

# EL PRINCIPAL TABÚ EMPRESARIAL ARGENTINO

**JORGE LUIS SÁNCHEZ**

Consultor, Conferencista,  
Presidente y socio fundador de  
TECSIMA S.A., Buenos Aires (CF),  
República Argentina



[jlsanchez@tecsima.com.ar](mailto:jlsanchez@tecsima.com.ar)



[JorgeLuis2712](#)



[@JorgeLuis\\_2712](#)



[JorgeLuisSanchez](#)

**TECSIMA S.A.**

**Consultora en Marketing, Gestión y Calidad**

*Innovación, calidad y servicio desde 1991*

Contenido	Pág.
CARÁTULA	1
ÍNDICE	2
RECOMENDACIÓN	4
SIGLAS UTILIZADAS SIN REFERENCIA NUMÉRICA	4
DEFINICIONES ÚTILES PARA COMPRENDER MEJOR LA PROPUESTA	5
INTRODUCCIÓN	7
LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS: UN DESAFÍO MUY DIFÍCIL EN ARGENTINA, PERO NECESARIO	8
¿CÓMO COMENZÓ LA IDEA DEL PROYECTO PARTICIPATIVO FRUSTRADO?	8
¿POR QUÉ ME ELIGIERON LÍDER DEL PROYECTO?	9
EL MARKETING DEL CLIENTE INTERNO (MCI), UNO DE LOS PILARES DE LA PEUE	10
EL TRABAJO EN EQUIPO ES IMPRESCINDIBLE SIEMPRE	10
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA (PEUE)	12
<i>Valoración y reconocimiento</i>	<i>Exclusiones</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Presupuesto para la PEUE</i>
<i>Encuadramiento</i>	<i>Determinación del monto de la PEUE</i>
<i>Antigüedades sugeridas</i>	<i>Cobro de la PEUE</i>
<i>Entrada en vigencia</i>	<i>Quejas y reclamos</i>
<i>Aceptación de los beneficiarios</i>	<i>La Comisión de gestión de la PEUE</i>
<i>Aprobación y homologación</i>	<i>Requisitos exógenos</i>
<i>Implementación por tipo y tamaño de empresa</i>	<i>Requisitos endógenos</i>
EL GERENTE GENERAL (GG)	18
PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN (PRIOR)	20
<i>Necesidad</i>	<i>Funciones</i>
<i>Encuadramiento</i>	<i>Procedimientos</i>
<i>Principal patrimonio de la empresa</i>	<i>Ética empresarial</i>
<i>Pilares de la gestión empresarial</i>	<i>Cuidado de instalaciones y equipos</i>
<i>Alta Dirección de la Empresa (ADE)</i>	<i>Objetivos y horarios de trabajo</i>
<i>Niveles jerárquicos en la empresa</i>	<i>Control presupuestario</i>
<i>Funciones comunes a los empleados con jerarquía</i>	<i>Asignación de tareas</i>
<i>Responsabilidades</i>	<i>Satisfacción, identificación y pertenencia</i>
<i>Órdenes</i>	<i>Presentación, higiene, limpieza, seguridad e inocuidad</i>
<i>Cambios</i>	<i>Comunicación y terminología</i>
<i>Críticas</i>	<i>Calidad de los productos/servicios</i>
<i>Aprobaciones</i>	<i>Manejo de la información, confidencialidad y reserva</i>
<i>Colaboración</i>	<i>Relaciones con terceros</i>
<i>Errores, fallas y problemas</i>	<i>Control de gestión</i>
<i>Familiares y relaciones amorosas en la empresa</i>	<i>Incumplimientos</i>
<i>Delegación de autoridad</i>	<i>Anexos</i>
<i>Estructura organizativa</i>	<i>Conformidad</i>
CÓDIGO DE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (CERSE)	25
<i>Consideraciones generales</i>	<i>Búsqueda, selección y trato de proveedores</i>
<i>Diversidad</i>	<i>Conflictos de intereses</i>
<i>Responsabilidad de la ADE</i>	<i>Regalos e invitaciones</i>
<i>Representar a la empresa</i>	<i>Coimas/sobornos y extorsiones</i>
<i>Respeto y cumplimiento de legislaciones y costumbres</i>	<i>Confidencialidad, reserva e información privilegiada</i>
<i>Acoso sexual</i>	<i>Protección de datos personales</i>
<i>Intimidación y persecución laboral</i>	<i>Blanqueo/lavado de dinero</i>
<i>Calidad de los productos/servicios</i>	<i>Evasión fiscal y contrabando</i>
<i>Comunicación externa</i>	<i>Militancia política</i>
<i>Competencia ética y lealtad comercial</i>	<i>Responsabilidad comunitaria y con el medioambiente</i>

COMITÉ DE GESTIÓN, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN (COGCI)	36
<i>Encuadramiento</i>	<i>Actas de las reuniones</i>
<i>Función</i>	<i>Votaciones</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Sugerencias y recomendaciones</i>
<i>Premisas</i>	<i>Invitados</i>
<i>Relevancia de las propuestas emitidas</i>	<i>Solicitud de tareas</i>
<i>Permanencia</i>	<i>Comunicación, confidencialidad y reserva</i>
<i>Composición</i>	<i>Alternativas descartadas y no aprobadas</i>
<i>Requisitos para el ‘representante’ de los empleados</i>	<i>Falta grave</i>
<i>Jerarquías</i>	<i>Condicionamientos</i>
<i>El COGCI y los PREMIN</i>	<i>Premisas adicionales sugeridas</i>
<i>El COGCI y la EPSIE</i>	<i>Fuentes de información</i>
<i>Quórum</i>	<i>Modificaciones</i>
<i>Reuniones</i>	<i>Conformidad</i>
<i>Principios a respetar</i>	
<i>Amenazas y obstáculos</i>	
PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LAS REDES SOCIALES (RRSS)	40
<i>Introducción</i>	<i>Buenas prácticas del CM</i>
<i>Principales funciones del CM</i>	<i>Requisitos mínimos a exigir en todo perfil de CM</i>
<i>Los objetivos ‘mínimos’ que debería lograr todo CM</i>	<i>Errores que todo CM debe evitar siempre</i>
<i>Recomendaciones metodológicas para el CM</i>	<i>Herramientas informáticas del CM</i>
FOROS WEB DE DISCUSIÓN	43
<i>Introducción</i>	<i>El coordinador/moderador</i>
<i>Funcionamiento</i>	<i>Las sanciones</i>
<i>Buenas prácticas de los participantes</i>	
CARTELERA DIGITAL DE NOTICIAS (CDN)	47
GACETILLAS DE PRENSA Y BOLETÍN DIGITAL DE NOTICIAS (BDN)	47
EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO Y MEJORA	48
<i>Introducción</i>	<i>Factores a evaluar</i>
<i>Recomendaciones para los evaluadores</i>	<i>Resultado</i>
<i>Datos de el/la evaluado/a</i>	<i>Resumen final</i>
ENCUESTA PERMANENTE DE SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS (EPSIE)	54
PREMIOS A LA INNOVACIÓN (PREMIN)	56
<i>Objetivos</i>	<i>Premios y premiación</i>
<i>Modelo aplicado</i>	<i>Participantes y propuestas</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>Evaluadores y evaluaciones</i>
<i>Autoridad de la competencia</i>	<i>Propiedad intelectual</i>
<i>Anuncios, términos y condiciones</i>	<i>Publicidad y promoción de los ganadores</i>
<i>Convocatorias</i>	<i>Exención de responsabilidad</i>
<i>Etapas de la competencia</i>	<i>Interpretación y modificación de las reglas</i>
<i>Criterio de selección de las propuestas</i>	<i>Jurisdicción</i>
<i>Plazos</i>	
INCENTIVO PERMANENTE A LA CAPACITACIÓN EXTRALABORAL Y MEJORA CURRICULAR	64
REGLAMENTO DEL DIRECTORIO	64
<i>Requisito excluyente</i>	<i>Locación de servicios profesionales</i>
<i>Modificaciones</i>	<i>Responsabilidad patrimonial de los directores</i>
<i>Autoridad</i>	<i>Distribución de cargos</i>
<i>Ejemplaridad</i>	<i>Quórum</i>
<i>Función</i>	<i>Actas de directorio</i>
<i>Reuniones</i>	<i>Remuneraciones</i>
<i>Constitución</i>	<i>Resoluciones</i>
<i>Miembros del directorio</i>	<i>Delegación de autoridad y funciones</i>

Requisitos para el 'representante' de los empleados

Representatividad

Exclusiones

Reelección

Remoción

Renuncia

Deslealtad e intereses contrarios a la empresa

ADE

Remuneración del GG

Responsabilidad patrimonial del GG

Sanciones al GG

Invitaciones

Tareas adicionales

Confidencialidad y reserva

ADVERTENCIA

67

CONCLUSIONES

67

OTRAS PUBLICACIONES DISPONIBLES

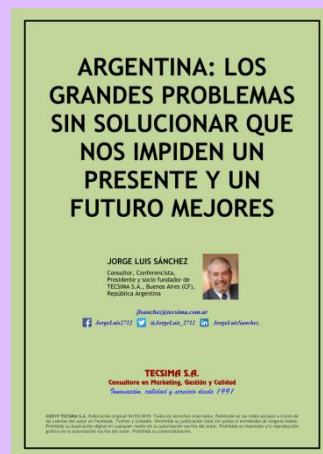
68

REFERENCIAS NUMÉRICAS UTILIZADAS

68

## RECOMENDACIÓN

Este trabajo ha sido desarrollado con el objetivo de transferir conocimiento en “Gestión Empresarial” a dueños, accionistas, socios, directores, gerentes generales y gerentes de empresas argentinas, pero como la temática que aborda tiene relación directa con las actitudes y posiciones que tengan o pudiesen tener hacia nuestro país, consideramos necesario, antes de leerlo, que conozcan el contexto de país en el cual se debería implementar nuestra propuesta, para lo cual se recomienda también leer la siguiente publicación. Para acceder al contenido haga click sobre la imagen (carátula de la publicación).



## SIGLAS UTILIZADAS SIN REFERENCIA NUMÉRICA

- **ACM.** Acciones de Comunicación de Marketing. *Se dividen en acciones de Publicidad y Promoción.*
- **ADE.** Alta Dirección de la Empresa. *Está conformada por el directorio y el GG.*
- **AFIP.** Administración Federal de Ingresos Públicos de la República Argentina. *Es el organismo encargado de recaudar impuestos, tasas, aportes y contribuciones federales.*
- **AVA/UVA.** Alto Valor Agregado/Ultra Valor Agregado.
- **BDN.** Boletín Digital de Noticias.
- **CABA.** Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Es la Capital Federal de la República Argentina.*
- **CDN.** Cartelera Digital de Noticias.
- **CERSE.** Código de Ética y Responsabilidad Social Empresaria.
- **CM.** Community Manager. Responsable de la Comunidad Virtual o Grupo de Afinidad.
- **COGCI.** Comité de Gestión, Competitividad e Innovación.
- **CRM.** Customer Relationship Management. / Gerenciamiento Orientado al Cliente.
- **DDHH.** Derechos Humanos.
- **ECG.** Estrategia Competitiva Genérica.
- **EEUU.** Estados Unidos de América.

