

UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Finanzas y Negocios

**HERRAMIENTAS JAPONESAS PARA
LA GOBERNANCIA DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

Enrique Yacuzzi

Noviembre 2010
Nro. 434

ISBN 978-987-1062-59-1
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

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>

Yacuzzi, Enrique Antonio

Herramientas japonesas para gobernancia de las pequeñas y medianas empresas. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad del CEMA, 2010.

28 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1062-59-1

1. Negocios. 2. Finanzas. I. Título
CDD 658

Fecha de catalogación: 24/11/2010

HERRAMIENTAS JAPONESAS PARA LA GOBERNANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Enrique Yacuzzi¹

RESUMEN

Numerosos conceptos se entrelazan para dar lugar al concepto de gobernanza de una empresa, tanto en el caso de las empresas cotizantes como el de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Para que la gobernanza se concrete y sea efectiva, es necesario traducir sus conceptos en acciones que transformen la realidad de la firma y su entorno en el sentido exigido por los conceptos. Las empresas grandes, sobre todo si están bien organizadas, cuentan en general con mecanismos adecuados de planificación y control para llevar a la práctica sus acciones de gobernanza. Las pymes, por su parte, caracterizadas por menores recursos relativos, tienen grandes dificultades metodológicas y conceptuales para implementar y mantener una arquitectura de gobernanza.

En las últimas tres o cuatro décadas, sin embargo, se han difundido en el mundo algunas técnicas japonesas de gestión que pueden aplicarse en la implementación y consolidación de la gobernanza. Estas aplicaciones, naturalmente, son posibles tanto en las grandes firmas como en las pequeñas, pero hacemos hincapié en estas últimas porque en ellas encontrarán un terreno fértil para la aplicación inmediata y fecunda. Esta aplicación, que permitirá realizar la gobernanza de la pyme en pocos meses, solo depende de la decisión de un gerente inquieto dispuesto a transformar su organización.

En este trabajo, presentamos los conceptos básicos de gobernanza y su aplicación en las pymes, mostramos los rudimentos de algunas herramientas japonesas de gestión e ilustramos con breves ejemplos cómo estas herramientas pueden utilizarse para implementar y mejorar la gobernanza de una pyme. Las herramientas consideradas son: un indicador de gobernanza pyme, basado en la estructura –aunque no necesariamente los contenidos- del Premio Deming, el premio nacional japonés a la calidad; la gestión hoshin; y los sistemas de reuniones eficaces.

JEL: M10, M12, M14

Keywords: Gobernanza, gobernanza pyme, sistema de reuniones, gestión hoshin, herramientas para la calidad, indicador de gobernanza.

¹ Profesor de la Universidad del CEMA. Dirigir la correspondencia a: ey@cema.edu.ar. Agradezco al Prof. Rodolfo Apreda, profesor de mi universidad, su permanente apoyo y asesoramiento en mis estudios de gobernanza. Los errores del trabajo, huelga decirlo, son míos. Este trabajo se publicó previamente en *Pharmaceutical Management*, junio, 2010. Los puntos de vista del autor no representan necesariamente la posición de la Universidad del CEMA.

I. INTRODUCCIÓN

La gobernanza es un concepto complejo. Cuando nos referimos a las grandes empresas, la gobernanza corporativa es un campo de estudio y de aplicaciones que se ocupa de temas como su carta fundacional, by-laws, estatutos y códigos de buena practicas; la administración de los conflictos de intereses entre los accionistas, acreedores, alta gerencia y otros *stakeholders*; los compromisos y responsabilidades (accountability), entre muchos otros.

Estos conceptos, derivados en gran parte del mundo de las finanzas y aplicados fundamentalmente a empresas cotizantes, se han extendido en años recientes para aplicarlos a las pequeñas y medianas empresas. La gobernanza de las pymes tiene características y problemas específicos, que dan lugar a formas propias de definir, medir y tratar la gobernanza, como veremos más adelante.

En ambos casos, la gobernanza de las grandes empresas y la gobernanza de las pymes, es clave traducir los conceptos abstractos en realidades, a fin de que los conceptos se tornen operativos. Esta traducción se realiza de muchas formas idiosincráticas, que dependen de la historia de la empresa, los intereses y preocupaciones de sus directivos, las presiones del mercado y de los sistemas legales, etc. En las empresas cotizantes el cambio puede iniciarse, por ejemplo, con la introducción de códigos de buenas prácticas, acompañados de modificaciones estatutarias que induzcan a una mayor transparencia en las decisiones del directorio.

Con respecto a las pymes, en estos últimos años hemos trabajado en la aplicación de enfoques y herramientas japonesas de la gestión de la calidad total para convertir los conceptos abstractos de la gobernanza pyme en sistemas operativos concretos que funcionen en el día a día de la organización. Estos enfoques y herramientas, que describimos en este trabajo, son: los indicadores de medición que siguen el estilo de los indicadores de los premios nacionales a la calidad, del tipo del premio Deming, la gestión hoshin, los sistemas de reuniones eficaces, y las herramientas convencionales de la gestión de la calidad total. Aplicados sistemáticamente en una pyme, los enfoques y herramientas se tornan operativos y permiten el funcionamiento coordinado de los conceptos de gobernanza en la vida diaria de la empresa.

Nos concentramos en la aplicación a las pymes en razón de la aplicación más inmediata y urgente de estas herramientas que podría darse en estas empresas. En las empresas grandes existen, en general, sistemas operativos que funcionan razonablemente y que permiten implementar acciones concretas de gobernanza. En las pymes, por otra parte, no hay mayor conciencia de la gobernanza y su valor práctico, y, menos aún, de la forma en que puede implementarse un proceso de transformación hacia una estructura de gobernanza sólida. El uso de las herramientas propuestas es una avenida directa hacia la implementación.

Luego de presentar brevemente las características propias de las pymes en la siguiente sección, desarrollamos un posible concepto de gobernanza para las pymes y mostramos, en líneas generales, los conceptos de indicadores, gestión hoshin y sistema de reuniones eficaces, tal como podrían aplicarse en la gobernanza pyme.

II. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES Y RELEVANCIA DE LAS HERRAMIENTAS²

Las pymes se caracterizan por:

1. la escasez relativa de recursos financieros, humanos y materiales, que afecta su capacidad de negociación con sus clientes, proveedores y acreedores;
2. sus limitados recursos gerenciales, problema que se manifiesta, por ejemplo, en el poco tiempo que los gerentes pueden dedicar a actividades no rutinarias;
3. falta de visión estratégica y horizontes de planificación de largo plazo;
4. viejas formas de organizar el trabajo;
5. contar con personal menos calificado que las empresas más grandes;
6. falta de políticas de entrenamiento;
7. poca información sobre mercados y tecnologías;
8. falta de capacidad innovadora.

A pesar de la importancia de la gobernanza para el desarrollo de una economía de mercado y la promoción del crecimiento económico, las pymes están en una situación de desventaja al momento de asegurarse los recursos necesarios para desarrollar una estructura de gobernanza corporativa. Es aquí que algunas herramientas de la gestión de la calidad

² Esta sección se basa en Yacuzzi (2005 a).

japonesa pueden aplicarse para una mejor organización y aplicación de los escasos recursos con que cuentan las pymes.

En el proceso de cambio hacia una mejor gobernancia, hace falta medir los resultados del cambio planificado y monitorear el desarrollo de las acciones. Para ello, proponemos la utilización de un indicador de gobernancia que se basa en los enfoques de los premios nacionales a la calidad, del cual el premio nacional a la calidad del Japón, llamado Premio Deming, es un ejemplo pionero.

La gestión hoshin apunta a la planificación y logro de unos pocos objetivos de corto plazo (típicamente, son objetivos a un año, pero dentro de un horizonte rodante de cinco años) y permite focalizar a la gerencia de la pyme en la superación de los problemas citados anteriormente. Por ejemplo, la escasez relativa de recursos de todo tipo puede atacarse con una planificación estricta del uso de los recursos con que se cuenta; la asignación de tiempos gerenciales a actividades no rutinarias se contempla expresamente en la planificación hoshin; la falta de visión estratégica y de planes de largo plazo se puede paliar dentro del proceso hoshin y del horizonte de cinco años que le sirve de marco; la calificación del personal y su entrenamiento pueden ser abordados como hoshin (objetivos) anuales, así como el acceso a nuevos mercados y tecnologías y las nuevas formas de organizar el trabajo.

Por otra parte, el sistema de reuniones es el esqueleto que proponemos para que la pyme organice su plan hoshin destinado a desarrollar y fortalecer su gobernancia. Dentro de este sistema, habrá reuniones específicas de planificación hoshin, mientras que otras se podrán dedicar específicamente a consolidar la estructura de gobernancia de la empresa.

III. IDEAS CENTRALES DE LA GOBERNANCIA DE LAS PYMES³

Recientemente (Yacuzzi, 2008), hemos propuesto un indicador para la medición de gobernancia de las pymes. Este indicador, basado, precisamente, en el estilo de medición de los premios nacionales a la calidad, implica un concepto de gobernancia centrado alrededor de tres ejes: (1) los principios de gobernancia, (2) las interacciones entre los *stakeholders*, y (3) el trabajo del directorio. Adherimos en este trabajo a una perspectiva de la gobernancia enfocada en los *stakeholders*. Según esta perspectiva, la gobernancia debe lograr la armonía

³ Esta sección se basa en Yacuzzi (2007).

entre los diversos intereses, a través del trabajo del directorio y la alta gerencia. Nuestra decisión no implica, naturalmente, que desconozcamos la relevancia de los principios generales de gobernanca y la importancia de los directorios.

En la Tabla 1 mostramos los elementos constitutivos fundamentales del concepto de gobernanca pyme y del indicador que lo mide. Las columnas son: área, temas, dimensiones y elementos. Los contenidos de esta tabla se despliegan con mayor nivel de detalle en el cuestionario de evaluación, que puede verse en Yacuzzi (2007), y que permite calcular aditivamente el valor de la gobernanca para las pequeñas y medianas empresas. Nótese que las dimensiones del concepto de gobernanca abarcan tres áreas: Principios generales de gobernanca, *stakeholders* y trabajo del directorio.

Entendemos por principios de gobernanca una lista con el conjunto mínimo de prescripciones para la acción que se desprenden del diseño de gobernanca adoptado. Los temas de esta área son: la consideración explícita de la gobernanca, la provisión de información, la representatividad de los directores y la dualidad del CEO. De particular importancia en la consideración explícita de la gobernanca son los códigos de buenas prácticas. Un código es un conjunto de reglas acerca de cómo hacer algo, o de qué manera debería comportarse determinado grupo social. Por otra parte, una buena práctica indica cómo deberían llevarse a cabo las tareas profesionales o laborales. Los elementos del área de provisión de información son varios, pero se destacan los mecanismos para brindar a la organización de transparencia informativa tanto en el área contable como en sus planes y logros generales. Los elementos de la representatividad de los directores y la dualidad del CEO se mencionan con frecuencia en la literatura.

El área de *stakeholders* recibe mucho espacio entre los elementos para definir la gobernanca de las pymes y su medición. Esto no debería sorprender, puesto que en este trabajo se adopta la teoría de los *stakeholders* como solución al “dilema que los gerentes en todo tipo de empresas enfrentan para satisfacer los reclamos de los accionistas y de los otros *stakeholders*”. Clarkson (1994) caracteriza a la teoría del siguiente modo: “La firma es un sistema de *stakeholders* que opera dentro del sistema mayor de la sociedad anfitriona, que provee la infraestructura legal y de mercado necesaria para las actividades de las firmas. El propósito de la firma es crear riqueza o valor para sus *stakeholders* al convertir

sus intereses en bienes y servicios.”⁴ Desde un enfoque más económico, Margaret Blair adhiere a la posición que considera a las empresas como arreglos institucionales para regular las relaciones entre todas las partes que contribuyen a la creación de riqueza con activos específicos. “... más simplemente—explica la autora—los recursos de la empresa deberían usarse para realzar los objetivos y servir los propósitos de todos lo que verdaderamente han invertido algo y tienen algo en riesgo en la empresa.”⁵ Los *stakeholders* que consideramos en nuestro indicador de medición de gobernancia caen en esta caracterización.

