



# Una Organización de Empleadores Eficaz

GUIA I: Buen Gobierno- una organización orientada al valor



## “Programa de Fortalecimiento Institucional para Entidades Empresarias”

### OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- 1. Contribuir a potenciar la gestión de las entidades a niveles de mayor participación, prestigio y competencia.**
- 2. Brindar herramientas útiles para crear, gestionar y administrar Entidades Empresarias Regionales y Sectoriales de forma más ordenada y sostenible.**
- 3. Dotar de conceptos e instrumentos prácticos para el desarrollo de una planificación estratégica organizacional.**
- 4. Identificar grupos de interés y dedicación para el desarrollo de su mapa de públicos como agente de influencia.**
- 5. Elevar el nivel de profesionalización de las entidades participantes, desarrollando actuales y nuevas capacidades y habilidades de sus representantes.**
- 6. Emprender y generar más y nuevos servicios para los asociados.**



“Programa de Fortalecimiento Institucional para Entidades Empresarias”

## Módulo I | Buen Gobierno

- **La organización de empleadores y el buen gobierno**
- **Órganos rectores: la asamblea de asociados, la Junta Directiva, el Ejecutivo principal y la administración**
- **Herramientas de gestión: reglamentos, comités y grupos de trabajo, transparencia y comunicación**
- **Lista de comprobación del buen gobierno**
- **Qué opinan los expertos en ciencias empresariales**
- **Lecturas y fuentes de información sobre el buen gobierno y las organizaciones de empleadores**
- **Un modelo para la constitución de una organización de empleadores**



**¿Cual es o debe ser, la razón de existir de las OEs?**



## ¿Que motiva que surjan las OEs?

Veamos que dicen los, Estatutos y Objetivos Institucionales de algunas OEs de la región

**“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados**, generando un ámbito donde se traten todos los problemas industriales de la provincia de Córdoba y se interactúe para el logro de sus objetivos con los gobiernos y la comunidad en general”. (UIC)

“La Federación Comercial de la Provincia de Córdoba es una entidad empresaria de segundo grado sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es la **defensa de los intereses de los empresarios del sector comercio y servicios de la Provincia de Córdoba** que se encuentran nucleados en forma directa en los centros comerciales o industriales y/o entidades empresarias de similares características”. (FEDECOM)



## ¿Que motiva que surjan las OEs?

Veamos que dicen los, Estatutos y Objetivos Institucionales de algunas OEs de la región

“La Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba **representa los intereses del sector**, haciéndolos validar **ante organismos públicos y privados**. Por otra parte, brinda un constante apoyo según los requerimientos de cada socio vinculándolo con profesionales asesores de distintas áreas que le permiten sortear los obstáculos cotidianos y lograr un desarrollo constante de la industria metalúrgica”.

### **SON OBJETIVOS DEL CECIS (RIO CUARTO):**

- **Servir a los intereses** de los empresarios riocuartenses en su totalidad
- Formar e informar a los asociados
- **Representar a los asociados ante los poderes públicos**
- Defender la libre empresa, la movilidad social y la libre iniciativa



## ¿Qué circunstancias motivan a que las OEs actúen?

En algunos casos para aprovechar alguna  
OPORTUNIDAD

En la mayoría de los casos....  
para enfrentar una AMENAZA



# Buen Gobierno

# Buen Gobierno

Generalmente, el buen gobierno en una organización de empleadores se logra mediante:

- el establecimiento de **estructuras y procedimientos democráticos** para la adopción de decisiones;
- la existencia de **controles y equilibrios adecuados** en las instancias decisorias;
- la **transparencia en la adopción de decisiones**, en su aplicación y en la comunicación con los miembros;
- la **eliminación de influencias** inapropiadas e indebidas en las decisiones.



# Buen Gobierno

- El buen gobierno es la base sobre la cual se construye cualquier organización. Esto es válido para las naciones, las compañías, los sindicatos y las organizaciones de empleadores.
- El buen gobierno aumenta la capacidad de las organizaciones de empleadores para representar los intereses de sus miembros, de un modo creíble y eficaz, e influye positivamente en su capacidad para crecer y desarrollarse.



