, etc.	Gerente General Renato Baratti	*		e				P		e		e							*	
Correspondencia, agenda	Secretaria de la Presidencia Laura Formento	AM		AM	AM	AM	AM	AM												
	Jefa del Taller Norma Laurido					*									*	*	*	P		e
	Jefe de Compras Héctor López				e	*				*					e	*	P			*
Diseño, producción	Ana María Grygiel				e	*			*						*					e
Expedición	Adela Calvo							e											*	
	Gerente de Ventas Luis Risso						*		l		*	e		e						
Promociones	Silvia de Priano						*				e			*						
	Secret. Compras Int. Patricia Havlicek										e		*							
Comunicación	Nancy Mónaco													*						
	Patricia Santamarina								*											
Mantenimiento	Miguel Garrido																	*		*
Almacenes	Sergio D´Vigenzo					e									e	*	*			
Inspección final	Teresa Moreno															e				
Corte	Nelly Olivetto															e				
Control de Gestión	Rosa Caruso							*												

La sección derecha de la tabla continúa en la página 25.

Funciones	Cargo/Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	D1	D2	R1	R2	R3	R4	R4	R6
	Liliana Llocko							*												
	Carmen Olmedo							*												
	Zunilda Llano							*												
	Enrique Martínez																			
	Julio Mendelievich																			
	Silvia Rosenbaum																			
Sistemas	A. Melicchio																			
	Norma Schvartzman																			
	SUPERVISORES																		*	
	ENCARG. LOCALES																			
	VIDRIERISTAS																			
	VENDEDORES																			

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

La sección derecha de la tabla continúa en la página 26.

Cargo/Nombre (*)	MI	M2	M3	M4	M5	M6	M7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tiempo min.	Tiempo máx.
Presidente Mauricio Naiberger	e	e															
Vicepresidente Fany S. de Naiberger	e	e															
Director/Gte. de Producción Ricardo Naiberger	e	e															
Director/Gte. de Marketing Horacio Naiberger	e	e	e	e	*				P								
Director/Gte. de Diseño y Desarrollo de Producto Alicia Naiberger																	
Gerente General Renato Baratti	e	e								e							
Secretaría de la Presidencia Laura Formento	P	P	P	P	P	4	2										
Jefa del Taller Norma Laurido								P	P	P	P	P	P	P	P		
Jefe de Compras Héctor López																	
Responsable de Desarrollo Ana María Grygiel																	
Adela Calvo					*AM						*						
Luis Riso	*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								*									

(*) A la fecha de la confección de la planilla

Cargo/Nombre	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tiempo min.	Tiempo max.
Liliana Llocko									*								
Carmen Olmedo											*	*					
Zunilda Llano										*							
Enrique Martínez										*							
Julio Mendelievich													*				
Silvia Rozenbaum														*			
A. Melicchio															*		
Norma Schwartzman															*		
SUPERVISORES																	
ENCARG. LOCALES																	
VIDRIERISTAS							*										
VENEDORES						*											

Nota 1: Se deberá completar esta tabla, 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, y 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 2: 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.

ANEXO I

SISTEMA DE REUNIONES EFICACES

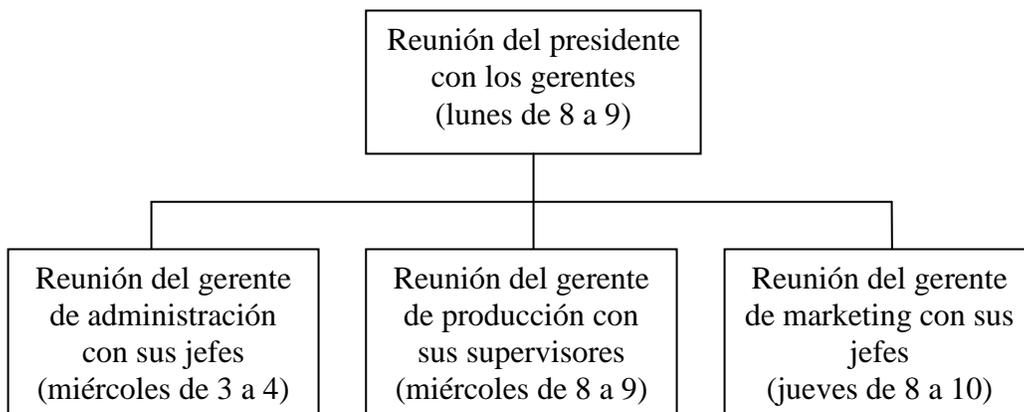
Este manual presenta el sistema de reuniones eficaces implantado en Tejedurías Naiberger. La palabra eficaces, en este contexto, significa “que no nos hagan perder el tiempo”, que logren sus propósitos en el tiempo establecido de antemano. Las reuniones deben ayudar a la gestión empresarial a través de la identificación sistemática de los problemas y su tratamiento.

1. ¿Qué es un sistema de reuniones eficaces?

Un sistema de reuniones eficaces es una estructura jerárquica de las reuniones regulares que se realizan en una empresa. A modo de ejemplo, supongamos una firma constituida por los siguientes niveles:

1. Un presidente
2. Tres gerentes (Administración y Finanzas, Producción y Marketing)
3. Seis jefes o supervisores (dos jefes dependen de cada gerente)
4. Empleados y operarios (que dependen de los jefes).