El área del trabajo del directorio, finalmente, se funda en estudios como el de Gabriellsson (2003), que destacan el trabajo de los directores como herramientas para crear valor y mejorar el rendimiento en las pequeñas y medianas empresas. La relevancia del trabajo del directorio no puede ignorarse. El buen desempeño de una empresa, tanto grande como pequeña, está ligado a la calidad del trabajo de su directorio o, como mínimo, a la calidad del trabajo de un grupo de integrantes de la organización que funcione como directorio; en efecto, desde el punto de vista de la funcionalidad, no sería imprescindible (aunque ayudaría) que este grupo fuera estatutariamente reconocido como “el directorio”, pero sí es imprescindible que haya un equipo capaz de hacer un uso diestro de la información estratégica necesaria para las buenas decisiones. Para manejar diestramente la información, el directorio debe tener acceso a la información completa de la empresa, por lo cual la transparencia interna es crucial. Para aconsejar, el directorio necesita información interna, además de la externa; lamentablemente, en muchas pymes la economía se maneja informalmente y los balances de las empresas son, con frecuencia, solo documentos formales; y esta circunstancia genera “círculos de confidencialidad” que no se comunican entre sí e impiden que todos los directores accedan al conjunto de información relevante; además, los indicadores no existen, o están atrasados, o—al ser contruidos sobre la base de información fragmentada—son erróneos. En estos escenarios pueden crearse estilos gerenciales basados en la arbitrariedad y la falta de transparencia interna, en los cuales la evaluación del desempeño y otras funciones clave de la alta gerencia pierden sentido. Evitar este estado de cosas es una misión indelegable de un buen directorio, y los principios

⁴ Citado por Clarke (2004), pág. 195.

⁵ Blair (2004), pág. 182.

adecuados de su funcionamiento y rutina deben formar parte de un sistema equilibrado de gestión empresarial.⁶

⁶ Debo este párrafo a comentarios de los profesores Ernesto Barugel y Raúl Miranda, comunicación personal, 10 de diciembre, 2007.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos
Principios generales de gobernanza (200)	Consideración explícita de la gobernanza (130)	Documental (15)	Documento explícito sobre la importancia de la gobernanza
			Sección sobre la gobernanza en la memoria anual
		Organizacional (115)	Adhesión a un código de buenas prácticas
			Designación de un responsable del seguimiento de las medidas de gobernanza
			Actualización de criterios contables
			Información sobre objetivos de desempeño futuros
	Provisión de información (40)	Organizacional (28)	Designación de un responsable de la provisión de información
			Existencia de un mecanismo para responder consultas de <i>stakeholders</i>
	Representatividad de los directores (15) (Tema optativo)	Perteneencia a la familia (6)	Si el CEO o su familia ocupan posiciones en el directorio
			Si el CEO y el presidente del directorio pertenecen a la misma familia o grupo de control
		Directores independientes (9)	Existencia de directores independientes
			Si el presidente del directorio es un director independiente
	Dualidad del CEO (15)	Dualidad del CEO (15)	Si el CEO es un director permanente
			Si el CEO es presidente del directorio
	<i>Stakeholders</i> (500)	Posición de los accionistas (230)	Búsqueda del beneficio económico (155)
Búsqueda de beneficio para el accionista			
Búsqueda de ingresos futuros			
Transparencia de la información a los accionistas (30)			Información que supera la exigida por la ley
			Amplitud de la información, contable y otra
			Informes a pedido de accionistas minoritarios
Ausencia de quejas (15)			Ausencia de quejas de accionistas no directores
Derechos de control (30)			Intervención de accionistas minoritarios en fijación de la agenda
			Derechos de veto de los accionistas minoritarios
Posición de los empleados (80)			Remuneración (40)
		Frecuencia del tratamiento de los sueldos por parte del directorio	
		Seguridad en el empleo (12)	Tasa de creación de nuevos puestos de trabajo
			Tasa de rotación del personal
		Condiciones de trabajo (12)	Indíces sobre seguridad e higiene ocupacional
			Horarios de trabajo
	Beneficios		
	Comedor en la empresa		
	Áreas de esparcimiento en la empresa		

Tabla 1. Elementos del concepto de gobernanza y su indicador. Los números entre paréntesis corresponden al máximo puntaje asignable a cada área, tema o dimensión.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos	
Stakeholders (500) (Cont.)	Posición de los empleados (80) (cont.)	Capacitación (8)	Número de horas anuales promedio de capacitación relacionada con el trabajo por empleado	
			Número de horas anuales promedio de capacitación no relacionada con el trabajo por empleado	
		Información (4)	Existencia de canales informativos exclusivos para los empleados: <i>newsboards</i> , <i>newsletters</i> , etc.	
			Utilización de los canales informativos: número de acciones informativas (comunicados, conferencias de directivos para empleados, etc.) de interés prioritario o exclusivo para los empleados realizadas por año	
		Feedback (4)	Existencia de sistemas para canalizar quejas y opiniones de los empleados	
			Grado de utilización de los sistemas de quejas y opiniones	
		Posición de los clientes (55)	Calidad (20)	Calidad de los productos y servicios
				Política de garantía y servicio postventa buscan fidelizar al cliente
			Precio (10)	Mayor valor posible
				Menor precio posible
	Información (15)		Publicidad veraz	
			Información completa sobre los productos y servicios	
	Feedback (10)		Existencia de quejas	
			Existencia de demandas contra la empresa	
			Existencia de un sistema para el tratamiento de las quejas y reclamos	
			Existencia de un sistema para conocer la opinión de los clientes	
	Posición de los acreedores bancarios y no bancarios (25)	Solvencia económica (14)	Ventas brutas anuales	
		Gestión del <i>cash flow</i> (5)	Aplicación de técnicas modernas	
		Información financiera y de otro tipo (3)	Amplia, actualizada y transparente	
			Disponible en Internet	
		Demandas y reclamos (3)	Posibilidad de que los acreedores participen como observadores en las asambleas	
			Existencia de demandas de los acreedores hacia la empresa	
	Posición de los proveedores (55)	Condiciones contractuales (25)	Existencia de reclamos y quejas de los acreedores hacia la empresa	
			Pago según términos contractuales	
		Desarrollo de proveedores (15)	Búsqueda de una relación de largo plazo	
			Programas de desarrollo de proveedores	
		Demandas y reclamos (15)	Capacitación a proveedores para mejorar la calidad	
			Existencia de demandas de los acreedores hacia la empresa	
			Existencia de reclamos y quejas de los acreedores hacia la empresa	