# Buen Gobierno

- Asamblea de Asociados
- Comisión Directiva
- Ejecutivo Principal / Gerente / Director
- Administración





## Entre el “Deber ser” y la realidad

- En la vida de las Organizaciones Empresariales nos enfrentamos a realidades que no siempre están contempladas en la Guía....
- Una cosa puede ser lo que la Guía sugiere como “*buen gobierno*” y otra la dura realidad en la que operamos.



# La Asamblea General de Asociados

- Máximo organismo de una OE (aprueban o reforman estatutos, confirmar o destituir autoridades, etc.
- Aquí se fundamenta la representatividad del sector.
- Normalmente son todos los socios con los mismos derechos...pero en algunos casos existen “derechos ponderados”.



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS

1. ¿Existen estatutos que aseguran con claridad una representación justa y equilibrada de todos los integrantes de la OE en la Asamblea de socios?
2. ¿Los estatutos indican quiénes pueden y quiénes no pueden ser miembros de la OE?
3. ¿Los estatutos indican claramente el proceso mediante el cual la Asamblea de Asociados elige y aprueba los miembros de los demás organismos internos (Comisión Directiva)?
4. ¿Los estatutos indican claramente el proceso mediante el cual la Asamblea puede destituir a los miembros de la Comisión Directiva?
5. ¿Los estatutos establecen claramente el mecanismo para la fijación de cuotas u honorarios de afiliación?
6. ¿Los estatutos abordan con claridad la cuestión de las cuotas impagas?
7. ¿Los estatutos indican con claridad las responsabilidades de los asociados (Ej.: información a compartir con la OE)?
8. ¿Los estatutos indican claramente los criterios objetivos de afiliación?
9. ¿Los estatutos indican claramente que la afiliación es voluntaria?



## Comisión Directiva

Es la encargada de supervisar la gestión, facilita decisiones, mantiene canales de comunicación abiertos con y entre los miembros y la dirección, y asegura el cumplimiento de los Estatutos.

- Aprueba presupuesto y plan anual
- Evalúa el desempeño y la terminación del Ejecutivo Principal y designa uno nuevo cuando sea necesario.
- Elige al Presidente de la Comisión Directiva.
- Establece la orientación estratégica de la OE (no en el día a día)
- Propone a la Asamblea cambios en los Estatutos de la OE
- Puede aprobar el ingreso de socios, así como su separación de la OE
- Designa los auditores externos. Recibe y analiza su informe.



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA COMISIÓN DIRECTIVA

1. ¿ Los estatutos de la OE establecen medidas claras para evitar que la Comisión Directiva esté controlada por los miembros más importantes o por grupos regionales/sectoriales, en detrimento de los intereses de los otros afiliados?
2. ¿ Los estatutos de la OE establecen un número específico de asientos para la Comisión Directiva (no tantos como para perder la dirección/control)?
3. ¿ Los estatutos describen detalladamente la función de la Comisión Directiva y establecen los criterios de elección de sus miembros?
4. ¿ Los estatutos indican con claridad el proceso mediante el cual son propuestos y elegidos los miembros de la Comisión Directiva?
5. ¿ Los procedimientos para elegir a los miembros de la Comisión Directiva son transparentes y están abiertos a todo el conjunto de compañías miembro o a sus representantes. La propuesta y designación no se llevan a cabo a puerta cerrada y no están a cargo de una sola persona o grupo (por ejemplo, el Presidente o Ejecutivo Principal)?
6. ¿ Los estatutos definen los criterios que descalifican a ciertos candidatos para su incorporación a la Comisión Directiva. Por ejemplo, los que actualmente desempeñan funciones gubernamentales?



## **LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA Comisión Directiva / COMISIÓN DIRECTIVA**

7. ¿ Los estatutos establecen claramente un mecanismo mediante el cual los asociados pueden destituir a miembros individuales de la Comisión Directiva o a toda la Comisión Directiva?
8. ¿ Los estatutos documentan las responsabilidades de la Comisión Directiva. Estas responsabilidades incluyen la aprobación del presupuesto y del plan anual, y el examen de desempeño del Ejecutivo Principal?
9. ¿ Los estatutos dan a la Comisión Directiva la autoridad para designar y destituir al Ejecutivo Principal?
10. ¿ Los estatutos de la organización establecen procedimientos claros para la propuesta y elección del Presidente de la Comisión Directiva?
11. ¿ Los estatutos detallan los tipos, o categorías, de decisiones que incumben a la Comisión Directiva, y establecen una distinción clara entre las decisiones que son responsabilidad de la Comisión Directiva y las que son responsabilidad del Ejecutivo Principal?
12. ¿ El Acta Constitutiva debería indicar con toda claridad los procedimientos requeridos para introducir enmiendas o cambios, con la aprobación final de la Asamblea de Asociados?