En este caso, el sistema de reuniones sería una pirámide como la siguiente:



La pirámide se interpreta así:

- El lunes de una semana dada, de 8 a 9, el presidente trata con sus tres gerentes el problema A, de finanzas, el B, de producción, y los C y D, de marketing.

- El miércoles de la misma semana, de 3 a 4, el gerente de finanzas trabaja sobre el problema A con sus jefes.
- El mismo miércoles, de 8 a 9, el gerente de producción trabaja sobre el problema B con sus supervisores.
- El jueves de la misma semana, de 8 a 10, el gerente de marketing trata con sus jefes los problemas C y D.
- El lunes de la semana siguiente los tres gerentes llevan a la reunión con el presidente los resultados de las reuniones con sus colaboradores inmediatos realizadas en la semana previa. Estos resultados pueden ser soluciones, informes sobre la necesidad de investigar un problema más a fondo, enfoques alternativos propuestos por los supervisores, etc. En la misma reunión pueden presentarse nuevos problemas.
- El sistema de reuniones continúa con esta dinámica “para siempre”.

La pirámide es una estructura ideal: en la práctica hay interferencias (feriados, personas ausentes, etc.), consultas informales entre reuniones (que involucran frecuentemente a los empleados de menor jerarquía y no se reflejan en la pirámide, a pesar de su importancia). Sin embargo, es una estructura útil que proponemos como esquema de trabajo.

2. ¿Cómo se utiliza?

La pirámide es una estructura vacía que debemos llenar para que las reuniones no sean una pérdida de tiempo. ¿Con qué las llenamos? 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. Hay problemas de diverso tipo: estratégico, tácticos, operativos; de rutina o de mejora; técnicos y humanos; de planeamiento y control, etc. Existen técnicas adecuadas para encontrarlos y resolverlos.

Durante las reuniones se hace hincapié en dos aspectos, a saber:

- El trabajo en equipo y
- el enfoque científico de los problemas, basado en datos y hechos objetivos.

3. Elementos del sistema de reuniones

Un sistema de reuniones incluye 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 Naiberger en el contexto del sistema de reuniones: ¿Quiénes deben participar en cada reunión? ¿Cuál será su papel en el caso de participar? ¿Cuál será la frecuencia de las reuniones? ¿Su lugar de realización? ¿Los responsables de la confección de la agenda?

ANEXO II

PRINCIPIOS DE TRABAJO EN EQUIPO⁸

1. **Cree normas que respeten las necesidades de los miembros del equipo.**

“Hable con hechos”, “no salte la escalera de la inferencia”, “la empatía es lo primero”.

2. **Camine antes de correr.**

Haga primero los trabajos fáciles.

3. **Sólo delegue los trabajos rutinarios.**

Recuerde: hay trabajos rutinarios y trabajos de mejoramiento. El trabajo rutinario o cotidiano está estandarizado y bien comprendido. El trabajo de mejoramiento consiste en descubrir nuevos caminos, nuevas formas de hacer las cosas; se trabaja sobre lo desconocido y no se puede delegar lo que no se conoce.

Cuando un gerente trabaja para mejorar algo, no valen las excusas del tipo: “mi tarea es decidir, no hacer trabajos de detalle”. El gerente, en su tarea de “mejorador”, tiene las mismas obligaciones y derechos que todos.

4. **Escuche activamente, al contenido y al contexto afectivo.**

Pida que le aclaren lo que no entienda, pregunte, resuma lo que le dice el otro, para ver si comprendió bien.

Esté atento a la comunicación no verbal.

5. **Cree un ambiente para el aprendizaje en equipo.**

Este ambiente de aprendizaje se caracteriza por tres elementos:

- Reuniones eficaces (ver Anexo III)
- Arreglo físico del lugar de trabajo: disponerlo para evitar distracciones.
- Ritmo psicológico: evitar el aburrimiento.

6. **El trabajo en equipo es trabajo grupal + trabajo individual.**

Grupo: determina el problema a resolver, la tarea próxima, los mejores métodos para llevarla a cabo, los individuos responsables.

Individuos: ejecutan las tareas solos, o en grupos de individuos que ejecutan tareas.

⁸ Este material se basa en Shiba et al. (1993). Consulte, esta referencia para conocer más detalles.

ANEXO III

REUNIONES EFICACES

¿Qué son?

- Son reuniones que logran sus propósitos en el tiempo establecido.

¿Cuáles pueden ser sus propósitos?

Según la naturaleza del trabajo que se realiza en ellas, el propósito puede ser:

- Rutinario (intercambio de información, presentación de nuevos productos, etc.)
- De mejoramiento de los procesos, productos, servicios, etc. Esta es una tarea más creativa que la rutinaria. Exige mejor preparación.

¿Cómo se acota el propósito?

- Escribiéndolo de antemano en una agenda, cuyos lineamientos da el líder de la reunión, eventualmente previa consulta con sus colaboradores.

¿De qué elementos se compone la agenda?