- **EPSIE.** Encuesta Permanente de Satisfacción/Insatisfacción de los Empleados.
- **GDA.** Grupo de Afinidad o Comunidad.
- **GG.** Gerente General.
- **GMT.** Grupo Multidisciplinario de Trabajo.
- **I+D+I.** Investigación, Desarrollo e Innovación.
- **ISO.** International Organization for Standardization. / Organización Internacional de Normalización.
- **JESA.** Jurado de Evaluación, Selección y Adjudicación de los PREMÍN.
- **MCI.** Marketing del Cliente Interno.
- **NSE.** Nivel Socio Económico.
- **O&M.** Organización y Métodos.
- **OIT.** Organización Internacional del Trabajo.
- **ONG.** Organización No Gubernamental.
- **ONU.** Organización de las Naciones Unidas.
- **PEUE.** Participación de los Empleados en las Utilidades de la Empresa.
- **PNT.** Publicidad No Tradicional.
- **PREMÍN.** Premios a la Innovación.
- **PRIOR.** Principios de la Organización. (*Reglamento Interno*).
- **PYME.** Pequeñas y Medianas Empresas.
- **RMMN.** Remuneración Mínima Mensual Neta.
- **RRHH.** Recursos Humanos.
- **RRII.** Relaciones Institucionales.
- **RRSS.** Redes Sociales.
- **RSE.** Responsabilidad Social Empresaria.
- **SGC.** Sistema/s de Gestión de la Calidad.
- **SMS.** Short Messages Service. / Servicio de Mensajes de Texto Cortos en telefonía celular.
- **TI.** Tecnología de la Información.

## DEFINICIONES ÚTILES PARA COMPRENDER MEJOR LA PROPUESTA

Como en esta publicación se utilizan algunas palabras cuyas definiciones que son tergiversadas o desconocidas, total o parcialmente, por muchos argentinos, consideramos que resultaría de suma utilidad, para su mejor comprensión, presentarlas al principio del trabajo en vez de al final con las clásicas referencias numéricas correlativas. Antes de seguir avanzando, te recomendamos la lectura de las definiciones con detenimiento porque su comprensión, en particular, te facilitará y mejorará la comprensión de la propuesta, en general.

**Marketing.** Es la disciplina cuya razón de ser es satisfacer las necesidades de los cuatro integrantes del Sistema Empresa o Empresarial (Clientes + Empleados + Proveedores + Socios, accionistas o dueños del capital) a través de los procesos de intercambio o compra-venta, con rentabilidad, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y compromiso con la comunidad en la cual se desempeña la empresa. Aunque todos los integrantes deben ser satisfechos, el primer lugar lo ocupan los "Clientes" porque su fidelidad es la más volátil de las cuatro y es necesario revalidarla todos los días. Como ocurre en casi todas las disciplinas modernas, muy especialmente las empresariales, varias de las **incumbencias del Marketing** son multidisciplinarias. **Ventas** es una de las áreas del Marketing y, al igual que la parte visible de un iceberg, en la mayoría de los casos no es la más importante. El Dr. (PhD) Peter Drucker (1910-2005), quizás el más grande consultor de empresas que el mundo haya conocido, y creador del 'gerenciamiento' moderno, definió en 1973: "La finalidad del Marketing consiste en hacer fácil la venta, o sea conocer y entender tan bien al Cliente que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda prácticamente sin promoción ni publicidad".

**Competitividad.** Es la aptitud o capacidad que tiene una empresa para competir exitosamente en el/los mercado/s de desempeño. Se ha demostrado fehacientemente que existe una relación directa entre la satisfacción de los clientes y la competitividad del proveedor, por lo cual cuando la primera aumenta también lo hace la segunda. Todo aquello que mejore la competitividad resulta fundamental

para el éxito sustentable de cualquier empresa. Aunque la Competitividad es multidisciplinaria, como la mayoría de las materias empresariales, la principal incumbencia profesional en la misma es del Marketing debido a su responsabilidad primaria en la satisfacción de los 'Clientes'. En Tecsim S.A., durante más de 20 años, hemos desarrollado un modelo de análisis y auditoría de la 'Competitividad' de las PYME argentinas conformado por 35 factores (15 endógenos, que dependen de las decisiones de los empresarios y 20 exógenos, que no dependen de las decisiones empresarias).

**Calidad.** Según ISO, la institución N° 1 del mundo en normalización de "Calidad", es el cumplimiento, en la gestión de una empresa y/o en productos/servicios que fabrica, de los requisitos del cliente, técnicos, legales y reglamentarios. La calidad se gestiona todos los días y es responsabilidad de todos los miembros de la empresa. La norma más exitosa en la certificación de los SGC es la ISO 9001 y, como es lógico, está orientada a procesos y la satisfacción del cliente.

**Principios de gestión de las 5 "S".** Fueron desarrollados en los finales de la década de 1950 como consecuencia de la orientación de la industria japonesa a la Calidad Total para mejorar su competitividad en el mundo. Toyota, la industria automotriz más grande del mundo, fue una de las primeras empresas en aplicarlos exitosamente. Aunque Argentina no es Japón, lo sabemos perfectamente, consideramos que los cinco principios, cuyas palabras comienzan con la letra "S", tienen absoluta vigencia para cualquier tipo de empresa también en nuestro país y, debido a su probada utilidad, deberían ser valorados institucionalmente como requisito previo a cualquier proyecto de mejora de la Competitividad:

1. Seiri (整理). Clasificación / Organización. *Sacar lo innecesario.*
2. Seiton (整頓). Orden. *Ordenar lo necesario.*
3. Seisō (清掃). Higiene y Limpieza. *Eliminar la suciedad.*
4. Seiketsu (清潔). Normalización. *Para detectar y corregir anomalías y no conformidades.*
5. Shitsuke (躰). Disciplina. *Para lograr la mejora continua.*

**Competencias y funciones jerárquicas.** Son las definiciones y funciones que corresponden a cada cargo con jerarquía (gerentes/jefes/supervisores) que debe diseñar el GG de la empresa y que deberían estar conformadas de la siguiente forma:

- Consideraciones iniciales.
- Competencia profesional.
- Perfil requerido.
- Nombre y Clave de la función.
- Áreas/Sectores a cargo.
- Ubicación jerárquica.
- Ubicación física del lugar de trabajo.
- Tipo de contratación.
- Ámbito de desempeño.
- Relaciones: a) superior inmediato, b) subordinados directos, c) pares, y d) integración de cuerpos colegiados.
- Funciones comunes con sus pares.
- Funciones específicas de su cargo.
- Comunicación: a) ascendente con sus superiores, b) horizontal con sus pares, c) descendente con las áreas a cargo, d) descendente con otras áreas, y e) externa.

**Responsabilidad Social Empresaria (RSE).** Es la capacidad que tiene una organización de escuchar, comprender y satisfacer las necesidades de los RRHH que trabajan en ella, incluyendo sus grupos familiares primarios y de la/s Comunidad/es en la/s cual/es desarrolla sus actividades. Los principales atributos de una empresa socialmente responsable son cuatro: la ética en los negocios, el respeto y alta valoración de sus empleados, la calidad de sus relaciones y compromisos comunitarios y el cuidado del medio ambiente.

## INTRODUCCIÓN

Hace unos años, un cliente de nuestra consultora intentó dar el paso más grande en su trayectoria: *la participación de los empleados en las utilidades de la empresa (PEUE)*. Digo ‘intentó’ porque al momento de ser votada la propuesta definitiva, elaborada durante seis meses por un equipo multidisciplinario de trabajo conformado por un director, el GG, los gerentes de área, el Auditor Externo, el asesor Económico-Financiero-Impositivo, y liderado por mí, en mi condición de Consultor en Marketing, Competitividad y Gestión Empresarial, no se consiguieron los votos necesarios para su aprobación por mayoría especial <sup>(1)</sup> en el directorio. La condición de dicha mayoría fue propuesta por mí para las dos votaciones previstas en el proyecto para los máximos órganos colegiados de la empresa: el directorio y la Asamblea de Accionistas. Consideré que ante la envergadura del cambio socio-cultural propuesto era imprescindible contar con una mayoría contundente desde el inicio o, si no se contaba con la misma, abortarlo antes de iniciar el proceso de implementación. En mi trayectoria profesional siempre he podido comprobar que el ‘daño’ es menor cuanto antes se desista de una buena idea que no cuenta con el consenso necesario para su implementación exitosa.

He pensado mucho este tema en los últimos meses, porque desde que fundé Tecsim S.A. he firmado, primero como vicepresidente y GG y luego como presidente, más de doscientas cláusulas de confidencialidad y reserva que nos impiden publicar información de nuestros clientes, exitosa y de la otra, como dice Luis Landriscina, <sup>(2)</sup> y soy tremendamente prolijo y muy autoexigente al respecto.

En nuestra consultora decidimos publicar este texto porque Argentina necesita hoy más que nunca terminar con las mentiras interesadas o no y las publicaciones de profesionales y periodistas que ‘tocan de oído’ y mal en competitividad y participación de los empleados en las utilidades y hasta se asombran y no entienden que en EEUU, el país con el mayor neoliberalismo del planeta, en la Cámara de Representantes se esté discutiendo el tema o un empresario de Michigan reparta utilidades con sus empleados u otro les obsequie acciones.

Expondremos principios, metodologías y herramientas que se propusieron para dar un paso innovador en la evolución de una organización. Lo haremos sin publicar dato alguno que permita identificar a empresa o personas involucradas. Además, como se dijo al principio, la propuesta que fue desechada estaba compuesta mayoritariamente por ideas, know-how, experiencias y herramientas suministradas por nuestra consultora y que, originalmente y mayoritariamente, fueron de mi autoría. Cuando ocurrió lo narrado en el primer párrafo ya había utilizado varias en otros clientes. Es más, algunas habían sido publicadas con anterioridad de forma fragmentada o mencionadas en conferencias y seminarios empresariales relacionados con la competitividad, mi principal especialidad profesional. Por si todo lo dicho fuese poco para alguna persona u organización, la información que publicamos no es privilegiada ni puede provocar daño real o potencial a ninguna empresa. Sólo se trata de una temática de la vida real de Argentina abordado en una publicación que pretende ser concientizadora y clarificadora en algo que es tabú <sup>(3)</sup> para la inmensa mayoría del empresariado argentino y que, por lo tanto, no es discutido en la sociedad.