Tabla 1 (Cont.). Elementos del concepto de gobernanza y su indicador. Los números entre paréntesis corresponden al máximo puntaje asignable a cada área, tema o dimensión.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos	
<i>Stakeholders</i> (500) (Cont.)	Posición de los gobiernos (10)	Creación de empleo (2)	Existencia de una política explícita de creación de empleo	
		Facilitación de las acciones de gobierno (6)	Provisión en tiempo y forma de la información solicitada por los organismos gubernamentales	
			Facilitación a través de campañas publicitarias de acciones del gobierno que tiendan al bienestar general (por ejemplo, para el cuidado de la salud)	
	Afianzamiento de la transparencia de la industria (2)	Provisión de información relevante para consolidar la libre competencia en la industria		
	Posición de la sociedad y el medio ambiente (45)	Seguridad de las instalaciones y operaciones (35)	Inversión de recursos para afianzar la seguridad de las instalaciones y operaciones	
			Colaboración con las ART y las cámaras empresariales para mejorar la seguridad y salud ocupacional	
			Consultas con expertos sobre seguridad industrial y su impacto social	
		Información (4)	Provisión de información a las autoridades sobre temas de salud y seguridad	
			Provisión de información al público en general sobre temas de interés general	
		Medio ambiente (4)	Ahorro de recursos naturales	
			Campanas para evitar daños al medio ambiente	
			Difusión social de políticas para proteger el medio ambiente	
		Iniciativas de responsabilidad social empresarial (2)	Existencia de una política de responsabilidad social empresarial	
			Acciones concretas realizadas de responsabilidad social empresarial	
	Trabajo del directorio (300)	Rutina del directorio (20)	Reuniones (10)	Frecuencia de las reuniones
				Presencia de la alta gerencia en las reuniones
Existencia de reglas fijas sobre convocatoria, envío de la agenda, preparaciones, etc.				
División del trabajo (6)		División del trabajo entre los directores		
		División del trabajo entre el directorio y el CEO		
Evaluación y seguimiento (4)		Existencia de reglas sobre la evaluación y el seguimiento de las decisiones del directorio		
		Existencia de evaluaciones anuales del trabajo del directorio		
		Existencia de evaluaciones del trabajo del directorio después de cada reunión		

Tabla 1 (Cont.). Elementos del concepto de gobernanza y su indicador. Los números entre paréntesis corresponden al máximo puntaje asignable a cada área, tema o dimensión.

Area	Temas	Dimensiones	Elementos
Trabajo del directorio (300) (Cont.)	Competencia y compromiso (160)	Conocimiento (90)	Competencia en áreas del conocimiento relevantes para la empresa
			Familiaridad con las condiciones de la industria
			Familiaridad con las operaciones de la empresa
		Compromiso (45)	Preparación para las reuniones de directorio por parte de los directores
			Compromiso durante las reuniones de directorio
		Información (25)	El directorio busca información estratégica, además de recibir la que le ofrece la alta gerencia
	El directorio hace preguntas incisivas a la alta gerencia sobre las propuestas de ésta		
	Composición y conducta del directorio (35)	Variedad de cargos de director (2) (Tema optativo)	Existencia de varios tipos de directores en el directorio
		Conflictos de interés (25)	Casos de conflictos de interés en una transacción que involucren a directores
		Apercibimientos y sanciones (4)	Apercibimientos y sanciones al directorio o a la gerencia en los últimos tres años
			Apercibimientos y sanciones a directores por violación de sus deberes fiduciarios en los últimos tres años
		Evaluación de la gerencia (4)	La remuneración de los gerentes está ligada a su desempeño
	Existencia de una agenda del directorio sobre la evaluación del management		
	Control y monitoreo (35)	Iniciativa (12)	Iniciación de decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc.
		Ratificación de decisiones (8)	Ratificación de decisiones tomadas por los gerentes sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc.
		Apoyo (10)	Apoyo a los gerentes para la implementación de decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc.
		Monitoreo (5)	Monitoreo de las decisiones sobre mercados, clientes, empleados, productos, tecnologías, presupuestos, etc.
Asesoramiento y <i>networking</i> (50)	Asesoramiento (26)	Asesoramiento sobre administración, temas legales, económico-financieros, técnicos, de marketing, etc.	
	<i>Lobby</i> e imagen empresarial (24)	Influencia sobre partes importantes del entorno para reducir la incertidumbre	
		Influencia sobre partes importantes del entorno para apoyar a la empresa y afianzar su imagen	

Tabla 1 (Cont.). Elementos del concepto de gobernanza y su indicador. Los números entre paréntesis corresponden al máximo puntaje asignable a cada área, tema o dimensión.

IV. UN INDICADOR PARA MEDIR LA GOBERNANCIA PYME

El indicador de gobernanza que proponemos es complejo, por la cantidad de elementos que considera. Lo ideal sería contar con una medida simple de la gobernanza, pero tal vez esto no sea posible hoy. Hay antecedentes de otras áreas, relacionadas pero distintas, que utilizan indicadores complejos, fundamentalmente no financieros, inspirados en los premios nacionales a la calidad, que, en su mayor parte, se derivan del Premio Deming. El premio se implementó en el Japón hace más de medio siglo, en homenaje a W. Edwards Deming, difusor de la gestión de la calidad norteamericana en el Japón de la posguerra. El premio tiene una serie de capítulos que buscan medir cuantitativamente la aplicación de herramientas al logro de resultados específicos. Los capítulos, que se ponderan de modo uniforme, son:

Políticas de la calidad y gestión de la calidad

Organización de la calidad y su difusión

Formación y difusión de las técnicas de control de la calidad

Recolección, transmisión y utilización de la información de la calidad

Análisis de la calidad

Estandarización

Kanri: Control diario, control del proceso y mejora

Aseguramiento de la calidad

Resultados de la implantación.

Una idea fundamental de estos sistemas es que “las cosas que importan deben ser medidas”. A la gente de la calidad le gusta decir: “lo que no se mide no se puede mejorar y, aunque se lo mejorara, no habría forma de enterarse”. Es esta una idea centenaria, vivida hoy a diario por el movimiento de la calidad, pero inicialmente propuesta por Lord Kelvin:

"Cuando puedes medir aquello de lo que hablas, y expresarlo en números, sabes algo acerca de ello; pero cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es de tipo escaso e insatisfactorio: puede ser el comienzo del conocimiento, pero has avanzado escasamente, en tus pensamientos, a la etapa de la ciencia."⁷

⁷ Thomson (1968).

Si la estrategia de una compañía destaca la importancia del cuidado del cliente, por ejemplo, son fundamentales las medidas de cómo está siendo tratado el cliente. En breve, las métricas de los premios nacionales definen en detalle los criterios de medición y sugieren la necesidad de múltiples medidas, tanto financieras como no financieras.