- Introducción, confirmación de los objetivos de la reunión, revisión de minutas anteriores, respuestas a interrogantes planteados.
- Revisión del avance que está realizando el equipo que se reúne para el logro de sus objetivos.
- Reconocimiento de los éxitos y contribuciones personales y grupales.
- Resolución de problemas: identificación, otorgamiento de prioridades de modo sistemático, asignación de grados de dificultad para la resolución. Se utilizan matrices como las siguientes:

Matriz de evaluación de la dificultad de un problema (más alto el dígito, mayor la dificultad):

	Área: equipos	Área: métodos	Área: gente
Responsable: usted	1	1	2
Responsable: usted y otros	2	2	4
Responsable: otros	2	4	4

O bien: matriz para establecer prioridades entre problemas:

Ranking de 1 al 3 donde 1 es el mejor	Facilidad para obtener datos	Facilidad de realización	Urgencia	Impacto	Prioridad (la mayor la da la fila con el menor total)
Problema a					
Problema b					
Problema c					

- Planificación para la resolución de problemas. Suelen utilizarse matrices de implantación del siguiente tipo:

Número	Tarea	Quién	Cuándo	Dónde	Qué	Cómo
1	Organizar taller	Juan	15/7/96	Hyatt	Material de difusión	Con ayuda de RR.PP.
2	Organizar taller	Pedro	Id.	Id.	Llamar a las radios	Id.
Etc.						

Es necesario que Juan y Pedro hayan participado y activamente aceptado sus obligaciones. De ser posible, es importante una prueba piloto de la implantación.

- Intercambio de opiniones entre los participantes.
- Difusión de información de interés para el grupo.
- Cierre: se resumen los temas tratados y se critica constructivamente la reunión.

¿Qué hace el coordinador?

- Un “coordinador de la reunión” (el nombre puede variar según los casos) revisa la agenda más o menos informalmente con los participantes unas horas antes de la reunión, con frecuencia, la tarde anterior. Verifica que todos estén informados de la reunión.

- El propósito de esta revisión es establecer tiempos de exposición, hacer el ajuste fino del temario (el ajuste grueso ya se supone conocido), preguntar sobre necesidades de rotafolios, marcadores, proyectores, videos, etc.

Si el ajuste grueso del temario no es conocido, el coordinador debe aclarar los objetivos de la reunión.

- El coordinador prepara el lugar de la reunión.
- Terminada la reunión, cuando su nivel de autoridad se lo permita, realiza el seguimiento de lo acordado, contesta preguntas, recoge inquietudes, etc.

¿Cuál es la *etiqueta* de la reunión?

- Decir lo que se tenga que decir en el tiempo acordado en la agenda (esto exige un grado importante de preparación).
- Escuchar y tomar notas (es decir, escuchar activamente). El coordinador debe llevar un registro particularmente bueno de lo que se habla (si está permitido por la cultura del grupo, es conveniente usar un grabador). Esto le permitirá preparar y distribuir minutas a todos los participantes e interesados luego de la reunión.
- No interrumpir innecesariamente al expositor.
- Intercambiar las ideas en el tiempo establecido. Utilizar las herramientas modernas (diagrama de afinidad, diagramas en árbol, y otras, para estructurar el conocimiento colectivo, ya sea durante la reunión o después de ella).
- Llegar a tiempo e irse a tiempo.
- Dar instrucciones para que no se interrumpa a los participantes durante la reunión, salvo casos de fuerza mayor.
- Respetar la cultura de la empresa, siempre que no atente contra la efectividad de la reunión.

¿Qué es un sistema de reuniones?

Es un conjunto de reuniones regulares, destinado a atender temas rutinarios y de mejora, que abarca a **todos** los miembros de una organización. La participación de cada miembro será en función de su jerarquía, del momento del año y de una multitud de

factores, pero, como principio, el sistema involucra a todos en una secuencia de reuniones en cascada, por ejemplo:

1. Gerentes
2. Cada gerente con sus colaboradores inmediatos
3. Cada colaborador inmediato de un gerente con sus empleados
4. Etc.

La información y las ideas suben y bajan. El sistema de reuniones, cuando funciona bien, se transforma en un **vehículo de planificación y comunicación** altamente efectivo.

El líder de la reunión debe promover el intercambio de ideas, asegurarse de que todos hayan entendido las propuestas, respetar todas las opiniones, promover el debate entre posiciones opuestas.

Dependiendo de la cultura de la firma, se tolera el tratamiento abierto de los conflictos o no.

Cinco principios de las reuniones (para lograr que la gente venga)

1. Predisponga o prepare mentalmente a todos los que asistan, para que no se olviden. Las reuniones deben realizarse siempre el mismo día de la semana o del mes; a la misma hora en toda la empresa, por ejemplo.
2. Nunca posponga una reunión; adelántela, si es necesario un cambio de horario o de fecha.
3. “Persiga a los ausentes”, personalmente.
4. Encuentre sustitutos para las reuniones. Por ejemplo, las carteleras para mensajes.
5. Cumpla la agenda de la reunión, termine asignando “deberes” y realice un poco de actividad social, aunque sea un café.

ANEXO IV

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

El siguiente es un modelo de lista de distribución de este manual.