Las herramientas cuyo desarrollo puede ser abordado desde diferentes vertientes y con variados niveles de flexibilidad sin afectar por ello el éxito de la PEUE se mencionan más adelante en el capítulo “PEUE” en las grillas del ítem “Requisitos endógenos”. Las únicas que se desarrollan son las marcadas con tipografía **“negrita”**, que son las que consideramos más importantes y en las cuales tenemos bastante para aportar.

## LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS: UN DESAFÍO MUY DIFÍCIL EN ARGENTINA, PERO NECESARIO

En Argentina la participación de los empleados en la gestión y las utilidades de las empresas es un gran desafío porque el ambiente es adverso debido a que no se ha 'educado' ni 'concientizado' sobre sus beneficios a los empresarios, que son los actores principales. Y, como agravante, los 'comunicadores' de nuestro país han ignorado o bastardeado el tema cuando se dirigen a la opinión pública, muy especialmente quienes son considerados 'celebridades' y que tienen audiencias importantes que los siguen por radio, TV, prensa escrita, medios digitales o RRSS.

Como es sabido, la inmensa mayoría de nuestros empresarios son argentinos y la visión que tienen o puedan tener sobre sus empleados y la relación de éstos con la gestión empresarial está condicionada y/o distorsionada por:

- Las *herencias culturales* de cada uno de los empresarios.
- Los grandes *problemas estructurales* no resueltos del país.
- La grave *crisis socio-económica* que sufre Argentina.
- *Diagnósticos socio-económicos* mayoritariamente incorrectos con los que han sido y son 'bombardeados' los empresarios para parte de gobernantes, dirigentes, comunicadores y consultores a través de los medios de comunicación. Muy especialmente quienes durante décadas los han confundido y/o inducido a tomar caminos equivocados y, además, los han 'adoctrinado' con 'mentiras' y 'mitos' acerca de los 'verdaderos responsables' de los problemas que tenemos.

Aunque el país no corrija los problemas estructurales que tiene, los empresarios están 'obligados' a tomar decisiones ahora para que sus empresas mejoren continuamente y sean más competitivas, ya sea que en este contexto desfavorable lo hagan para subsistir o crecer. Las empresas argentinas, incluyendo las grandes que sean beneficiarias del 'Efecto Mateo', <sup>(4)</sup> para lograr crecer, si no son contratistas del Estado, deberían contar con la máxima dosis posible de 'talentos' <sup>(5)</sup> trabajando en función de la innovación de productos/servicios con AVA/UVA que puedan exportarse. En tal sentido, la identificación y pertenencia positivas de sus empleados en el marco del trabajo en equipo y con la participación de los mismos en la gestión y utilidades de la empresa es una alternativa muy recomendable por su 'favorable' y 'estable' relación costo-beneficio.

### ¿CÓMO COMENZÓ LA IDEA DEL PROYECTO PARTICIPATIVO FRUSTRADO?

Nuestra inspiración inicial fue una industria alemana con logística y distribución propia que visité a principios de este siglo, con un sistema muy exitoso de participación de sus empleados en la gestión y las utilidades. De las muchas emociones que he recibido en mi trayectoria profesional, debido a mi pasión por la innovación, esta experiencia figura entre las más importantes que me han tocado vivir. Luego, con el paso de los años, fui incorporando temas y detalles, pequeños y no tanto, de organizaciones en otros países (Canadá, EEUU, Francia, España, Holanda, Dinamarca y Nueva Zelanda) y modelando mentalmente mi propuesta para empresas argentinas medianas-grandes y grandes que, hasta el momento, han sido minoría en nuestra cartera de clientes.

En una de las reuniones mensuales de trabajo de los tres socios de Tecsim S.A. les conté a mis socios que en el directorio de un cliente había detectado el 'germen' de ideas de cambio profundo, atípicas y excepcionales para Argentina, compatibles con la reingeniería que estaba liderando exitosamente como consultor, pero más avanzadas que las oportunamente aprobadas para la mejora continua de la competitividad.

Para mi socia, la segunda accionista de nuestra consultora, no debía considerar el tema y mucho menos avanzar y plantearlo en el cliente porque todos sabíamos que es el principal tema tabú del



empresariado de nuestro país. Y me agregé, con todo lo que te quieran y valoren tu trabajo en el directorio del cliente cuando llegue el momento de las decisiones de fuego jugarán en tu contra por dos razones que nos has repetido hasta el cansancio: la importancia cualicuantitativa de las barreras socioculturales que tienen la mayoría de los empresarios ante los cambios, en general, y tema de capital-trabajo, en particular. Mi otro socio no dijo una palabra, pero el leve movimiento de su cabeza en dos oportunidades significaba claramente que pensaba lo mismo que ella. Aunque mi estilo de conducción ha sido y es participativo a full, en muy pocas ocasiones, y esta fue una de ellas, he seguido adelante haciendo valer mi mayoría accionaria en contra del pensamiento de mis socios.

Durante el mes siguiente, con una jornada de trabajo semanal en la sede del cliente, no pude o no supe encontrar señales negativas que alumbraran con un semáforo rojo o naranja intenso mi idea. Con la visión a la distancia hoy creo que no hice lo suficiente para hallarlas, muy especialmente debido al entusiasmo y fervor que me provocaba el asunto. Y seguí adelante con una probabilidad endeble de éxito, pero incentivándome con que los socios y directores que tenían perfil moderno, eran flexibles y estaban comprometidos con los recursos humanos, el principal 'activo' de la compañía, me ayudarían para lograr el éxito. Además, como ha ocurrido muchas veces en mi vida, el pensamiento "el no ya lo tengo, vayamos por el sí" no estuvo ausente. Aunque reconozco que el peso mayor en mi decisión lo aportó la posibilidad de poder 'romper' uno de los tabúes <sup>(3)</sup> argentinos y así propuse el tema en el directorio del cliente a las cinco semanas de la conversación inicial con mis socios. Mi propuesta fue aprobada por mayoría simple del directorio, pero en la presentación que realicé sobre la favorable relación costo-beneficio y discusión inicial del tema pude detectar claramente tres grupos en el directorio: pro-participación de los empleados en la gestión y las utilidades, indecisos y anti-participación y en ese momento pensé que no sería nada fácil llegar a una mayoría especial baja (dos tercios de los votos) favorable.

## ¿POR QUÉ ME ELIGIERON LÍDER DEL PROYECTO?

Fue por las siguientes razones:

- a) Mi perfil de profesional innovador y experto en Competitividad.
- b) Mi conocimiento y experiencia en la formación y coordinación de grupos de trabajo.
- c) Porque el directorio del cliente estaba satisfecho con mi actuación como consultor y capacitador líder de la reingeniería orientada a la mejora continua de la competitividad que se estaba realizando.
- d) Por el liderazgo y reconocimiento que me había 'ganado' en todos los niveles de la dotación de RRHH de la empresa.
- e) Porque tengo una muy buena formación en O&M, incluyendo el desarrollo de herramientas de gestión participativas exitosas, que se consideró una ventaja adicional significativa.

Como es sabido, el liderazgo de todo proyecto de cambio es muy importante, pero, si el cambio involucra a tabúes que tienen siglos de existencia, se convierte en una variable estratégica vital y del máximo nivel entre las aportantes al éxito.

Desde el inicio del proyecto se discutió y analizó en profundidad la visión de la dotación de RRHH desde el MCI en la cual los empleados cumplen roles complejos y cambiantes de proveedor ↔ cliente que deben ser satisfechos.

## EL MARKETING DEL CLIENTE INTERNO, UNO DE LOS PILARES DE LA PEUE

Nuestra visión de la PEUE tiene al MCI como uno de los pilares principales y su utilización conceptual había comenzado dos años antes cuando en nuestro cliente se comenzó con la mejora continua de la Competitividad.

El principal objetivo del MCI es la satisfacción de las necesidades insatisfechas de los empleados de la empresa.

Considerar a los empleados solamente como ‘proveedores’ de trabajo a cambio de un salario es una visión anticuada, cortoplacista y absolutamente contraindicada para la mejora de la competitividad, imprescindible en el siglo XXI.

En el siglo pasado, hace más de 60 años, los japoneses, con el asesoramiento de Deming, <sup>(6)(7)(8)</sup> un consultor extraordinario, demostraron de forma contundente que *los empleados* son:

- La principal ventaja competitiva de las empresas que buscan ‘La Excelencia’.
- El factor más importante en las empresas que pretenden la mejora continua de ‘La Competitividad’ priorizando como pilar a ‘La Calidad’.
- El recurso más importante para el AVA/UVA por cualquier empresa, inclusive en aquellas en las que la ultra tecnología y la robótica tengan un rol primordial en la fabricación del producto terminado.

***Todas las investigaciones científicas de las últimas cinco décadas han confirmado la ventaja competitiva estratégica de los empleados en cualquier empresa, y este no es un tema del futuro, sino casi del pasado.*** No puede lograrse una mejora sustentable de la competitividad con una dotación que mayoritariamente se siente no ‘identificada’ con la empresa y que tienen, consecuentemente, baja ‘pertenencia’.

En un proyecto participativo basado en el MCI los empleados se convierten en los ‘dueños’, en el mejor sentido de la palabra, de los procesos de la empresa y en su doble rol de proveedores ↔ clientes están en las mejores condiciones para brindar soluciones con excelentes relaciones costo-beneficio. En las empresas más exitosas del mundo nada ha resultado más efectivo que la innovación proveniente de sus empleados porque son la mejor herramienta para el más efectivo y menos traumático de los cambios, el que surge desde ‘adentro’, y esto es importante siempre, pero se convierte en fundamental para reducir el poder del factor anti-cambio en aquellos casos en los cuales la mejora de la competitividad sacará, necesariamente, a una parte de la dotación de empleados de la empresa de su ‘zona de confort’. <sup>(12)</sup>

Está claro que la orientación de cualquier empresa moderna, que pretenda un futuro exitoso y sustentable, debe ser hacia la satisfacción de los ‘Clientes’ externos e internos. Pero si no se orienta la empresa hacia la gestión del MCI no se podrá comprender en su real envergadura la excelencia del trabajo en equipo y, mucho menos, la participación de los empleados en la gestión y en las utilidades. En Argentina las barreras socioculturales son lo suficientemente importantes para que el tema sea tratado con la máxima importancia y por profesionales que tengan el conocimiento adecuado.