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA JUNTA / COMISIÓN DIRECTIVA

13. ¿ Los estatutos establecen criterios objetivos para las decisiones de la Comisión Directiva sobre la admisión de nuevos miembros en la organización, que incluyen la aprobación final de la Asamblea de Asociados?
14. ¿ Los estatutos asignan una autoridad definida a la Comisión Directiva para la gestión de los diversos asuntos internos, como abrir cuentas bancarias a nombre de la organización?
15. ¿ Los estatutos proporcionan una descripción de la función del Presidente de la Comisión Directiva, que incluye las cualificaciones básicas para el puesto, así como una referencia detallada de la responsabilidad del Presidente en el examen de desempeño del Ejecutivo Principal?
16. ¿ Los estatutos establecen la duración del periodo de gestión del Presidente (y de los miembros de la Comisión Directiva) y limitan el número de periodos consecutivos de gestión de una misma persona?
17. ¿ Los estatutos enuncian el principio de imparcialidad que se aplica a las actividades del Presidente en nombre de la organización. Esta última no debe servir como una plataforma para que el Presidente promueva los intereses de su compañía en perjuicio de las otras firmas miembro?
18. ¿ Los estatutos asignan ciertas responsabilidades específicas a la Comisión Directiva, que incluyen la designación de un auditor externo que examine las finanzas de la organización de empleadores?



## Presidente

Elegido con pleno apego a lo establecido en los estatutos (por lo general es un miembro de la Junta o Comisión Directiva)

- Dirigir y administrar la Comisión Directiva
- Sesiones de Directorio, someter a aprobación el orden del día, asegurar que se observen las formalidades para que lo que decida de Comisión Directiva tenga efectos legales.
- En la mayoría de los casos ejerce las funciones de representación y vocería de la OE ante las autoridades nacionales y locales, así como representaciones internacionales de ser necesario.
- Desempeñar sus funciones con transparencia y sin apego a sus intereses particulares



## **Ejecutivo Principal (Gerente, Director Ejecutivo)**

Se encarga principalmente de la Gestión diaria y Administración de la OE y su personal, así como de la ejecución de las estrategias y planes de acción que hubiere aprobado la Comisión Directiva. Clave para el éxito de una OE.

- Es importante la adhesión del Ejecutivo Principal a los principios del buen gobierno.
- Es importante que el Ejecutivo Principal pueda elegir su equipo de trabajo y que ese equipo lo reconozca como su Jefe Directo.
- Debe tener autoridad absoluta sobre la gestión diaria de la OE.
- Generalmente es el que propone el Presupuesto y Plan de Acción a la Comisión Directiva.



## **Ejecutivo Principal (Gerente, Director Ejecutivo)**

- Lo ideal es que sea un funcionario a tiempo completo, ya que este debe ser un puesto de dedicación plena
- Si no lo fuera, hay que proceder con mucha cautela para evitar potenciales conflictos de intereses
- En esta circunstancia, su contrato de trabajo debería especificar el tiempo que le dedicaría a la OE y la proporción de sus ingresos que provendrían de su ocupación externa, la confidencialidad de la información que maneja, la separación de sus responsabilidades internas con las externas.



## Escenarios de la relación Presidente-Director

- El Presidente toma el control de todo y deja al Director como su secretario
- El Director toma el control de todo y el Presidente hace lo que se le recomienda
- El Presidente y el Director encuentran la simbiosis adecuada y cada uno ejecuta el rol que de él se espera



## **LISTA DE COMPROBACIÓN DEL EJECUTIVO PRINCIPAL Y LA ADMINISTRACIÓN**

1. ¿ El Ejecutivo Principal es el responsable de la administración general de la organización y asegura que se observen las cláusulas estatutarias?
2. ¿ Los estatutos de la OE delegan en el Ejecutivo Principal toda la responsabilidad de emplear y dirigir al personal necesario para llevar a cabo las actividades diarias de la organización?
3. ¿ Los estatutos distinguen claramente entre las responsabilidades y las competencias del Presidente de la Comisión Directiva y aquellas del Ejecutivo Principal. Éste último tiene la autoridad sobre la gestión diaria de la organización. El Presidente tiene poder para destituir al Ejecutivo Principal, en caso de desempeño insatisfactorio o problemas serios de conducta?
4. ¿ El Ejecutivo Principal es responsable de los asuntos relacionados con el buen gobierno, como la preparación de un presupuesto, aun cuando las decisiones sobre estos asuntos queden en manos de la Comisión Directiva. Los estatutos detallan las responsabilidades del Ejecutivo Principal en una descripción de sus funciones?