Número de la copia	Receptor	Fecha de entrega de la última versión
1	Presidente	15/02/97
2	Vicepresidente	15/02/97
3	Director de Producción	15/02/97
4	Directora de Diseño	15/02/97
5	Director de Marketing	15/02/97
6	Gerente General	15/02/97

ANEXO V
MODELO DE AGENDA
AGENDA DE LA REUNIÓN DE ÁREAS
DEL 9/12/96 (NIVEL 2)

- **Participantes:**
Área de Diseño
- **Horario:**
11 a 13.
- **Lugar:**
Sala de reuniones del Directorio.
- **Responsable de la confección de la agenda:**
AN.
- **Objetivos de la reunión:**
 1. Revisión de los temas relevantes de la reunión de Directorio anterior.
 2. Explicación de los lineamientos del proyecto a cargo de las Sras. Directoras presentes.
 3. Explicación del concepto de trabajo en equipo.
 4. Explicación del concepto de reuniones eficaces.
- **Responsable de la confección de la minuta de la reunión:**
AN.

ANEXO VI
MODELO DE MINUTA
MINUTA DE LA REUNIÓN DE ÁREA (PRODUCTO Y DISEÑO) DEL 9/12/96
(NIVEL 2)

• **Participantes:**

MN, FN, AN, AMG, PS.

• **Horario:**

Se comenzó a horario. Se terminó 40 minutos más tarde de lo previsto.

• **Lugar:**

Sala de reuniones del Directorio.

• **Cumplimiento de los objetivos de la reunión:**

1. Se cumplieron según la agenda.
2. Presidió la reunión el Ing. Mauricio Naiberger.
3. Se presentó la Sra. Patricia Santamarina, quién resumió sus 11 años en la Empresa y la forma en que emprendió el trabajo (OJT, *On the Job Training*).
4. Los Sres. Directores presentes explicaron los aspectos más importantes del proyecto.
5. Se trataron, entre otros, temas generales de la Empresa, como la poca rotación del personal.
6. Luego de diversas opiniones se consideró conveniente sistematizar un método de recolección de la voz de la consumidora.

ANEXO VII

ARCHIVOS INFORMÁTICOS QUE COMPONEN ESTE MANUAL

La siguiente tabla es una ayuda para la reproducción total o parcial de este documento y sus modificaciones. Los archivos del tipo *.doc son archivos de Word for Windows. Los del tipo *.xls, archivos de Excel.

Página del manual⁹	Archivo
1	naimanua.doc
2 a 4	naimanu2.doc
5	naireudr.xls
6	naireund.xls
7	naireunr.xls
8	naireunm.xls
9	naireuna.xls
10-1 a 10-4	naitable.xls
11 a 25	naimana1.doc

⁹ En su versión original.

APÉNDICE B

SISTEMA DE REUNIONES EFICACES EN TEJEDURÍAS NAIBERGER

CUESTIONARIO

Objetivo del cuestionario: Este cuestionario está vinculado con la preparación de un artículo con el Ing. Mauricio Naiberger sobre el sistema de reuniones de Tejedurías Naiberger. El artículo describirá, en teoría, lo que es un sistema de reuniones eficaces y luego mostrará, como estudio de caso, lo que en Tejedurías Naiberger se ha venido realizando en los últimos años en este tema. De allí saldrán enseñanzas y recomendaciones generales. Para completar el trabajo debemos contar con su inestimable colaboración, plasmada en sus respuestas, que mucho valoramos.

Preguntas:

- (1) ¿Qué significa para usted “sistema de reuniones eficaces”?
- (2) ¿Cómo evalúa el funcionamiento del sistema de reuniones en TN?
 - (a) ¿Cuáles son los aspectos positivos que tiene el sistema?
 - (b) ¿Los negativos?
- (3) ¿Cómo definiría las fases por las que pasó el sistema de reuniones de TN desde su introducción a fines de los '90 hasta la fecha?
- (4) ¿Participan otras personas en las reuniones regulares, además de los integrantes del Directorio? ¿Quiénes? ¿En qué ocasiones?
- (5) ¿Se lleva la agenda según las pautas originales? En caso afirmativo, ¿cómo se prepara la agenda?
- (6) ¿Qué temas tienen prioridad en las reuniones?
- (7) ¿Se preparan las minutas luego de cada reunión? En caso afirmativo, ¿qué uso se da a las minutas?
- (8) Agradeceremos otros comentarios.

Muchísimas gracias.

ENTREVISTA A ALICIA NAIBERGER¹⁰

Pregunta 1.

El sistema de reuniones se ha ido adaptando a las circunstancias. El inicio del sistema coincidió con mis inicios en Tejedurías Naiberger. Me formé en TN con el sistema y lo rescato como herramienta de trabajo fundamental. Es una herramienta que organiza el trabajo en una empresa donde existen varias personas con ingerencia en las decisiones en diversas áreas y que tienen además necesidad de transmitir información y decisiones a otras partes.

El sistema funciona y me resulta natural trabajar con él, por más que no se cumplan todos los aspectos que habíamos delineado al principio y por más que en algunas áreas se cumpla más que en otras.