## EL TRABAJO EN EQUIPO ES IMPRESCINDIBLE SIEMPRE

Somos contundentes y estrictos al afirmar que ***el trabajo cotidiano y ‘natural’ en equipo, muy especialmente entre personal con jerarquía y sin ella, es un requisito imprescindible de cumplimiento previo a cualquier proyecto de participación de los empleados en la gestión empresarial.***

Todas las empresas deberían fomentar, con todo lo que esté a su alcance, el trabajo en equipo y que los éxitos y fracasos deben compartirse. Es fundamental que todos (accionistas, directores y

empleados con y sin jerarquía) reconozcan las ideas de los demás, las respeten y las valoren, muy especialmente cuando se trate de contribuciones para la mejora de la empresa. Escuchar con generosidad es un requisito ineludible del trabajo en equipo. Las faltas de respeto, especialmente el uso de lenguaje ofensivo, gestos inapropiados o comentarios racistas, discriminatorios de cualquier índole y menosprecio de compañeros de trabajo deberían ser rechazados por todas las empresas y castigados con el máximo rigor posible.

Como es sabido, debido a la evolución del mundo de las empresas en el siglo XXI resulta imprescindible orientar la gestión empresarial hacia el trabajo en equipo con autogestión o autorresponsabilidad, donde las iniciativas de los miembros de los GMT, para alcanzar los objetivos planteados por la ADE de la empresa, tienen la máxima relevancia en la organización en lo referente a la relación costo-beneficio. Por lo cual, no resulta para nada extraño que los requisitos para el empleo, actualmente más valorados por las empresas competitivas modernas, sin importar su tamaño, rubro o mercado de desempeño, sean:

- Competencia, con innovación incluida.
- Flexibilidad.
- Capacidad de trabajo en equipo, con empatía incluida.
- Potencial de Crecimiento.

Por supuesto, que a los requisitos mencionados hay que sumarles:

- Autonomía.
- Postergar los juicios personales, en función del equipo de trabajo.
- Capacidad para escuchar, muy especialmente el conocimiento y las opiniones de los demás.
- En el equipo no se compite, se comparte. El equipo compite con otros equipos, muy especialmente fuera de la empresa.
- Sociabilidad, expresada como la capacidad de adaptarse muy bien al medio que lo rodea.

***El trabajo de una persona va mucho más allá de las competencias humanísticas, científicas y técnicas con las cuales se han venido aprendiendo artes, oficios y profesiones a lo largo de siglos, y consideramos que esta tendencia se incrementará y afianzará en el futuro cercano por los éxitos que ha demostrado.***

Mi experiencia como gerente, gerente general, director ejecutivo y consultor me ha demostrado que las principales 'barreras' para el éxito del trabajo multidisciplinario se dan en los profesionales universitarios con más de 15 años de trayectoria profesional y con puestos con jerarquía. Para ellos, el trabajo en equipo puede llegar a ser mortificante. Haciendo la salvedad, que la excepción de esta situación la constituyen los equipos científicos. Por el contrario, la mayoría de los jóvenes profesionales, menores de 35 años, consideran al trabajo en equipo como 'natural' y, en muchos casos, lo consideran 'automotivante'. Aunque no se puede dejar de mencionar que si la dotación cuenta con una mayoría de jóvenes de pensamiento 'conservador' las dificultades para el cambio son equivalentes a las de los mayores. También hemos podido detectar que a mayor jerarquía en las dotaciones de las empresas mayor es la resistencia al cambio.

Independientemente del rango etario, la mayoría de las personas son 'resistentes' al cambio, lo cual se suma a las barreras socioculturales que tiene el trabajo en equipo. Las razones clásicas que hemos detectado son:

- Miedo a lo desconocido.
- Miedo a probar y que no funcione o salga mal. Este miedo no existe en la comunidad científica donde el método prueba-error es de uso diario.
- Miedo a ser sancionado o despedido.

Por años, en la Argentina se ha inculcado en la gente que debe trabajar siguiendo órdenes, lo cual, lamentablemente, ha tenido una amplia acogida porque significa para el trabajador un camino más fácil y más seguro, especialmente cuando las rutinas y los procedimientos que realiza son responsabilidad de un tercero. Como la responsabilidad es lo único que no se puede delegar, ante un

incidente debido a una orden errónea, el culpable siempre es quien dio la orden o tomó la decisión, quedando el trabajador que la ejecutó libre de culpa y cargo.

***La nueva era que estamos viviendo, con mercados globalizados y cada día más y más exigentes en lo tecnológico, obliga a las empresas a ser más y más competitivas. Para que ello sea posible, tienen que contar con empleados más integrados y competitivos, y esto es imprescindible porque la gente es la única ventaja competitiva, de todas las que pueda tener una empresa, que sus competidores no pueden ‘copiar’.***

En todos los segmentos de mercado, los sistemas de gestión de las empresas, muy especialmente de las industriales con AVA/UVA, son cada vez más multidisciplinarios debido a complejidades e interrelaciones crecientes y la necesidad de resultados positivos en menos tiempo, razón por la cual es imposible ser una empresa más competitiva sin el trabajo en equipo exitoso de su gente. El mayor grado de éxito con el que se califica a los equipos de trabajo siempre está dado por el aporte que hacen a la mejora continua de la competitividad de la empresa y siempre los mayores logros están asociados a equipos heterogéneos con personalidades proactivas y de fuerte presencia casi llegando a liderazgos compartidos. También el trabajo en equipo exitoso mejora la identificación y pertenencia de los miembros con la empresa.

En los países más desarrollados y exitosos del planeta, las empresas tienen una visión de futuro amplia y en ella incluyen una gestión de RRHH moderna, con descentralización, trabajo en equipo y participación de los empleados en la gestión y las utilidades de la empresa.

***La tecnología avanza a velocidades que, en muchos casos, asustan. Así como las empresas tienen que adaptarse a los cambios de los mercados, también lo tienen que hacer las personas que trabajan en ellas.***

## **PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA (PEUE)**

### ***Valoración y reconocimiento***

La PEUE es un reconocimiento empresario ‘sincero’ al aporte del trabajo y el compromiso de los empleados en el logro de las utilidades de la empresa. No hay que olvidar que en algunos países la PEUE ya ha sido consagrada como un “Derecho Constitucional” y las empresas medianas y grandes están obligadas a repartir utilidades con sus empleados.

### ***Objetivos***

En el proyecto que inspiró esta publicación, se aspiraba a lograr las siguientes mejoras sustentables esperables, que habían sido pretesteadas en Cámara Gesell <sup>(13)</sup> con grupos motivacionales de empleados con y sin jerarquía:

1. Acentuar la mejora de los ‘Factores Endógenos’ de la Competitividad de la empresa.
2. Mejorar la integración de los empleados. *El Trabajo en Equipo* es el mejor incentivo que hayamos conocido en Tecsim S.A. y la PEUE es una extraordinaria potenciadora del mismo.
3. Reducir significativamente el riesgo empresario y la conflictividad capital ↔ trabajo.
4. Mejorar la ‘Identificación y Pertenencia’ de los empleados.
5. Aumentar la visión a largo plazo de la empresa por parte de todos los empleados.
6. Mejorar la transparencia en el accionar empresarial, muy especialmente de la ADE y los gerentes.
7. Mejorar la relación costo-beneficio de la distribución de utilidades.
8. Reducir la desigualdad social dentro de la empresa, en el marco de una mayor RSE, contribuyendo para que los empleados, junto a su grupo familiar primario, eleven su NSE y mejoren el horizonte de su futuro.

9. Mejorar la política de inversiones de la empresa y disminuir la tasa de riesgo.
10. Disminuir las injusticias corporativas y eliminar los beneficios no remunerativos espurios.

### ***Encuadramiento***

La PEUE es un beneficio económico no remunerativo ‘permanente’ y nunca debería ser eliminado debido a los importantes efectos adversos que provocaría en la dotación de empleados. La eliminación de una PEUE provoca un profundo malestar general en la empresa y un retroceso significativo en la concordia/integración empleador ↔ empleados. Si el proceso de implementación fue realizado con profesionalismo y en el marco imprescindible de ‘madurez’ cultural empresarial, nunca debería ser necesario ni siquiera analizar la opción de su eliminación porque sus beneficios superan holgadamente a cualquier perjuicio.

### ***Antigüedades sugeridas***

Se recomienda la implementación de la PEUE en empresas que tengan una trayectoria igual o mayor a los diez (10) años, porque una PEUE exitosa, en la inmensa mayoría de los casos, está directamente relacionada con una cultura empresarial ‘madura’ o ‘evolucionada’.

Hay que tener presente que la antigüedad necesaria para que una empresa madure se está reduciendo a pasos agigantados si la comparamos con lo que ocurría en el siglo XX, y se encuentran ejemplos muy elocuentes en el rubro de TI e Internet.

En una empresa que cumpla con los requisitos sugeridos sólo deberían tener derecho a percibir el beneficio de la PEUE los empleados en relación de dependencia de planta permanente que tengan, como mínimo, una antigüedad de noventa (90) días consecutivos trabajados en el ejercicio fiscal correspondiente.

### ***Entrada en vigencia***

La entrada en vigencia de la PEUE siempre tiene que coincidir con el primer día hábil del ejercicio fiscal correspondiente, para que ejecute durante todo el ejercicio.

### ***Aceptación de los beneficiarios***

La incorporación inicial de la PEUE, como un beneficio, deberá ser aceptada en votación secreta y obligatoria de todos los empleados de la empresa. Sólo se considerará que los empleados aceptan la implementación de la PEUE, con sus derechos y obligaciones consecuentes, cuando el resultado de la votación sea por mayoría especial. <sup>(1)</sup> La votación deberá realizarse con una anticipación de sesenta (60) días a la fecha de comienzo del ejercicio fiscal en el cual entrará en vigencia.

### ***Aprobación y homologación***

Cuando se establezca en Argentina el marco reglamentario para la PEUE, se recomienda, antes de que entre en vigencia la misma en la empresa, ‘homologarla’ ante la autoridad de aplicación, que debería ser la Secretaría de Trabajo y Empleo de la Nación.

También es un requisito excluyente la aprobación del marco reglamentario para la conciliación obligatoria entre la empresa y los empleados por los reclamos que pudiesen existir referidos al cobro o no de la PEUE. La falta del marco legal para homologación no es un impedimento para concretar una PEUE, sólo se debe realizar todo muy prolijamente con la aprobación escrita del abogado de la empresa y la protocolización ante el escribano de la empresa.