## **LISTA DE COMPROBACIÓN DEL EJECUTIVO PRINCIPAL Y LA ADMINISTRACIÓN**

5. ¿ De acuerdo con la ley y las prácticas nacionales, los estatutos excluyen a cualquier candidato con antecedentes civiles o penales por prácticas empresariales ilícitas?
6. ¿ La designación de un Ejecutivo Principal es una función de la Comisión Directiva y/o de su Presidente. El proceso de selección y designación debe estar bien documentado?
7. ¿ Los estatutos proporcionan un procedimiento de reclamaciones relacionadas con el Ejecutivo Principal para uso del personal. Se informará de las mismas al Presidente o a otro miembro designado por la Comisión Directiva?
8. ¿ El procedimiento exacto para destituir al Ejecutivo Principal se documenta en el contrato de empleo correspondiente?
9. ¿El Presidente, con la aprobación de la Comisión Directiva, establece la remuneración del Ejecutivo Principal?
10. ¿Las actividades y remuneración externas del Ejecutivo Principal, además de la remuneración de la organización de empleadores, deben ser aprobadas por la Comisión Directiva y no plantear conflictos de intereses para el Ejecutivo Principal?



## **Estatutos**

Los temas generalmente considerados dentro del alcance del Estatuto son:

- la razón social y los objetivos de la organización;
- los derechos y las responsabilidades de los Miembros;
- el funcionamiento de la Asamblea de asociados;
- la afiliación, las tareas y las responsabilidades de los miembros de la Comisión Directiva y los procedimientos de adopción de decisiones;
- la preparación y presentación de cuentas;
- la designación de un auditor independiente;
- el proceso de enmienda de la Constitución;
- la fusión y/o disolución de la organización.



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS / REGLAMENTOS

1. ¿El sistema de estatutos de una OE consiste en una Constitución/Estatutos, ordenanzas y, cuando sea necesario, códigos de conducta?
2. ¿Los estatutos de la OE concuerdan con el marco legal nacional?
3. ¿Los estatutos de la OE definen claramente las competencias y proporcionan los controles adecuados?
4. ¿El Acta Constitutiva contiene las disposiciones básicas sobre la razón social y el propósito de la organización de empleadores, los derechos y responsabilidades de los miembros, así como el funcionamiento de sus órganos rectores?
5. ¿Las ordenanzas contienen instrucciones más detalladas sobre los procedimientos, los temas especiales y los órganos dependientes de las instancias superiores? ¿También pueden incluir códigos de conducta para los órganos rectores de la organización de empleadores y sus miembros?



## Comités y Grupos de Trabajo

Claramente tienen dos opciones:

- Trabajar siempre con los Comités o Comisiones que tradicionalmente han existido
- Formar Comités o Comisiones en función de la estrategia del Presidente y para fines específicos



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS COMITÉS o COMISIONES

1. ¿Los estatutos indican claramente la autoridad, composición y funciones exactas de los comités clave, como el comité de desarrollo de políticas, el de remuneración y el de auditoría (revisora de cuentas)?
2. ¿Aquellos que reciben directamente la remuneración estipulada por el comité respectivo no están en una posición de autoridad más alta que la del comité?
3. ¿La Comisión Revisora de Cuentas depende de la Comisión Directiva o del Presidente, y no del Ejecutivo Principal?
4. ¿Los estatutos especifican los tipos de comités que pueden ser designados por la Comisión Directiva y por el Ejecutivo Principal. La autoridad formal para designar ciertos tipos de comités le corresponde a la Comisión Directiva y al Ejecutivo Principal?