Hemos aprendido que la mejor forma de administrar es poner las decisiones y comentarios en el papel, porque existe demasiada información. Es una situación dinámica en la cual el sistema es útil.

Pregunta 2.

Creo que la parte negativa está vinculada con la generación de reuniones generales cuando se puede arreglar el temario en una reunión más chica, sin tanta opinión por parte de mucha gente, resolviendo más “en pequeño”, en un círculo más vinculado directamente con el problema.

Existen varias reuniones. Ante todo, la **reunión semanal de Dirección**, donde participan RN, HN, AN y RB, los lunes de 10 a 13. Esta reunión se cumple con bastante rigor, aunque a veces se realiza más de una vez por semana y a veces cada quince días. La cuarta reunión de Dirección de cada mes se denomina **reunión de Directorio**, pues en ella participan también MN y, casi siempre, FN. Estas reuniones se realizan en la sala del Directorio.

Como observación relativa a las reuniones, creo que a veces se tratan muchos temas en cada una y a veces no existe información previa organizada, por lo cual la reunión se desgasta con expresiones como “me parece”, “para la próxima veremos los datos”, y otras parecidas.

¹⁰ Entrevista realizada el 10/4/07, de 14:00 a 15:00.

Además de las reuniones de Dirección y de Directorio existen las reuniones de Producto, del Area Comercial, de Supervisoras de Capital y Gran Buenos Aires, la reunión de Marketing y otras.

- **Reunión de Producto.** Se realiza los jueves de 10:30 a 13:00, en la Sala de Reuniones de la Planta Baja. Participan RN, HN, AN, RB, Viviana Lange, diseñadora (quien prepara la minuta), Verónica Pescio, de producción de lencería.
- **Reunión del Area Comercial.** Se realiza los martes por la tarde en la Sala de Reuniones de la Planta Baja o en la oficina de HN. Participan HN y Patricia Havlicek (la Supervisora de Capital y GBA), Silvia de Priano (Supervisora del Interior), Nora Motta (Supervisora de Locales Propios).
- **Reunión de temas de Producto en los Locales.** Se realiza los martes por la mañana, durante 1,5 horas aproximadamente. Participan AN, FN, Nora Motta. AN suele reunirse con HN después de la reunión.
- **Reunión de Marketing.** Se realiza los miércoles, de 9:30 a 11:30. Participan HN, AN, Gabriela Castro, Responsable de Marketing (trabaja desde hace menos de un año).
- **Reunión de supervisores y vendedores de Capital y GBA.** Se realiza los viernes a la tarde. Participan HN con los supervisores y vendedores.
- **Reunión de Producción.** (Es responsabilidad de RN y por lo tanto yo podría estar equivocada en algún dato). Se realiza los lunes; participan RN y la Supervisora de Taller. En algún momento de la reunión se incorpora Héctor López, Jefe de Compras. En el Taller trabajan unas 100 personas, entre confección y corte. (Hay unas 40 personas en Administración en TN, además del personal de los locales propios). De RN dependen la Supervisora General del Taller, Norma Ladrado, y la Responsable de Desarrollo (Ana María Grygiel, que también desarrolla actividades de supervisión, ayudando a la supervisora de corte). De Norma Ladrado dependen Andrea Crimi, Teresa Moreno (Revisado y Empaque), la Sra. Nelly (Supervisora de corte) y Nancy Santamarina (supervisora).

Pregunta 3. Mi experiencia con las reuniones. La reunión de mayor responsabilidad que me compete es la de Producto. Yo armo la agenda y Viviana la tipea. A veces los participantes me recuerdan puntos para la agenda. Son todos puntos ligados a producto, pero que hacen también a Comercial y Producción. Se ven muchos puntos y a veces no alcanza el tiempo o la gente se cansa y la reunión se dispersa. Los temas pendientes pasan a la semana siguiente. La agenda se envía a los participantes dos o tres días antes de la reunión, por mail (tanto la agenda como la minuta posterior). La minuta va a todos los participantes y a muchas personas más.

Fases que ha atravesado el sistema. Las reuniones de Producto, Dirección y Directorio han tenido mayor continuidad, mayor seguimiento, sobre todo Producto. Dirección tiene mejor desempeño. Se discuten los temas y se llevan eventualmente a la reunión de Directorio para completar la decisión. Algunas reuniones son menos efectivas por problemas de procedimiento y falta de conciliación de la información. Otras reuniones planteadas originalmente no conservaron su vigencia, por la falta de tiempo o de disponibilidad de la gente. Esta es la parte negativa, no se podían mantener tantas reuniones.

Algunas reuniones vinculadas con temas de interés general, como control de calidad, no siempre se hacen, a pesar de ser un tema clave. Allí participarían HN, RN, AN y las supervisoras, para ver los temas de producción, entrega, materias primas, etc.

Pregunta 5.

Las minutas se llevan de todas las reuniones y las reciben todos los participantes. Se hacen minutas de las reuniones de Marketing, Dirección, Directorio y Producto. Las reuniones con Nora Motta y Fany no tienen agenda, pero se busca el consenso de los temas con anterioridad.

(EY pide modelo de agenda y minuta, que se le entrega).

Pregunta 6.