## Implementación por tipo y tamaño de empresa

Por razones obvias no corresponde implementar una PEUE en empresas que sean cooperativas de trabajo u otras personas jurídicas sin fines de lucro. Tampoco se recomienda implementarla en las pequeñas empresas, y al respecto en el cuadro siguiente sugerimos los mínimos de facturación anual que deberían alcanzar las empresas que deseen implementar una PEUE.

En el cuadro siguiente se pueden apreciar las facturaciones recomendadas para cada uno de los cinco grandes segmentos de mercado de Argentina.

FACTURACIÓN MÍNIMA DE LAS EMPRESAS (RECOMENDADA) POR SEGMENTO PARA IMPLEMENTAR UNA PEUE					
Facturación Anual Mínima	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuaria
Dólares (U\$S)	12.500.000	9.000.000	31.500.000	26.500.000	8.000.000
Pesos (\$) (*)	528.750.000	380.700.000	1.332.450.000	1.120.950.000	338.400.000

(\*) Tipo de cambio considerado: U\$S 1,00 = \$ 41,30

## Exclusiones

La ADE está excluida de la PEUE porque habitualmente sus condiciones de contratación incluyen beneficios equivalentes o mejores.

## Presupuesto para la PEUE

El monto de la PEUE será el equivalente al diez por ciento (10%) de las utilidades netas (luego de impuestos) que tenga la empresa en el ejercicio fiscal correspondiente. Dentro de los diez (10) días corridos posteriores a la presentación, ante la AFIP, de la correspondiente Declaración Jurada Anual de Ganancias (F711) la empresa deberá entregar a sus empleados, en las personas de los miembros de la 'Comisión de la PEUE', una copia de la misma y la documentación adicional que previamente se haya acordado entre la empresa y la comisión, para que los empleados puedan conocer cuál fue la utilidad de la empresa y cuál será el monto de dinero que le corresponderá cobrar a cada uno.

## Determinación del monto de la PEUE

El procedimiento se establece en función de dos bases de cálculo:

- El número de *horas 'comunes' trabajadas por cada empleado* en el ejercicio fiscal. Se excluyen de este concepto las horas extras (al 50% y/o al 100%) que el empleado hubiese trabajado.
- El importe de las *remuneraciones netas devengadas por cada empleado* durante el ejercicio fiscal. Dicho importe debe excluir expresamente cualquier importe adicional remunerativo o no, como ser pagos de sueldo anual complementario (aguinaldo), horas extras, premios, incentivos y gratificaciones.

El monto total disponible para el pago de la PEUE se divide en dos partes iguales del cinco por ciento (5%) cada una. Una parte se destinará para pagar los importes de la PEUE correspondientes a las horas trabajadas y la otra se usará para el pago de los montos de la PEUE referidos a las remuneraciones devengadas. Con el siguiente ejemplo se explica la operatoria de cálculo que comprende los 12 meses del 'ejercicio fiscal' correspondiente.

Se trata de una empresa 'industrial' radicada en Argentina que facturó \$1.120.950.000 y tuvo una utilidad, luego de impuestos, de \$112.095.000, por lo cual su disponibilidad para pagar la PEUE es de \$11.209.500 o sea \$5.604.750 por horas y un importe igual por remuneraciones. La empresa tiene una dotación de planta permanente conformada por 394 empleados. Todos los empleados en total trabajaron 960.399 horas. La nómina total de remuneraciones devengadas y pagadas a la dotación fue de \$280.237.500. Para el ejemplo de cálculo se toma el caso de un empleado que trabajó 2.187 horas

y cuya remuneración mensual neta es de \$20.136 o sea que en los 12 meses cobró un total de \$261.768.

1° Paso: Se calcula el 'coeficiente PEUE de horas'. Se divide las horas trabajadas por el empleado en los 12 meses por las horas totales trabajadas por la dotación de la empresa en igual período. En nuestro caso sería  $2.187 \text{ hs} / 960.399 \text{ hs} = 0,2277\%$ .

2° Paso: Se calcula el 'coeficiente PEUE de remuneración'. Se divide el monto percibido por el empleado en los 12 meses por el monto total de remuneraciones netas abonadas por la empresa en el mismo período. En nuestro caso sería  $\$261.768 / \$280.237.500 = 0,1394\%$ .

3° Paso: Se multiplica el coeficiente PEUE de horas por el monto de dinero disponible para tal concepto. En nuestro caso sería  $0,2277\% \times \$5.604.750 = \$12.763,02$ .

4° Paso: Se multiplica el coeficiente PEUE de remuneraciones por el monto dinero disponible para tal concepto. En nuestro caso sería  $0,1438\% \times \$5.604.750 = \$7.813,97$ .

5° Paso: Se suman los importes resultantes de los pasos 3 y 4, que será el monto total que cobrará por la PEUE el empleado considerado. En nuestro caso sería  $\$12.763,02 + \$7.813,97$  o sea un total de \$20.576,99.

### ***Cobro de la PEUE***

El cobro efectivo del monto de dinero correspondiente a la PEUE se realizará dentro de los sesenta (60) días corridos a la fecha que se presentó o debió ser presentada a la AFIP la Declaración Jurada de Ganancias con acreditación en la cuenta de ahorro donde habitualmente se les deposita el salario.

A los efectos de poder realizar inversiones extrapresupuestarias que fuesen urgentes e imprescindibles para el mejor desempeño de la empresa, el cobro de la PEUE podrá ser diferido por doce (12) meses cuando así lo aprueben los empleados, con voto secreto y obligatorio, por mayoría especial. <sup>(1)</sup> Cuando ello ocurra los empleados recibirán conjuntamente la PEUE postergada y la del siguiente ejercicio fiscal.

### ***Quejas y reclamos***

Los empleados que consideren violado algún derecho referido a la PEUE vigente, ya sea porque el dinero no lo cobraron en tiempo y forma o porque habiéndolo recibido consideran, con o sin elementos de prueba, que el importe percibido no es el que les correspondía, deberán presentarse ante la Defensoría del Pueblo de la CABA, si la empresa estuviese radicada en la ciudad de Buenos Aires o ante el mediador acordado entre la empresa y la Comisión de la PEUE para cualquier otra jurisdicción. Las solicitudes de mediación y conciliación podrán ser individuales o colectivas.

En el futuro habrá que ver si la autoridad de aplicación en todo el territorio nacional, por ejemplo, la Secretaría de Trabajo y Empleo de la Nación, también tendrá el rol de mediador a través de un trámite de 'conciliación obligatoria' entre la empresa y el/los empleado/s disconforme/s.

### ***La comisión de gestión de la PEUE***

La principal función de la comisión será comunicar a sus representados todo lo concerniente a la PEUE. Además, deberá concientizarlos permanentemente sobre la importancia del beneficio, afianzar el alcance de los objetivos de la PEUE y desactivar las amenazas y obstáculos que pudiesen impedir el éxito de la PEUE.

También acordará con la empresa el mediador que actuará en los casos de quejas y reclamos.

Cualquier modificación de la PEUE deberá contar con la aprobación de esta comisión. La comisión estará conformada por tres (3) miembros que serán elegidos en votación secreta y obligatoria por todos los empleados de la empresa que puedan ser beneficiarios de la PEUE. La terna ganadora deberá lograr la mayoría simple (la mitad más uno de los votos). En la comisión no tienen vigencia jerarquías que tengan sus miembros en la empresa. La comisión elegirá un presidente con las funciones de convocar las reuniones, proponer la agenda de temas, enviar las comunicaciones a la empresa y desempatar con su voto si fuese necesario. La comisión no podrá funcionar con la ausencia de más de un (1) miembro.

El mandato de la comisión durará tres (3) ejercicios económicos de la empresa. La comisión podrá ser reelegida una (1) vez. La primera comisión será elegida en el mismo acto eleccionario de aceptación de la PEUE.

La comisión se reunirá cada vez que sea necesario, fuera del horario de trabajo de sus miembros y en el lugar que la empresa le haya asignado al efecto. Se recomienda que se registren los asuntos más importantes tratados en las reuniones. Las resoluciones de la comisión serán por votación cantada. La aprobación de las resoluciones se producirá por mayoría simple (la mitad más uno de los votos de los miembros presentes).

Cuando la comisión deba comunicarse con la empresa por un asunto importante lo hará por escrito en forma digital utilizando el WhatsApp del presidente de la misma.

### **Requisitos exógenos**

Por la PEUE sería recomendable modificar la 'Ley 19550 de Sociedades' y sus relacionadas, si correspondiese, a fin de incorporar un nuevo capítulo de RSE, como una herramienta fundamental para mejorar la satisfacción y el bienestar social en sus cuatro variables exógenas: a) satisfacción de los clientes, b) satisfacción de los proveedores, c) relación positiva con la comunidad y d) cuidado del medio ambiente; y una endógena: 'satisfacción de sus empleados' debido a la participación de los mismos en la gestión empresarial y en las utilidades de la empresa.

Consideramos que las cinco podrían ser certificadas 'sin cargo' por el Ministerio de Producción de la Nación y ello significaría para las empresas una ventaja significativa en el acceso crediticio menos oneroso y una alícuota diferencial menor en el Impuesto a las Ganancias.

También se requeriría incorporar los marcos reglamentarios de 'homologación' de la PEUE y su respetiva conciliación obligatoria dentro de las funciones de la autoridad de aplicación que podría ser la Secretaría de Trabajo y Empleo de la Nación.