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS COMITÉS

5. ¿La designación de los comités incluye una descripción clara del trabajo de los miembros del comité y de los resultados esperados?
6. ¿Los comités sólo pueden ser disueltos por la autoridad (la Comisión Directiva o la Dirección) que los creó?
7. ¿Es evidente que la Dirección no tiene autoridad sobre un comité designado por la Comisión Directiva, y que ésta no tiene autoridad sobre un comité creado por la Dirección?
8. ¿Los estatutos establecen claramente la autoridad de la Comisión Directiva o la Dirección en relación con sus respectivos comités. Los comités son siempre responsables ante la autoridad que los creó?
9. ¿Periódicamente (al menos en forma anual), se presenta a la Comisión Directiva un resumen del trabajo de cada comité dentro de la organización?



## Transparencia y Comunicación

- Ambas cruciales para mantener la confianza de los afiliados
- Asegura el buen gobierno y funcionamiento de la OE
- Auditores que no sean miembros de la OE (no siempre es posible) y sus informes deben ser conocidos por todos los miembros y el público.
- Establecer políticas de control como doble firma para el pago de facturas y cheques
- No involucrarse en actos de corrupción y/o ilegales, y rechazar el hecho si algún socio se encuentra inmerso en esta circunstancia
- Separar los intereses del gremio de aquellos de las empresas. Se complica más cuando socios tienen posiciones encontradas

# Transparencia y Comunicación

- Cuidado con presiones de grandes grupos empresariales (ofrecimientos indebidos a funcionarios)
- Independencia de partidos políticos (donaciones) y del gobierno de turno
- Comunicación oportuna, rápida, relevante con los miembros, con otras organizaciones y con el público en general
- Hay que prepararse mucho para comunicar eficazmente
- Se requiere de una estrategia integral de comunicación

*“Si no comunicamos lo que hacemos, alguien se encargará de comunicar lo que no estamos haciendo o estamos haciendo mal”*

Jesús Monroy- “ La comunicación en OE”

Queremos que nuestras OE gocen de alta credibilidad:  
Esto se logra con Transparencia y Coherencia Institucional



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

1. Al menos una vez por año, la Comisión Directiva encarga a los auditores externos que examinen las finanzas de la organización.
2. Los auditores están bajo las órdenes de la Comisión Directiva.
3. Los estatutos de la organización de empleadores establecen los criterios para seleccionar a los auditores externos y, si es necesario, describen su función exacta.
4. Los estatutos requieren que la Comisión Directiva instituya un código de ética que se aplicará a todos los miembros de la Dirección y de la Comisión Directiva.
5. Un código de ética (o similar) establece cuáles son los límites para el ofrecimiento o aceptación de regalos por parte de los miembros de la Comisión Directiva o de la Dirección.



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

6. El presidente examinará periódicamente el desempeño del Ejecutivo Principal para determinar si no está siendo influenciado (o «captado») por un interés externo o por un interés especial interno.
7. Los estatutos obligan a la Dirección y a la Comisión Directiva a mantener comunicaciones periódicas con los afiliados.
8. Los estatutos proporcionan mecanismos para la comunicación recíproca entre los miembros de la organización, la Comisión Directiva y la Dirección.



## **SEMINARIOS: COORDINACIÓN TÉCNICA**

Coordinador : **Gustavo Osvaldo Machado**  
Cel. 03525 – 155 30774 / Mail: [gustavoosvaldomachado@hotmail.com](mailto:gustavoosvaldomachado@hotmail.com)

Soporte Técnico: **Juan Sebastián Ruiz**  
Cel. 03525 154 05792 / Mail: [funiruiz@gmail.com](mailto:funiruiz@gmail.com)

### **ALCANCE:**

- 1) Acompañamiento para implementar los conocimientos adquiridos.
- 2) Seguimiento mediante oportunidades de consulta .  
(Eventos: Jornadas de capacitación – Correos electrónicos – Teléfonos.)
- 3) Monitoreo y Evaluación.



## SEMINARIOS: COORDIONACIÓN TÉCNICA

### Plan de trabajo : 4 etapas

- 1) Revisión “Diagnóstico” / **Fecha de entrega 30 de Abril 2010.**
- 2) Mapeo y Diseño de estrategias. **(Apoyo de estructuración)**
- 3) Plan operativo: **(Apoyo de estructuración y seguimiento)**
- 4) Monitoreo y Evaluación: **(Mapeo-Diseño-Plan de vuestra Institución)**



**FELICITACIONES POR VUESTRA PARTICIPACIÓN!!!**

**Próximo Evento: a confirmar**

**MUCHAS GRACIAS.**