Se hace más hincapié en lo operativo que en lo estratégico. Lo estratégico lo planteamos una vez cada tanto: por ejemplo, ahora estamos viendo la conformación del nuevo ejercicio; el primer semestre está en marcha, pero debemos organizar el segundo,

tratando los contenidos en una reunión de Dirección para ver si es ejecutable, etc. Un ejemplo más: se habló durante dos años la contratación de Andrea Frigerio para la publicidad de Maidenform, pero no se llegaba a una decisión pues tratábamos de evitar efectos potencialmente perjudiciales en la selección de la modelo; era un tema que figuraba en la agenda y en las reuniones de estrategia, dentro de las de Directorio.

Pregunta 7.

Uso de las minutas. Se utilizan para que todos estén informados para decidir. En general los temas más importantes van al comienzo de la agenda. Antes de instituirse el sistema de reuniones había reuniones de Directorio, pero no conozco el grado de formalidad que tenían. De todas maneras, el Ing. MN siempre fue ordenado; además estaba la relación con Maidenform USA, que nos obligaba a ser ordenados.

El tiempo dedicado por mí a las reuniones semanales es de: 3 horas para Dirección, 3 horas para Producto, 2 horas para Marketing y 1,5 horas para Locales Propios. Además, puede haber una reunión ocasional de supervisoras/vidrieras (1 hora/semana).

Los viernes por la mañana AN tiene reunión fija y aprovecha el tiempo para reunirse con proveedores, etc. Las tardes son más libres. No existe una reunión formal para Diseño y Desarrollo. Al equipo lo integran AN, Patricia Santamarina, Ana María Grygiel y V. Lange.

Otros comentarios: La empresa tiene algunos problemas de espacio. Expedición no tiene suficiente lugar. Se alquila un depósito externo. Ha habido reformas en el área de Corte, recientemente.

Las comunicaciones entre los Directores son vía mail, teléfono, pero, sobre todo, son personales. AN, V. Lange y MN tienen oficinas arriba, en el primer piso, al igual que Desarrollo de lencería y esto facilita la comunicación con el nivel superior.

APÉNDICE C

ENTREVISTA A HORACIO NAIBERGER¹¹

Pregunta 1.

Es un sistema que permite establecer reuniones para aprovechar el tiempo para poder priorizar las cuestiones que hay que tratar con un orden preestablecido.

Pregunta 2.

El sistema está funcionando en TN, como punto inicial, bastante bien, pues nos ha estructurado las reuniones. Ha creado un sistema que nos permite organizar los temas sistemáticamente y dividirlos y agruparlos para cada reunión. De esta forma evitamos que sea todo una mezcla de temas indiscriminadamente tratados. En cada reunión, por el contrario, se tratan temas agrupados.

Además, determinamos los responsables de cada cosa en cada reunión. Queda claro el responsable de la agenda, de la minuta, de la conducción de la reunión y se facilita el tratamiento de los temas.

Aspectos negativos.

No es nada especialmente negativo, pero la suma de reuniones resta tiempo para actuar como individuos. Hemos tratado de respetar los días, las reuniones son inamovibles y tiene que pasar algo muy importante para que no se hagan. No se plantea el no reunirse y esto a veces lleva a que deban adaptarse los temas de trabajo a los tiempos que tenemos libres, pero, de todos modos, las reuniones son una actividad que hay que hacer.

Reuniones principales.

- **Reunión de Dirección.** Participa el Directorio activo, para tratar temas generales de dirección. Se realiza los lunes.
- **Reunión de Directorio.** Se suman MN y FN; se realiza una vez por mes y se tratan temas sobre la marcha de la empresa, temas más estructurados, como el balance y el cuadro de resultados, entre otros. (En la semana de la Reunión de Directorio, ésta reemplaza a la Reunión de Dirección).

¹¹ Entrevista realizada el 17/04/07 de 13:10 a 13:52.

Horacio Naiberger participa, además, en las siguientes reuniones:

- **Marketing.** Los martes. Es responsabilidad de Marketing. Eventualmente, participa AN, las supervisoras, a veces alguien de Administración de Ventas, según los temas. Hoy por ejemplo participó AN, la responsable del Area de Marketing y yo, pues nadie más era necesario.
- **Locales Propios.** Se reúne con el responsable.
- **Area Comercial.** Participan los supervisores de la cadena comercial.
- **Producto.** Es una reunión de los jueves, cuya agenda y minuta prepara AN. Se trata sobre los productos de la empresa y la competencia. Participan diseñadores de la Empresa.
- **Vendedores.** A veces participa HN y a veces no, aunque participa como mínimo una vez cada 15 días. Es una reunión de supervisores y vendedores. La supervisora de Capital Federal prepara la agenda y la minuta. Las minutas se guardan, no se tiran, y quedan un año en carpeta.

Pregunta 3.

Antes del sistema de reuniones, si bien no recuerdo con detalle, todo era más complicado, pues se atendían sobre todo las urgencias. El sistema de reuniones permite diferenciar los temas estratégicos, los identifica en las distintas áreas; de lo contrario sólo se atiende a la coyuntura y no se hace el tiempo para analizar los problemas.