### **Requisitos endógenos**

Un proyecto de PEUE requiere los siguientes requisitos endógenos:

- A. Una **Cultura Organizacional Evolucionada**, muy especialmente en los accionistas y la ADE.
- B. Políticas y herramientas mejoren y transparenten la gestión y ayuden a reducir significativamente los conflictos societarios, personales, de gestión y/o de sucesión. En tal sentido recomendamos:
  - B.1. Políticas Necesarias
    - B.1.1. Búsqueda y Selección de Empleados
    - B.1.2. Educación (Capacitación y Entrenamiento)
    - B.1.3. Remuneraciones
    - B.1.4. Ascensos y Promociones
    - B.1.5. Calidad
    - B.1.6. Seguridad y Salud Ocupacionales
    - B.1.7. Seguridad e Inocuidad Alimentaria -*Sólo para fabricantes de alimentos*-
    - B.1.8. Compromiso con el Medio Ambiente



- B.1.9. Compromiso con la/s Comunidad/es
- B.2. **El Gerente General (GG)**
- B.3. Herramientas Imprescindibles
  - B.3.1. De Gestión
    - B.3.1.1. **Principios de la Organización (PRIOR) o Reglamento Interno**
    - B.3.1.2. **El Código de Ética y Responsabilidad Social Empresaria (CERSE)**
    - B.3.1.3. **El Comité de Gestión, Competitividad e Innovación (COGCI)**
  - B.3.2. De Comunicación e Intercambio
    - B.3.2.1. **Participación de la Empresa en las RRSS**
    - B.3.2.2. **Foros Web de Discusión**
    - B.3.2.3. **Cartelera Digital de Noticias (CDN)**
    - B.3.2.4. **Gacetillas de Prensa y Boletín Digital de Noticias (BDN)**
  - B.3.3. De Evaluación
    - B.3.4.1. **Evaluación Anual de Desempeño y Mejora**
    - B.3.4.2. **Encuesta Permanente de Satisfacción/Insatisfacción de los Empleados (EPSIE)**
  - B.3.4. Premios e Incentivos
    - B.3.4.1. **Premios a la Innovación (PREMIN)**
    - B.3.4.2. **Incentivo permanente a la capacitación extralaboral y mejora curricular**
    - B.3.4.3. Premio a las Décadas de Servicio en la Empresa
- B.4. Otros Beneficios No Remunerativos
  - B.4.1. Cupones de Descuentos online.
  - B.4.2. Medicina Prepaga por derivación de aportes y sin cargo adicional para el empleado.
  - B.4.3. Canasta Familiar de productos alimenticios y de limpieza
  - B.4.4. Tarjeta de Beneficios para la 'comunidad' de empleados
  - B.4.5. Ventas a los empleados de los productos de la empresa
  - B.4.6. Avales y garantías ante terceros para préstamos personales, alquileres y compra de vivienda única familiar
  - B.4.7. Catering (desayunos, almuerzos, refrigerios y meriendas) subvencionado para los empleados
  - B.4.8. Capacitación externa a la empresa sin cargo para el empleado
  - B.4.9. Placas de homenaje
  - B.4.10. Regalos (Cumpleaños, nacimientos, casamientos y egresos de estudios)
- B.5. Herramientas de Integración
  - B.5.1. Torneos y competencias de empleados
  - B.5.2. Eventos para las familias de los empleados, en todos los niveles
- B.6. Reglamentos
  - B.6.1. **Del Directorio (Sociedades Anónimas)**
  - B.6.2. De los Socios-Gerentes Administradores (*Sociedades de Responsabilidad Limitada*)
  - B.6.3. Del Consejo de Administración (*Sociedades Cooperativas Limitadas*)
  - B.6.4. De Asambleas y Reuniones Societarias
  - B.6.5. Reuniones Obligatorias de Comunicación e intercambio societario entre la Alta Dirección y los socios/accionistas que no cumplen funciones en la empresa
- B.7. Protocolos. Que sean asumidos como imprescindibles y respetados estrictamente por los accionistas que desempeñan tareas en la compañía. Los protocolos son documentos que deben surgir del consenso, en los cuales los principales accionistas, no menos de los dos tercios (2/3) del capital accionario, ponen por escrito las reglas "claras" que van a regir la relación socios/accionistas ↔ empresa impidiendo que las relaciones afectivas y personales estén por encima de las empresariales. Los protocolos no son herramientas estáticas, por lo cual deben tener revisiones y generarse nuevas versiones con la periodicidad que en cada caso corresponda, pero con la salvedad que un protocolo obsoleto es peor que la ausencia de la regla. Como referencia, a continuación, se listan los que fueron implementados en los últimos 30 años por equipos de trabajo en los cuales participamos.

- B.7.1. Incorporación, en puestos de gerente, GG o director, de las siguientes generaciones de accionistas
- B.7.2. Mediación obligatoria para la resolución de conflictos entre accionistas y la empresa
- B.7.3. Distribución de utilidades a los accionistas, incluyendo retiros a cuenta de utilidades
- B.7.4. Capacitación obligatoria de los accionistas y empleados que ocupen cargos de gerente o GG
- B.7.5. Asignación y uso de vehículos de la empresa por parte de accionistas y empleados que ocupen cargos de gerente, GG o director
- B.7.6. Becas y otros beneficios educativos para los hijos de accionistas y empleados
- B.7.7. Jubilación automática de accionistas y empleados que ocupen cargos de gerente, GG o director
- B.8. Fondos de Reserva
  - B.8.1. Crisis, imprevistos y contingencias.
  - B.8.2. Desarrollo de Nuevos Negocios para la diversificación y reducción del riesgo empresario.

A continuación, como se explicó anteriormente, sólo se abordarán en detalle los ítems de la grilla precedente que fueron marcados en **“negrita”**.

## EL GERENTE GENERAL (GG)

Mi formación profesional y la experiencia que he obtenido como gerente, gerente general, director ejecutivo y consultor al trabajar en decenas de segmentos de mercado en 14 provincias argentinas, me han permitido determinar con claridad las funciones de un GG o CEO <sup>(14)</sup> que dirija una empresa innovadora en la que sus empleados participen de la gestión. No creo en el éxito sustentable de un proyecto participativo si su Ejecutivo N° 1 no es reconocido, valorado y admirado por la dotación de RRHH.

El **superior inmediato** del GG debe ser el directorio en la persona de su presidente.

El GG podrá ser **removido de su cargo** por resolución del directorio respaldada por una votación que haya obtenido la mayoría especial <sup>(1)</sup> de los votos emitidos.

El GG tendrá la **máxima responsabilidad** por los resultados alcanzados o no por la empresa y por el cumplimiento estricto de:

- Los Valores.
- La Misión.
- La Visión.
- El Apelativo Máximo de Comunicación Institucional o Premisa Guía.
- Los PRIOR.
- El CERSE.
- El Organigrama.
- Todas las otras normas que implemente la empresa.

Estas son **las funciones** que debería tener:

- Máximo ejecutivo de la empresa y responsable del desempeño de la misma y de su ‘Competitividad’.
- Responsable de implementar la ECG, los objetivos definidos por el directorio y el organigrama aprobado por el directorio.
- Encargado de sembrar los ‘valores’ (comportamientos) y de implementar las ‘políticas’ de la empresa, muy especialmente la de RRHH.
- Responsable de definir ‘la cultura’ más adecuada para la empresa y potenciarla con el trabajo diario, teniendo en cuenta que la principal ventaja competitiva de la organización son sus empleados alegres, identificados y con pertenencia positiva.

- Responsable de la implementación y cumplimiento de los PRIOR y el CERSE.
- Responsable del suministro de todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Responsable de planificar, conducir, educar, organizar, coordinar y controlar las acciones de la empresa para que se cumplan los objetivos con los valores adecuados.
- Responsable de definir las 'competencias' y 'funciones' de todos los cargos o puestos con jerarquía que dependan de él.
- Responsable de conducir, capacitar, controlar y evaluar a todas las personas con jerarquía que dependan directamente de él.
- Responsable de delegar las funciones que correspondan, pero involucrándose en las tareas de todas las áreas de la empresa.

Para que el GG logre *los mejores resultados en su función* tendría que:

- Ser siempre la cara visible de la empresa.
- Dedicar todo el tiempo necesario para desarrollar y potenciar a los gerentes, muy especialmente en liderazgo y trabajo en equipo, conducción y detección temprana de situaciones negativas, incluyendo una activa participación en las búsquedas, selecciones e incorporaciones de los mismos.
- Ser el mejor ejemplo, como persona y profesional. Y que en toda su actividad cultive la confianza de la dotación cumpliendo estrictamente todo lo prometido. Debe ser identificado por la organización como una persona 'justa' que respeta, aconseja, se involucra, premia o castiga, según corresponda, y lo hace cara a cara con la gente.
- Tener un conocimiento global de la empresa estando enterado de lo importante de cada cargo y puesto en la empresa. Los detalles de cada área o sector, por más mínimos que sean, deben ser conocidos en profundidad sólo por quienes los dirijan (gerentes, jefes o supervisores).
- Fomentar, como nadie, el funcionamiento del COGCI y preocuparse para que sus miembros conformen el 'equipo ideal'. O sea que debe exigir la sincronización y coordinación de las tareas para alcanzar los mejores resultados solucionando los problemas de la empresa con los principales 'talentos' de la misma. Cuando el GG detecte la existencia de 'genios' o 'iluminados' individualistas en la dotación de empleados, debería prescindir de sus servicios.
- Involucrarse en los conflictos, muy especialmente de aquellos de los cuales la mayoría se quiere alejar.

A quien ocupe el cargo de GG se le debería exigir un *perfil* con las siguientes características:

- Perfil ejemplar y respetuoso/a de los más altos principios éticos y morales.
- Hombre o mujer que disfrute su trabajo, haciéndolo con amor, convicción y constancia.
- Gran capacidad de liderazgo y motivación. Siendo un experto en disipar los miedos a lo desconocido, a probar y que no funcione o salga mal y a ser sancionado o despedido por pensar contrariamente al superior.
- Principal promotor/a y 'maestro/a' de la educación (capacitación y entrenamiento) permanente de los empleados de la empresa.
- Creativo/a e innovador/a, pero flexible y realista.
- Ser un ferviente cultor y defensor del trabajo en equipo, principal factor automotivante de los RRHH.
- Actuar con una predisposición 'natural' a escuchar y valorar las ideas de otros, muy especialmente las de los empleados de la empresa, sin importar si tienen o no jerarquía. Jamás debería olvidar que un simple empleado escuchado y valorado puede aportar soluciones estupendas.
- Practicar la humildad conjuntamente con una auténtica capacidad de autocrítica. Comprendiendo que nunca es tarde para desandar un camino cuando se ha descubierto el error de haberlo transitado.
- Tener competencia profesional y experiencia adecuadas. Accionistas, directores, clientes, proveedores y empleados deberán percibir muy claramente su idoneidad y responsabilidad y que los errores que pudiese cometer en su trabajo, como todo ser humano, no serán causados por falta del conocimiento necesario ni por falta de atención o concentración.

- Comunicarse de forma excelente, con gran capacidad para escuchar, con empatía y muy buenas relaciones interpersonales, con didáctica y pedagogía adecuadas a todos los niveles de la Pirámide SC. <sup>(15)</sup>
- Si cualquier empleado de la empresa, proveedor o cliente le solicitara hablar bajo la condición de ‘anonimato’ deberá aceptar tal condición y jamás revelará la fuente de información ante cualquier persona o por motivo alguno.
- Concebir a la calidad, la innovación y el servicio como una filosofía de trabajo.
- Asumir riesgos calculados.
- Ser capaz de generar y gerenciar sistemas de información modernos y adecuados para la mejora de la competitividad de la empresa.
- Tener una visión global de los negocios de la empresa, pero con clara y definida orientación hacia la mejora continua de la competitividad y la satisfacción de los Clientes y los restantes miembros del sistema empresarial.