Por la riqueza de sus recursos humanos y la variedad de su capital intelectual, muchas innovaciones organizacionales nacen en las grandes empresas. Luego, si tienen éxito, suelen difundirse a las organizaciones más pequeñas. Esto está pasando con la aplicación de los conceptos de los premios nacionales a la calidad del tipo Deming. Por ejemplo, la guía para la evaluación de la gestión de excelencia en empresas pymes, publicada por la Fundación Premio Nacional a la Calidad, de la Argentina, es una referencia muy útil, que contiene un cuestionario de evaluación con 79 preguntas. Estas preguntas dan lugar a un puntaje que abarca la gama de 0 a 1000 puntos. Con pequeñas adaptaciones, los métodos desarrollados para las grandes firmas pueden aplicarse a otras más pequeñas. Esto también es válido, según creemos, para la gobernanza.

V. LA GESTIÓN HOSHIN⁸

La gestión *hoshin* es un estilo de dirección que coordina las actividades de los miembros de una organización para lograr objetivos clave y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante. Abarca a toda la compañía e integra la gestión estratégica con la gestión operativa; para esto liga los *hoshin* (objetivos) de la alta dirección con otros *hoshin* de menor jerarquía, en un proceso de despliegue en cascada que llega hasta la gestión cotidiana.

La gestión *hoshin* es un proceso sistémico. La aplicación parcial de sus herramientas resulta subóptima, dado que no se manejan adecuadamente las relaciones entre fines y medios. Por su naturaleza integradora, el método puede tomarse como un marco para la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas inglesas), en el cual se liga fácilmente lo estratégico con lo operativo, se fijan objetivos de todo nivel, se motiva a la gente, se planifican los cambios y se controlan los resultados.

En japonés, *hoshin* significa compás magnético y, como segunda acepción, política (en un sentido muy general). Cada uno de los objetivos de la alta dirección, así como los

⁸ Esta sección se basa en Yacuzzi (2005 b).

objetivos menores que se van generando en cascada hacia los niveles inferiores, se denomina *hoshin*. Los *hoshin* son generalmente cualitativos. También en la mejora de los procesos hay oportunidades para la aplicación de la gestión *hoshin*. Esto no debería sorprender, puesto que los procesos, al igual que las organizaciones de manufactura y servicios, transforman *inputs* en *outputs*, y los procesos de transformación pueden ser gestionados con herramientas y enfoques similares.

V.I. GESTIÓN *HOSHIN* Y ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La gestión *hoshin* mejora la administración por objetivos; ambas son técnicas que aclararan las metas de la gerencia y distribuyen 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, en una segunda etapa, 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. Tiene metas específicas, toma de decisiones participativa, y retroalimentación del desempeño.

A pesar de su atractivo racional, simbolizado por un árbol que se despliega en ramas de mayor detalle en cada nivel de una organización, la dirección por objetivos presenta con frecuencia dificultades como las de la Figura 1.a. Allí se destacan los temas problemáticos de la fijación de objetivos, las relaciones entre el personal y otros asuntos metodológicos y estratégicos.

PROBLEMAS CON LOS OBJETIVOS

- **Objetivos dispares.** Por su estilo de negociación (dura), la APO puede llevar a objetivos demasiado optimistas o pesimistas. Además, si algunos objetivos son más interesantes que otros, el consenso podría ser dispar.
- **Preferencia por los objetivos individuales.** La APO no fomenta tanto 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 su conjunto.

PROBLEMAS DE PERSONAL

- **Problemas de personal.** La APO fomentaría la manipulación de la gente, imponiendo objetivos a los directivos de menor jerarquía. Desde el punto de vista de sus posibilidades de cumplimiento, los objetivos impuestos conforman, en el mejor de los casos, una jerarquía más aparente que real.

PROBLEMAS METODOLÓGICOS

- **Relación entre fines y medios.** No se ve claramente la relación entre la estrategia de la firma y su ejecución, entre los fines y los medios.
- **Problemas del proceso de planificación.** El proceso de planificación no es suficientemente detallado para facilitar su implementación y seguimiento. En parte, la utilización de un único sistema de medición, por ejemplo, los porcentajes de reducción de costos en toda una empresa, dificulta el despliegue de objetivos que tengan una interpretación física, concreta, para los ejecutores de los planes.

OTROS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- **Problemas de adaptación a un entorno cambiante.** La APO no se adapta a los cambios rápidos.
- **Problemas con el aprendizaje organizacional.** No hay un método para revisar formalmente lo realizado y aprender de los errores del proceso de planificación.

Figura 1.a. Algunas características problemáticas de la administración por objetivos. (Posiblemente exageradas por propósitos didácticos.)

La gestión *hoshin* es una profundización madura de la APO. Tiene las muchas ventajas de ésta y a la vez evita sus problemas. En la Figura 1.b se puntualizan algunas características distintivas de la gestión *hoshin*: el realismo de los objetivos clave, la vigencia y utilidad del *catchball*, la existencia de planes detallados y acordados, desarrollados e implementados con herramientas simples, que llevan a alinear a la organización tras sus objetivos mientras ésta aprende durante el proceso de gestión.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

- **Son realistas:** En la gestión *hoshin* los objetivos se fijan luego de estudiar detenidamente en equipo los recursos necesarios para cumplir con ellos. Están en el centro del proceso de *catchball*, que veremos más adelante.
- **Existencia de objetivos clave:** Estos objetivos facilitan la alineación de la firma y promueven el consenso. Son en general *breakthrough objectives*, es decir, llevan a un avance revolucionario en la empresa.

RELACIONES ENTRE EL PERSONAL

- **El *catchball* facilita el consenso.** El estilo de negociación de la gestión *hoshin* tiende a evitar los problemas de personal mencionados para la APO. La negociación sobre fines y medios, que utiliza elementos y unidades físicas—como camiones, hectáreas de terreno o número de personas—, induce al aprovechamiento de la experiencia del grupo y promueve el acuerdo.

FORTALEZAS METODOLÓGICAS

- **Culmina en un plan detallado y consensuado.** El plan es fácil de controlar, y la metodología de gestión revisa formalmente el resultado de la implantación de los planes. Se evalúan no sólo los resultados, sino, fundamentalmente, el proceso para llegar a ellos. Si los resultados no son satisfactorios, se busca mejorarlos, no a través de la mera voluntad o de las buenas intenciones, sino a través de la mejora del proceso subóptimo que llevó a ellos.
- **Existencia de un conjunto completo de herramientas.** Al igual que la gestión de la calidad total, con la cual está muy vinculada, la gestión *hoshin* cuenta con una gama completa de herramientas de planificación, ejecución y control. La gestión *hoshin* no es solo una “filosofía” sino también un método con herramientas de aplicación eficaces, generalmente sencillas.