Dos veces al año hay una reunión de estrategia, en marzo pasado tuvimos la primera del año, durante 3 horas, y luego hubo otro día de reunión adicional para continuar con los temas, de agenda abierta.

Ha habido cambios en el sistema. Hay reuniones del plan original que no se implementaron, otras que se hacen pero no generan minutas, otras se planifican sin agenda previa. Son licencias que nos tomamos, pero que no son convenientes, pues terminan sin que quede en el papel lo decidido y esto puede traer malentendidos. Esto pasa.

De todas formas, en estos últimos 2 ó 3 años hay una rutina de trabajo que se respeta.

Pregunta 5.

¿Cómo se prepara la agenda? Para las reuniones de Directorio y de Dirección, las prepara RB. Presenta los temas a HN y se agregan temas si hace falta. La agenda se envía a los participantes y se comenta, si es necesario. Siempre al final hay un tema “Otros”.

Para la reunión del lunes, la agenda está lista el jueves anterior. Se trata de que medien 48 horas entre la agenda en borrador y la reunión, aunque a veces quedan solo 24 horas y a veces más. La agenda se envía por mail, como adjunto (*attachment*). La relación entre los Directores y Gerentes es en general cara a cara. En las reuniones se usa el cañón Epson, con control remoto; ídem el DVD. Existe una sala de reuniones en la planta baja y una sala de Directorio en el primer piso.

Pregunta 6.

Temas prioritarios. Los del área comercial, son a veces temas rutinarios, como el sistema de ventas y el sistema de entrega. Dependiendo del momento, los temas varían. Por ejemplo, en Producto se ve sistemáticamente el lanzamiento de nuevos productos, pues esto conlleva una situación que obliga al control en todas las áreas: Marketing, Ventas en general, Producción, etc.; aquí el seguimiento es prioritario; también en la Reunión de Producto se trata con la calidad de la producción. Se dan a veces los temas estratégicos, sobre todo en Dirección y Directorio, pero también en las reuniones del área comercial.

Muchas veces ocurre que hay temas no suficientemente elaborados en el trabajo individual (y en el grupal) y se pierde tiempo, sobre todo el tiempo de gente que no tiene mucho que ver con algunos temas específicos. Pero esto no es culpa del sistema de reuniones.

Pregunta 7.

El uso de las minutas. Son un documento de comunicación oficial; se cursan vía Internet como attachment del mail y muchas veces se entregan en mano a personas que no usan el mail. Allí, en la minuta, se informa a las personas a quienes competen los temas, que a veces no participan en la reunión pero deben estar involucrados; por ejemplo, en temas de nuevos productos, la información sobre la fecha del lanzamiento se va a saber por

la minuta. La minuta se entrega y muchas veces se habla personalmente con los interesados sobre el contenido.

Comentario de HN: Por ahí yo no logro que alguna información de las minutas llegue a los vendedores del interior; la minuta no les llega armada como está, y esto no me deja tranquilo. A veces, por la dinámica del trabajo de la gente del interior y por la falta de contacto físico con Lascano (la calle de la sede de TN), las minutas no terminan de ser eficaces, tal vez porque hoy no podemos darles tecnología de última generación, como PCs, etc. Son 6 vendedores y a veces consultoras (en Mar del Plata, Rosario, Córdoba) y no se usa el sistema de minutas. Lo mismo pasa con los vidrieristas del interior del país, con quienes no ha llegado a implementarse el sistema.

En general, el sistema de reuniones es OK, bastante aceptable en Dirección, pero en planos intermedios y hacia abajo no se usa, o se usa muy poco. Esto también es responsabilidad nuestra. De la segunda a la tercera línea no se usa mucho. Si se hacen reuniones, no se preparan agendas y minutas. El mando medio, del nivel de supervisor de ventas, no termina de adoptar la rutina de agendas y minutas en cada reunión. Llega todo verbalmente, pero no sistemáticamente. Es más informal.

Pero, incluso en las reuniones donde no se hace agenda y minuta, la reunión funciona como si las hubiera y los resultados me los comunican luego, de alguna manera.

APÉNDICE D

ENTREVISTA A RENATO BARATTI¹²

Comentarios iniciales

La organización de la producción se basa en los pronósticos de ventas, que luego se abren por artículos, tallas y colores, mes por mes. El programa de ventas se carga en el plan de producción, o sea que el programa de ventas es como un pedido que se hace a Producción. Si falla el pronóstico, falla la producción.

Distinguimos entre artículos nuevos y artículos con historia y continuidad. En los artículos nuevos el pronóstico es más interactivo. Al salir a la venta se ven los defasajes entre la demanda y la oferta. En la temporada no hay tiempo para recomprar insumos, que demoran 60/90/120 días en ser entregados.

En los artículos históricos, por otra parte, hay menos faltantes, aunque nos equivoquemos con el pronóstico podemos arreglar el defasaje. El tema se complica porque los talles grandes y los pequeños tienen menos demanda que los medios, y esto dificulta la planificación para el aprovisionamiento de los clientes. En los nuevos productos los clientes piden 1 artículo del 32, 1 del 34, 1 del 36 y así hasta uno del 40, pero la realidad es que la producción estable debe apuntar a proporciones que no son constantes para todos los talles. Esto afecta a la eficiencia. En Estados Unidos, cuando se fabrica en esta industria, ya está vendido el 80% de la producción, lo cual aumenta la eficiencia.