El GG deberá *prever y contrarrestar amenazas y obstáculos* como ser:

- Internismos.
- Interferencias verticales u horizontales.
- Problemas políticos y societarios.
- Falta de constancia en la planificación.
- Mentalidad cortoplacista generalizada.
- Convencimiento de que los problemas se deben a los empleados, principalmente a los operarios de más bajo nivel intelectual.
- Deficientes métodos de control de gestión
- Mentalidad antiplaneamiento estratégico a nivel gerencial.
- Que la empresa cuente con especialistas en "explotar" fracasos.
- Que la empresa tenga "asesinos" de la creatividad.
- Los burócratas y los incapaces.

Todas *las resoluciones* del GG se emitirán por escrito y serán firmadas y selladas ya sea que se trate de textos convencionales impresos en papel o digitales. Lo dispuesto no impide que el GG tome resoluciones orales urgentes de aplicación inmediata. Es vital que las resoluciones sean confeccionadas de forma clara y sencilla y con un lenguaje de comprensión de amplio espectro.

## PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN (PRIOR)

***Necesidad.*** Estos principios, compuestos por treinta y tres cláusulas, conforman el marco necesario para dar cumplimiento a la misión de la empresa y cumplir con la visión, los valores, el apelativo máximo de comunicación o premisa guía dispuestos por el directorio.

***Encuadramiento.*** Estos principios tienen el rango y equivalencia de un “Reglamento Interno” y son de cumplimiento obligatorio para todos los empleados, ya sean de planta permanente o transitoria y sin importar: su lugar de trabajo, su rango, jerarquía o tipo de relación laboral.

***Principal patrimonio de la empresa.*** El patrimonio más importante y la principal ventaja competitiva de la empresa son sus empleados o sea su ‘gente’.

***Pilares de la gestión empresarial.*** La empresa adopta los exitosos principios japoneses de las 5 “S”, como el ‘basamento’ sobre el cual se desarrollarán y mejorarán los ‘Factores Endógenos de la Competitividad’.

***Alta Dirección de la Empresa (ADE).*** Está conformada por el directorio y el GG.

***Niveles jerárquicos en la empresa.*** Los niveles jerárquicos deben adaptarse a la cultura empresarial. Cuantos menos niveles jerárquicos tenga una empresa, mejor. Es fundamental la claridad

de la comunicación de los niveles jerárquicos a los empleados y terceros, pues deberán ser reconocidos muy fácilmente y respetados por todos. Se deben especificar todas las áreas que conforman cada nivel jerárquico y los nombres y apellidos de los responsables de las mismas y quienes los reemplazan ante su ausencia. Los que se muestran a continuación a título de ejemplo y utilizarán en esta publicación son los mínimos y clásicos para una empresa mediana o mediana chica:

- 1° → GG
- 2° → Gerente de Área
- 3° → Jefe/a de Área o Sección
- 4° → Supervisor/a de Sector

**Funciones comunes a los empleados con jerarquía.** Los gerentes/jefes/supervisores serán responsables de conducir y asesorar convenientemente a los empleados a su cargo, a los cuales entrenarán y capacitarán para que puedan realizar mejor la tarea diaria y asumir responsabilidades crecientes. Recomendarán ascensos, premios, felicitaciones, mejora de las remuneraciones y sanciones disciplinarias cuando corresponda. Ubicarán los focos de quejas y malestar y buscarán una rápida y feliz solución a los mismos. Tomarán las medidas del caso para adelantarse en la detección y solución de los problemas de sus subordinados. Asignarán responsabilidades a los empleados dependientes con la correspondiente delegación de autoridad. Serán responsables por el cumplimiento de las decisiones, funciones, procedimientos y metodologías resueltas por sus superiores.

**Responsabilidades.** A todos los empleados de la empresa se les debe asignar responsabilidades precisas y claras. La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.

**Órdenes.** Ningún empleado de la empresa que desempeñe una sola función debe estar sujeto a recibir órdenes de más de una fuente. Esto no debe obstaculizar las funciones de ‘staff’ y las órdenes de varias fuentes (operativas y funcionales), imprescindibles en el ejercicio de ciertas actividades de alta complejidad y con utilización de tecnología sensible. Nunca se deben dar órdenes a los subalternos salvando al superior inmediato. Toda orden traerá aparejada la correspondiente información referente a su cumplimiento. En los niveles jerárquicos las órdenes irán de arriba hacia abajo y las respuestas y los informes de abajo hacia arriba.

**Cambios.** No se debe efectuar ningún cambio en la esfera o responsabilidades de un puesto, sin que todas las personas a quienes concierne, lo entiendan perfectamente. Y el ‘entendimiento’ debe ser chequeado y vuelto a chequear para que no haya margen de error.

**Críticas.** Uno de los pilares de la empresa exitosas modernas son las críticas ‘constructivas’. Las críticas de los subalternos a sus superiores deben ser incentivadas. Las críticas a los subalternos, deben hacerse, siempre que sea posible, en privado y en ningún caso se las debe considerar poco importantes para no realizarlas con prontitud.

**Aprobaciones.** Los ascensos, cambios de remuneraciones y medidas disciplinarias, requerirán siempre de la aprobación del superior inmediato al directamente involucrado.

**Colaboración.** Todos los empleados de la empresa, de planta permanente y temporal (contratados), colaborarán mediante el trabajo en equipo con el resto de sus compañeros en la solución de los problemas de la gerencia, jefatura, departamento, área, sección o sector al que pertenezcan y que tengan relación con su especialidad profesional y/o con su trabajo. Cada gerente, jefe o supervisor colaborará mediante el trabajo en equipo con el resto de sus colegas en la solución de los problemas de otras áreas que tengan relación con su especialidad. Para este caso, se tendrá especialmente en cuenta que la empresa es “una” y la integración entre los empleados con jerarquía y sin ella, profesionales y no, y de las diferentes áreas es una necesidad imprescindible para la existencia y el progreso de la empresa. Cuando mayor sea el nivel jerárquico que se tenga en la empresa mayor será la responsabilidad que se deberá asumir.

**Errores, fallas, problemas y sabotaje.** Todos los empleados de la empresa pondrán en conocimiento de su superior inmediato cualquier error, falla o problema que hubiesen detectado. El no cumplimiento de esta premisa podrá ser considerado como una falta grave. Si su comunicación no fuera atendida deberá informar al superior inmediato de su superior. Si en dicho caso su observación tampoco fuera atendida deberá saltar todo nivel jerárquico acudiendo directamente al GG o al Presidente del directorio. Toda comunicación de un error, falla o problema, deberá ser realizada por escrito o por medio digital con acuse de recibo del receptor. La empresa se reserva el derecho de sancionar y/o de accionar judicialmente contra cualquier empleado que haya si partícipe necesario de errores, fallas y/o problemas no denunciados que le hayan provocado perjuicio económico a la empresa y/o dolo a través de un sabotaje.

**Incompatibilidades.** Todos los empleados de la empresa deberán completar una “Declaración Jurada” acerca de las actividades laborales que realicen por fuera de la empresa. Cualquier modificación en la información deberá ser notificada dentro de los diez (10) días de ocurrida. El GG, los gerentes, los jefes y los supervisores deberán tener dedicación exclusiva y les está prohibido realizar cualquier tipo de tareas en otras organizaciones que puedan competir parcial o totalmente con la empresa. Para los miembros del directorio se exige lo previsto en el “Reglamento del Directorio”. Cualquier excepción a esta cláusula deberá ser expresamente autorizada por la Asamblea de Accionistas (cuando la excepción afecte al directorio), por el directorio (cuando sea para el GG) y por el GG (si la excepción correspondiese a gerentes, jefes o supervisores).

**Familiares y relaciones amorosas surgidas en la empresa.** Está demostrado de forma contundente en la bibliografía y en nuestra práctica como consultores que trabajando dos o más familiares en una empresa cuando uno de ellos tiene conflictos con el empleador, los mismos afectan de manera negativa en los otros familiares, con la problemática que ello puede significar para cualquier empresa. A partir de la puesta en vigencia de estos PRIOR, se sugiere la no incorporación de familiares (padres, hermanos, cónyuges, hijos, cuñados/as, suegros/as, nueras, abuelos, tíos, tíos segundos, primos hermanos y primos segundos) de los empleados que prestan servicios en la empresa. Los familiares que estén trabajando con anterioridad no verán afectada su relación laboral. Si dos (2) empleados de la empresa se enamorasen y decidiesen convivir, con o sin matrimonio de por medio, deberán notificarlo a la empresa porque pasarán a tener lazos ‘familiares’ y eso modificará su declaración jurada de ingreso que consta en su legajo. Se sugiere que uno de los miembros de la nueva pareja se retire voluntariamente de la empresa dentro de los trescientos sesenta y cinco (365) días de ocurrido el hecho, si esto último no ocurriese quedará a criterio de la empresa las acciones a seguir. La excepción a este artículo está dada para los miembros del directorio y los accionistas, que no cumplan funciones de línea o staff en cualquiera de las áreas de la empresa.

**Delegación de autoridad.** El GG y cada gerente, jefe o supervisor poseen autoridad delegada suficiente y la total responsabilidad por la gestión que en la empresa, gerencia, área, departamento, sección o sector a su cargo se realice y procurarán que esté clarificado y al día el sistema de delegación de autoridad, con el objeto de que el mismo sea efectivo. El delegar algún trabajo no significa, bajo ningún concepto, disminución de la responsabilidad que le corresponde al superior que la delegó. Como es sabido, la responsabilidad es lo único que no se puede delegar.

**Estructura organizativa.** La estructura organizativa adoptada por la empresa es de conjunción piramidal y matricial y se encuentra reflejada en su organigrama. Cada gerente, jefe y supervisor propondrá a su superior inmediato las modificaciones que estime más convenientes en lo que se refiere a la estructura de la gerencia, área, departamento, sección o sector a su cargo y a las normas a aplicar.

**Funciones.** Cada gerente, jefe y supervisor pondrá en conocimiento de su superior inmediato todo lo que concierne al cumplimiento de las funciones de la gerencia, área, departamento, sección o sector a su cargo. Su principal responsabilidad será el cumplimiento estricto de sus funciones comunes al cargo o puesto y las específicas básicas o primarias.

**Procedimientos.** Cada gerente y jefe será responsable del diseño, redacción, distribución e implementación de todas las normas y procedimientos documentados que deban cumplirse en el área a su cargo, las tareas indicadas incluyen la capacitación y entrenamiento que pudiesen corresponder. Los empleados con jerarquía a cargo de las áreas correspondientes son responsables de la capacitación y entrenamiento de la dotación a su cargo, aunque no estén capacitados para brindarla, y del cumplimiento de las normas y procedimientos documentados.

**Ética empresarial.** El GG, los gerentes, los jefes y los supervisores serán responsables del cumplimiento de los principios y normas establecidos en el CERSE y de dar curso a todas las denuncias por incumplimientos de las mismas.