VENTAJAS ESTRATÉGICAS

- **Permite el aprendizaje.** El aprendizaje está vinculado a las características del proceso de planificación y a sus actividades asociadas: los registros que se llevan durante la gestión *hoshin* facilitan el aprendizaje, al igual que las características generales del método, como la aplicación del *catchball*.
- **Facilita el alineamiento de toda la organización.** Logra mejoras sustanciales en los principales problemas que preocupan a la firma. El alineamiento es, en última instancia, el vínculo entre la estrategia global de la empresa y la tarea cotidiana, de nivel operativo.

Figura 1.b. Características de la gestión *hoshin* que compensan algunas deficiencias de la APO. (Posiblemente exageradas por propósitos didácticos.)

V.II. UN MODELO GENÉRICO DE GESTIÓN *HOSHIN*

Presentamos un modelo simple de cómo se lleva a la práctica la gestión *hoshin*. Consideremos una empresa que tiene la siguiente estructura jerárquica:

1. Directorio
2. Director general
3. Gerentes
4. Jefes

5. Empleados, que trabajan individualmente o en grupo.

La gestión *hoshin* comienza por la adaptación de la visión y los planes de largo plazo (cinco años) de la organización a los cambios del entorno económico y social. A partir de esa visión se trazan planes de mediano plazo (dos años) y se continúa con la formulación de los *hoshin* y planes anuales para cada uno de los cinco niveles, que se realiza así: Los *hoshin* y el plan de acción anual de las gerencias, jefaturas y áreas subordinadas se formula desplegando los *hoshin* y el plan de acción clave del director general. Este despliegue se realiza según el esquema de la Figura 2, en el cual se destacan las actividades de *catchball*.

El *catchball* es un tipo de negociación fundada en el análisis de los fines, tiempos y recursos de las distintas áreas, que permite crear niveles elevados de confianza entre los participantes y se representa por las flechas bidireccionales (\longleftrightarrow) y el símbolo de una pelota de béisbol (\bigcirc). Las flechas unidireccionales de arriba hacia abajo en la porción izquierda de la figura simbolizan las explicaciones de los superiores jerárquicos a sus colaboradores; estas explicaciones son los detalles del despliegue que debe darse entre esos niveles. Las flechas de abajo hacia arriba en el sector derecho de la figura simbolizan el acuerdo que los colaboradores, luego del proceso de *catchball*, prestan a sus superiores, es decir, el compromiso de cumplir con sus *hoshin* y su parte del plan. Observemos que en el esquema se cierra un ciclo de planificación.

Unos dos meses antes del comienzo de cada año, el director general notifica a los gerentes sobre los *hoshin* que piensa aplicar y sobre los elementos clave del plan de acción. Los gerentes reciben los *hoshin* y los elementos de clave del plan de acción preliminar y conforman sobre esta base sus propios *hoshin* y planes de acción, a través de la negociación con los jefes de su área. Los jefes, a su vez, preparan *hoshin* y planes de acción que respondan a los planes de acción principales de cada gerente. De igual forma, los grupos (o las personas que por la naturaleza de su función no integren un grupo) preparan sus *hoshin* y planes según los lineamientos de cada jefatura. Los grupos negocian con sus jefes y, como resultado de la comprensión mutua, se establecen preliminarmente los *hoshin* y planes de acción anuales de las jefaturas y de los grupos. La correlación del esquema de la Figura 2 con casos reales ha sido documentada en la literatura. Mejor aún, la hemos observado directamente, a lo largo de varios años, en un astillero japonés.

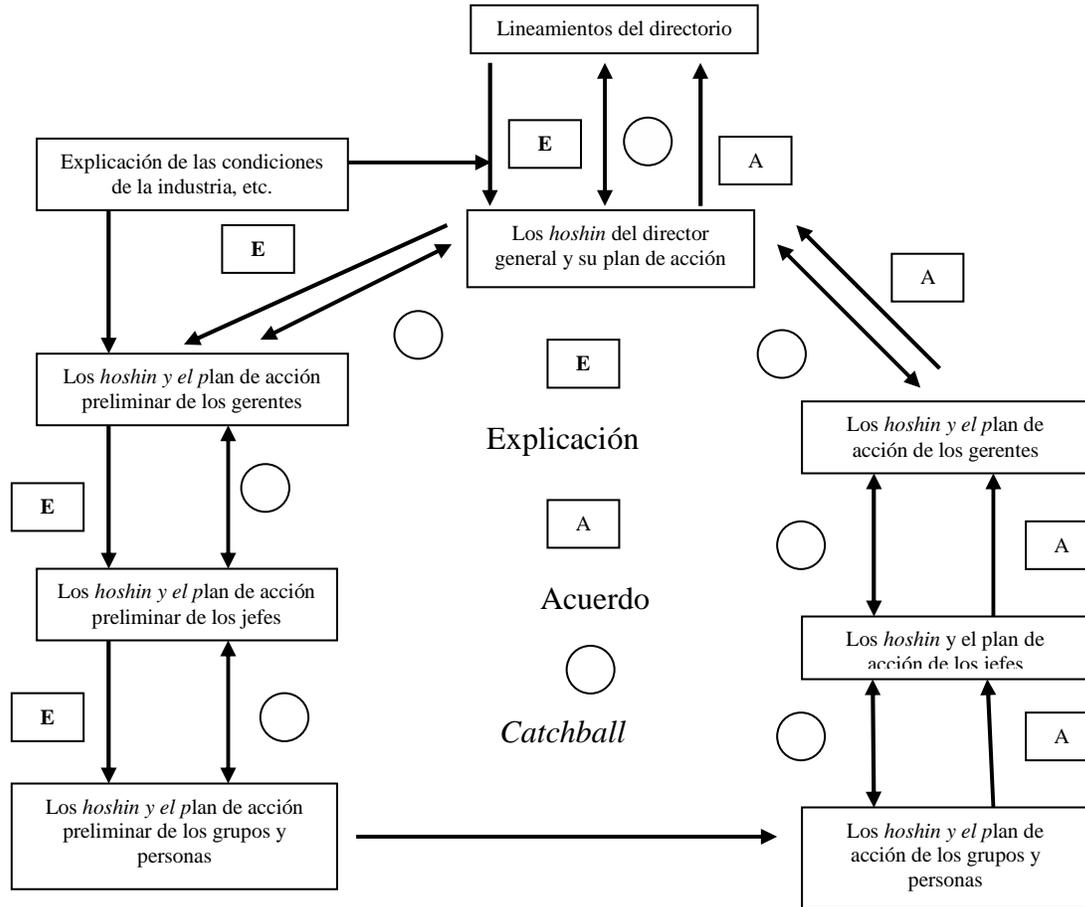


Figura 2. Esquema de la formulación de los *hoshin* y los planes de acción anual. Nota: Los rectángulos correspondientes a gerentes, jefes, y grupos y personas representan una multiplicidad de estos entes.