Es importante armar bien la curva de los talles. Para esto habría que dar instrucción a la gente para que opine sobre cómo va a armar la curva, sobre la base de la opinión de los responsables de venta. “Para mí, la gente de Ventas tendría que participar más”. Esto generaría unidad y compromiso internamente. Los porcentajes de cada color son clave, no sólo los números de talle.

Hay dos tipos de reuniones, o tres. En primer lugar, las de Directorio y Dirección. Allí se tratan temas como políticas salariales, plan de producción, estrategia para manejar la Empresa, etc. Las reuniones de Dirección tendrían que ser siempre un lugar de tratamiento

¹² Entrevista realizada el 17/04/07 de 14:00 a 15:00.

de temas de trabajo en el campo, para luego llevarlos a una reunión de Directorio. (A veces MN va a una reunión de Dirección, además de las de Directorio).

La reunión que mejor funciona es la de Producto. Participan RN, AN, HN, RB y a veces la responsable de Lencería (cuando la llaman), la diseñadora (Viviana Lange, que lleva la minuta). Esta reunión hace a la conducción básica de la Empresa. Se trata con las salidas de los productos (“¿Estarán?”), las causas de los problemas; se habla de cada producto, sus ventas y su producción.

Es importante distinguir los temas centrales de cada reunión. Tratamos de que las reuniones de estrategia, por ejemplo, no sean reuniones de producto. Esto es importante, porque los participantes en cada reunión somos las mismas personas, pero los temas son distintos y debemos adoptar distinto rol.

Las reuniones de Dirección y Producto sistemáticamente se realizan con agenda y minuta. La minuta de producto se entrega al jefe de Compras, jefe de Taller, jefe de Expedición, etc. Es importante que el jefe de Compras sepa lo que se va a hacer, especialmente en los lanzamientos. Aquí las minutas cumplen una función de amplia difusión.

En cambio, las minutas de Dirección y Directorio son para nosotros solos. En algunos casos, sin embargo, se ve que no se leen las minutas y se repiten los mismos temas en la reunión siguiente; a veces son cosas que parecen menores.

Normalmente la gente no falta a las reuniones. A veces se acomoda un poco el horario; hay cierta flexibilidad. En los meses de enero y febrero la presencia es menos clara, por las vacaciones, dos vienen y dos no.

Pregunta 1.

Soy un gran defensor del sistema de reuniones porque es la única manera de sistematizar las decisiones de grupo y dejar las cosas asentadas, para evitar discusiones vanas sobre qué se resolvió en cada reunión. Las reuniones están organizadas, además, por temas, y esto ayuda.

Antes del sistema de reuniones (RB lleva 31 años en la Empresa) la cosa era distinta. Ha mejorado de alguna manera la información que debe ir desde la máxima dirección hacia la gente. Antes había instrucciones “apenas diferentes”, pero que resultaban

muy distintas en la práctica. Hoy, en cambio, tenemos un papel escrito, que detalla lo que hay que hacer.

Hay un problema que me gustaría destacar, y es el de la interpretación de los vocablos de la minuta y sus consecuencias. Debemos tener cuidado con lo que escribimos en la minuta y a quién va dirigida. En otras palabras, es necesario separar los destinatarios según el tipo de información contenida. Por ejemplo, si un artículo se va a dejar de producir, es importante que Ventas no lo sepa en un momento inoportuno, pues de lo contrario les quita a los vendedores las ganas de vender el stock remanente. Por el contrario, si un artículo va a ser discontinuado, Compras debe saberlo lo antes posible, para no seguir comprando un material que se tornará innecesario.

Por ello, la tarea del secretario de actas es clave, debe interpretar bien lo que oye, y esto a veces es difícil. ¿Cómo elaborar una minuta teniendo en cuenta el efecto que ella tendrá sobre otra gente de la Empresa?

Tal vez deberíamos reelaborar el concepto de minuta: que no sea sólo un registro de lo dicho, sino más bien un documento adecuado para transmitir información a quienes no estuvieron en la reunión. En las minutas, RB pone algo así: “Si no están de acuerdo con el contenido, por favor, infórmenme.” (En otras palabras, somete lo escrito a la consideración de los demás).

(EY sugiere adoptar alguna técnica de diálogo para mejorar las reuniones aún más).

Los temas de estrategia se tratan en las reuniones, pero tal vez sea necesario aumentar el tiempo que se les dedica. A veces la reunión de estrategia se desvirtúa con los temas del día a día, pues existen muchos problemas no resueltos aún. Además, los factores internos y los factores externos (por ejemplo, no hay demanda para tal producto, aunque se esté produciendo bien) son comunes tanto al día a día como a las cuestiones estratégicas, y es fácil mezclarlos.

Crítica al sistema. Si tuviera que cumplir con todas las reuniones originalmente programadas, no tendría tiempo para ejecutar nada. En una empresa de este tamaño los gerentes tenemos mucho trabajo. El 80% de mi tiempo lo empleo en responder preguntas.