V.III. LOS FINES SE DESPLIEGAN EN MEDIOS

En el despliegue se mantiene consistentemente la relación entre fines y medios. Un *hoshin* del director general es un fin por lograr, y está asociado con un plan de realización, es decir, con un medio. A su vez, un ítem del plan del director general (un medio) se transforma en un *hoshin* (un fin) de un gerente, quien a su vez traza sus planes (medios), cuyos ítem se convertirán en *hoshin* (fines) de los planes de acción (medios) de los niveles inferiores, y así sucesivamente.

Durante el proceso de diseño de los *hoshin* y los planes, se discute a fondo la relación entre fines y medios. Todos los niveles participan orgánicamente en esta discusión

creativa. Además de los *hoshin* y los planes, todos los niveles establecen metas (generalmente cuantitativas), métricas y cronogramas de ejecución. Las metas cuantitativamente justificadas inspiran mayor confianza. Se inician las tareas para lograrlas y comienza el trabajo de mejoramiento. La relación entre fines y medios es explícita en todo este proceso.

V.IV. IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN Y LAS METAS

Las metas son la base del control posterior. La fijación de metas y el método de control se realizan durante el ciclo de planificación, después de definir los *hoshin* y los recursos para lograrlos. Como vimos, en las etapas descendentes del ciclo de planificación se formulan los *hoshin* y los planes de acción preliminares y, en la etapa ascendente, los *hoshin* y planes de acción definitivos. Esta es la aplicación del ciclo de la mejora continua (*Plan-Do-Check-Act*, o PDCA) al proceso gerencial de toda la empresa. Es un ciclo retroalimentado que garantiza la mejora continua.

Cada miembro de la empresa debe tener su meta. Sin las metas, el ciclo PDCA no se cierra, porque no se puede cumplir con la etapa de verificación. Cada uno, como individuo, como miembro de un proyecto, como empleado de una gerencia, o como una parte de un equipo de mejora, es llevado en el proceso de *catchball* a lograr una meta prudente, consensuada y basada en los hechos y la medición. El sistema de implantación de los *hoshin* debe estar bien establecido en todos los niveles. Es importante determinar cómo tratar con cada elemento del plan de acción y establecer con qué sistema se lo va a implementar y controlar. Los gerentes de cada nivel se preocupan por la forma en que se llevarán a cabo las tareas de mejoramiento. Periódicamente, los gerentes hacen un seguimiento sobre:

- La forma en que se ha recogido la información importante sobre las actividades y sobre cómo se ha transmitido,
- Cómo se han tratado los casos excepcionales,
- Cómo se han obtenido buenos resultados en términos de costo, calidad y cantidad, y
- Cuál es la tendencia de las actividades del mejoramiento.

Cuando termina el procesamiento de la Figura 2, los *hoshin* de gestión y los elementos clave del plan de acción se notifican a toda la empresa. A partir de allí, y a

los fines de realizar su seguimiento, el director general conversa frecuentemente con todo el personal sobre las perspectivas de cada área de trabajo, sobre los contenidos de los planes de acción de cada nivel jerárquico, y sobre su grado de cumplimiento. No se confía sólo en sistemas formales de control, sino que la interacción personal es permanente.

VI. UN SISTEMA DE REUNIONES EFICACES⁹

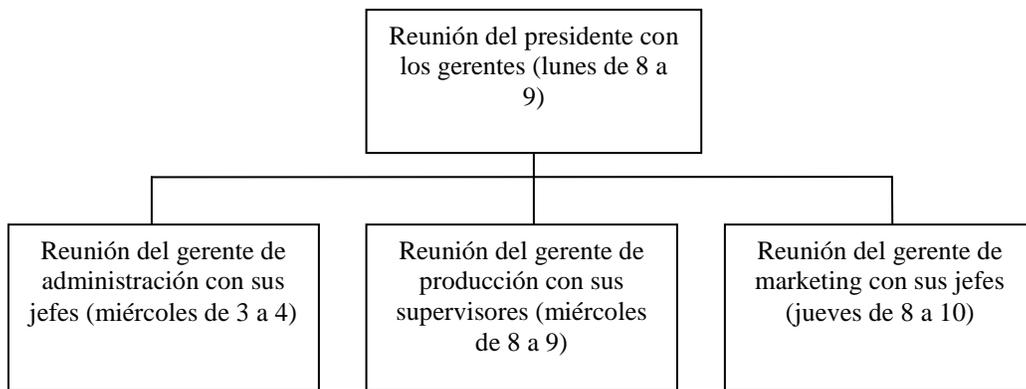
Otra herramienta importante que aplicaremos en la implementación de la gobernancia pyme son los sistemas de reuniones eficaces. La aplicación de la gestión hoshin supone, de uno u otro modo, la existencia de un sistema de reuniones, en el cual, a lo largo del año, se va desplegando la actividad de planificación y ejecución y control. En este sentido, el sistema hoshin y el sistema de reuniones son parte indivisible de un mismo sistema. Lo mismo puede afirmarse del indicador de medición de la gobernancia pyme, que se va utilizando a lo largo del año y en un contexto de reuniones y planificación hoshin como herramienta de aprendizaje, orientación y control.

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:

⁹ Esta sección se basa en Yacuzzi et al. (2009).



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 a problemas de gobernanza, 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.

VI.I. 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. En nuestro contexto, los problemas que importan son los problemas de gobernanza de una pyme. 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 objetivos.

VI.II 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. Por ejemplo, durante el proceso de planificación hoshin, o durante las reuniones de seguimiento del indicador de gobernanza pyme.)
- 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. Lo mismo se aplicaría a los temas de gobernanza.
- Determinación de una forma de medir el logro de los objetivos: ¿cómo sabremos si estamos tratando eficazmente esos temas? Es aquí que el indicador de gobernanza pyme puede utilizarse con eficacia, para medir y para aprender en el proceso de medición. 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 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?

VII. OTRAS HERRAMIENTAS Y SU INTEGRACIÓN

Las herramientas japonesas de la gestión de la calidad constituyen hoy un sistema integrado que debe utilizarse como tal. Esta exigencia requiere el uso de las herramientas más clásicas de la disciplina, tales como el ciclo PDCA, las siete herramientas clásicas y las siete herramientas gerenciales. Las herramientas clásicas se entretajan con los modelos de aplicación más generales y nuevos. Por ejemplo, el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es parte integral del plan hoshin, que, a lo largo de los meses, va recorriendo todas las fases de Plan, Do, Check y Act. Por su parte, las conocidas herramientas clásicas y gerenciales se pueden utilizar en los procesos de resolución de problemas que se abordan a través del plan hoshin, el sistema de reuniones y los problemas que se detectan con la medición del indicador de gobernanza pyme utilizado.

VIII. ALGUNAS POSIBLES APLICACIONES DE LAS HERRAMIENTAS A LAS ACCIONES CONCRETAS DE GOBERNANCIA

¿Cómo es posible integrar estas herramientas para realzar la gobernanza de las pymes? Una característica de las herramientas presentadas es la libertad con que pueden aplicarse. Esta libertad se refiere al orden en que se utilizan, al campo de aplicación, a la mayor o menor intensidad con que se realiza su seguimiento, a la amplitud del terreno de ensayo, etc. Cada organización debe decidir cómo emplear las herramientas, en función de su propósito, sus recursos, momento de implementación y otros factores.

Hay, sin embargo, lineamientos generales de validez universal. Si suponemos que las herramientas propuestas se van a aplicar al mejoramiento de la gobernanza de una pyme, el punto de arranque suele ser un plan para realzar esta gobernanza. Este plan, por lo tanto, puede inscribirse en un plan más general de largo plazo, del cual el plan hoshin

constituirá el primer año de planificación. Son variadas las formas en que la gestión hoshin podría aplicarse en la implementación de la gobernancia pyme. Esto no sorprende pues, desde sus principios, un hoshin es un objetivo por lograr y, en tanto sea un objetivo importante (breakthrough), es posible introducirlo en un plan hoshin.

Por ejemplo, una empresa podría embarcarse en la activación del trabajo de su directorio e incluir esta activación como uno de los hoshin anuales de la empresa. De este modo, “todas” las áreas tomarían una conciencia sistemática acerca del valor y la importancia de utilizar al máximo los recursos del directorio. Hacemos hincapié en la palabra “todas”, pues todas las áreas y personas de la firma tienen posibilidad y obligación de hacer uso de las oportunidades de un directorio activado. Si la activación del directorio consiste en la contratación de un director externo que proviene de una empresa del mismo rubro que la empresa considerada, por ejemplo, todas las gerencias, de hecho, podrán acceder a la experiencia directa que este director acredita en la resolución de problemas similares. Además, todo el personal, de una u otra forma, debería tener acceso a la figura del nuevo director, de modo de capitalizar el valor del nuevo activo. Este acceso y estas interacciones, por otra parte, no deberían ser casuales, ni reuniones de pasillo o ascensor. Por el contrario, deberían ser, según la filosofía de la planificación hoshin, el resultado de un plan sistemático que lleve a la integración de la nueva figura del directorio con todos los niveles que corresponda en la organización.

Problemas en los cuales el nuevo director podría intervenir son los asociados con acciones concretas de gobernancia. A título de ejemplo:

- Reclutamiento de personal clave
- Premios a la gerencia por performance
- Competencia gerencial y en marketing y técnica
- Creación y consolidación de un sistema de información (que incluye un tablero de comando) acorde a la misión y objetivos de la empresa.
- Acciones para destacar y promover la cultura, los valores, y la misión de la empresa, así como el ejercicio del liderazgo a todo nivel, con respeto hacia el individuo
- Implementación de un código de buenas prácticas.
- Implementación de una política de la calidad basada en las normas GMP

- Competencia en negociación y litigios
- Desarrollo de conceptos y estrategias
- Monitoreo de las acciones gerenciales
- Contratación y despido del CEO
- Participación en networking
- Profesionalización del negocio.

Estas acciones podrían ser monitoreadas aplicando el indicador de gobernanza pyme en el contexto de un sistema de reuniones. Así, a partir de la aplicación de una acción concreta de gobernanza, se tornaría operativa la gestión hoshin, su sistema de reuniones asociado y el indicador de gobernanza pyme, que sirve como señal del rumbo tomado y como vehículo de aprendizaje organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Apreda, Rodolfo (2003). “The semantics of Governance”. Serie Documentos de Trabajo, número 245, Universidad del CEMA.
- Apreda, R. (2005) Mercado de Capitales, Administración de Portafolios y Corporate Governance. Buenos Aires, La Ley.
- Bartlett, John (1968). Familiar Quotations, Fourteenth Edition, Little, Brown and Company, Boston.
- Blair, Margaret M. (2004). “Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century”, en Clarke (2004).
- Clarke, Thomas, Ed. (2004). Theories of Corporate Governance: The philosophical foundations of corporate governance. Routledge.
- Clarkson , M. B. E. (1995). “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, Academy of Management Review, 20: 92-117.
- Thomson, William (1968). Popular Lectures and Addresses (1891-1894). En Bartlett (1968), p. 723.
- Yacuzzi, Enrique (2005 a). “A primer on governance and performance in small and medium-sized enterprises”, Serie Documentos de Trabajo, número 293, Universidad del CEMA, junio.
- Yacuzzi, Enrique (2005 b). “La gestión hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas”, Serie Documentos de Trabajo, número 316, Universidad del CEMA, diciembre.
- Yacuzzi, Enrique (2007). “Diseño de un indicador de gobernanza para las pequeñas y medianas empresas”, Serie Documentos de Trabajo, número 365, Universidad del CEMA, diciembre.

- Yacuzzi, Enrique y Mauricio Naiberger (2009). “Un sistema de reuniones eficaces: Su aplicación en Tejedurías Naiberger”, Serie Documentos de Trabajo, número 400, Universidad del CEMA, julio.