**Cuidado de instalaciones y equipos.** Todo miembro de la empresa vigilará el mantenimiento adecuado de las instalaciones, equipamiento y material a su cargo y procurará no utilizarlos para su uso personal, salvo razón de fuerza mayor.

**Objetivos y horarios de trabajo.** Cada gerente, jefe y supervisor controlará que la dotación a cargo cumpla los objetivos y/o el horario de trabajo basado en el ejemplo que el mismo dará. Un funcionario que no cumpla el horario quedará inhabilitado para reclamar su cumplimiento a un subordinado. Cuando la empresa implemente grupos o celdas de autogestión, los horarios los definirá el propio grupo y los podrá modificar cada vez que considere necesario en tanto y en cuanto no complique la logística y distribución de materias primas, partes y componentes. En la autogestión el control del cumplimiento de los objetivos seguirá siendo del gerente, jefe o supervisor a cargo.

**Control presupuestario.** El GG y los gerentes de área mantendrán y asignarán importancia al control presupuestario de su gerencia y serán conscientes de la gran responsabilidad financiera que les corresponde.

**Asignación de tareas.** Cada gerente, jefe y supervisor asignará y describirá por escrito, en forma analógica o digital, las tareas y sus tiempos de duración (mínimo, promedio y máximo), en los casos que puedan ser determinados a priori. En los grupos o celdas de autogestión la asignación de tareas la realizará el propio grupo. Sin perjuicio de la existencia de innumerables órdenes orales que deben darse en ciertas actividades, como la de los servicios o la salud o el agro, que no violan el principio de la asignación escrita de las tareas. Si la empresa estuviese atrasada en la implementación de la 'cultura' escrita, el COGCI recomendará al GG el lapso de transición necesario y terminado el mismo se exigirá lo previsto en esta cláusula en lo referente a las normas escritas.

**Satisfacción, identificación y pertenencia.** Cada gerente, jefe y supervisor exigirá a la empresa las herramientas necesarias para que los empleados se sientan satisfechos de trabajar en la empresa y serán promotores permanentes de la EPSIE. Que la moral de la gente esté alta debe ser un objetivo permanente. Si las acciones descritas anteriormente se realizaron correctamente la identificación y la pertenencia de los empleados serán positivas y ello permitirá lograr la mayor comprensión de la política y programas de la empresa. Sin perjuicio de lo dicho, el personal con jerarquía será responsable de desarrollar e implementar cualquier medida que mejore lo expuesto en esta cláusula. La satisfacción, la identificación y la pertenencia tienen siempre una relevancia importante y mucho mayor cuando la empresa atraviese una crisis de cualquier tipo.

**Presentación, higiene, limpieza, seguridad e inocuidad.** Todos los empleados de la empresa, sin "excepciones" y sin importar su categoría o responsabilidad funcional están obligados a cumplir las normas que al respecto se dicten, muy especialmente los que desempeñen en áreas de 'Salas Blancas' de las industrias alimenticia y farmacéutica, quienes deberán cumplir estrictamente con las normas y procedimientos previstos en el 'Manual de Seguridad e Inocuidad'. Todos los empleados deberán presentarse a su lugar de trabajo vestidos decorosamente, con un adecuado nivel de aseo y pulcritud (incluye afeitadas, peinados, limpieza de las uñas, calzado, etc.); deberán desarrollar la tarea diaria en forma ordenada y limpia; deberán mantener un volumen de la voz bajo; deberán tener un trato humano acorde con los mejores modales, buenas costumbres y el mayor de los respetos. Esto es

exigible en cualquier organización moderna, pero resulta vital en todas las empresas que presten servicio directo al consumidor o usuario final.

**Comunicación y terminología.** La comunicación y terminología utilizadas en la empresa resultan factores relevantes y críticos al momento de poder plantear niveles de eficiencia y competitividad aceptables en el mundo actual. En función de ello, se deberán realizar todos los esfuerzos necesarios para desterrar la cultura 'oral' de comunicación que caracteriza a una porción muy importante de empresas en Argentina y pasar a una comunicación 'escrita' con la utilización de herramientas tales como mensajes (SMS, Messenger, WhatsApp, MD de Twitter, etc.), mails, cartas, memorándums, informes, normas, etc... Cada vez que corresponda los escritos deberán ser respondidos en el plazo solicitado por el remitente. En el futuro cercano, todos los empleados de la empresa deberán asignar idéntico significado a las palabras y por lo tanto deben ser entendidas e interpretadas por todos de igual manera de acuerdo a las definiciones que tendrá el 'Glosario Términos de la Empresa' que se entregará próximamente a cada empleado en una versión digital que le llegará a su teléfono celular y se actualizará todas las veces que sea necesario. Todos los empleados de la empresa deben asumir un compromiso especial al respecto, e inclusive sugerir la inclusión de nuevos términos que considere que son mal utilizados.

**Calidad de los productos/servicios.** Cada gerente, jefe y supervisor será responsable por el mantenimiento y la mejora permanente de la calidad que genere y/o preste su gerencia, área, departamento, sección o sector. Sin perjuicio de la responsabilidad que les corresponde a "Auditoría Interna" y "Calidad" en la emisión de los diagnósticos y recomendaciones necesarias para el aseguramiento diario de la calidad.

**Manejo de la información, confidencialidad y reserva.** Todos los empleados analizarán los informes que les lleguen y procederán teniendo en cuenta la conveniencia y el interés de la empresa. Al respecto se deberá tener especial cuidado y esmero con el manejo de la información confidencial, tanto con los restantes empleados de la empresa como con terceros ajenos a la misma. Cualquier empleado que sea consultado y/o encuestado sin vigencia de jerarquía y bajo secreto profesional, podrá exigir un compromiso escrito y firmado, por el entrevistador o encuestador, donde se expresen los alcances del uso de la información confidencial que brindará. Cada empleado que desempeñe tareas en la empresa asume que esta obligación de confidencialidad y reserva, seguirá en rigor aún después de finalizada su relación de dependencia con la empresa, haciéndose responsable de los daños y perjuicios que pudiera irrogar la difusión total o parcial de información confidencial de la empresa.

**Relaciones con terceros.** Todos los empleados procurarán que la empresa mantenga buenas relaciones con los clientes, los proveedores, la comunidad en la cual se desempeña, los medios de comunicación y el público en general. Para lo cual la empresa deberá aparecer 'siempre' en la mejor y más simpática posición en el mercado. Esto es especialmente exigible cuando la empresa se encuentre atravesando cualquier tipo de crisis. No resultan admisibles las fallas en tal sentido y se deja expresamente aclarado que la empresa tomará todos los recaudos a través de encuestas de satisfacción y/o de auditorías operativas para velar por el estricto cumplimiento de lo dispuesto, especialmente con clientes y proveedores, considerando los incumplimientos al respecto como faltas graves.

**Declaración jurada inicial.** Cuando se incorpore un empleado a la empresa deberá completar la ficha personal para su legajo completando los datos requeridos y respondiendo todas las preguntas que la misma contenga en carácter de 'declaración jurada' y prestando conformidad a su obligación de notificar a la empresa cualquier modificación que se produzca en la información que suministró en la declaración jurada inicial dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de ocurrida. Su incumplimiento será considerado una falta grave.



**Control de gestión.** La medición de resultados es el único camino para controlar los procesos que se realicen en la empresa. Por lo tanto, nadie debe sentirse afectado porque es controlado, todo lo contrario. Al inicio de cada ejercicio económico el GG definirá los resultados que se esperan en la empresa y las herramientas que se utilizarán para controlar que las tareas se están realizando correctamente y con los costos y la utilidad planeados.

**Incumplimientos.** Todos los empleados de la empresa pondrán en conocimiento de su superior inmediato todo lo que concierne al incumplimiento de estos PRIOR sin importar que quien haya cometido el incumplimiento de las normas sea un empleado con jerarquía y/o accionista o familiar de accionista. Si por la razón que fuera, su comunicación no fuera atendida deberá informar al superior inmediato de su superior. Si en dicho caso su observación tampoco fuera atendida deberá presentar el reclamo al directamente al Presidente del directorio. El incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de estos PRIOR podría llegar ser considerado una ‘falta grave’. Para los miembros del directorio, su incumplimiento está comprendido por los alcances del artículo 274 de la Ley de Sociedades N° 19550 y sus modificatorias.

**Anexos.** La “Misión”, la “Visión”, los “Valores”, el “Apelativo Máximo de Comunicación Institucional” o “Premisa Guía”, el CERSE y el “Organigrama” de la empresa son “Anexos” y forman parte de estos PRIOR. Todos los cuales deberán ser entregados, en el mismo momento, a cada empleado de la empresa con acuse de recibo, el cual se archivará en el legajo personal del empleado correspondiente. Los legajos estarán en poder de RRHH cuando se trate de empleados en relación de dependencia y en ‘Proveedores’ cuando se trate de contratados bajo la forma de locación de servicios.

**Conformidad.** Todos los empleados de la empresa, comenzando por el Presidente del directorio, deben prestar su total conformidad por escrito, con firma, aclaración y fecha de puño y letra, y considerarse debidamente notificados de lo dispuesto en las siguientes herramientas de O&M que ha implementado la empresa:

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores.
4. Apelativo Máximo de Comunicación Institucional o Premisa Guía.
5. Principios de la Organización (PRIOR) o *Reglamento Interno*.
6. Código de Ética y Responsabilidad Social Empresaria (CERSE).
7. Organigrama.
8. Glosario de Términos de la Empresa. *Si correspondiese*.

## CÓDIGO DE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (CERSE)

### *Consideraciones generales*

Construir el prestigio empresario y la valoración asociada a él, un bien intangible que puede valer más que todo el patrimonio tangible, puede llevar décadas, pero destruirlo, por haber violado normas éticas y/o de responsabilidad social, se puede lograr en menos de un año. El caso ‘Lava Jato’ cambió para siempre el valor de la ‘ética empresarial’ en el patrimonio de las empresas y Odebrecht y Brasil Foods (BRF) son dos ejemplos contundentes de pérdidas de prestigio y sumas millonarias de dólares. Por lo tanto, ningún interés de la empresa debe estar por encima de prácticas inmorales, no éticas o ilegales.

El CERSE no reemplaza a ninguna política, norma o procedimiento vigente en la empresa.

El CERSE no es una norma de procedimientos, sólo establece ‘principios éticos’ <sup>(16)</sup> y puede ser modificado, sin previo aviso, todas las veces que la empresa considere necesario.

La esencia del CERSE es la cultura empresarial de “LA VERDAD” y “LA SINCERIDAD”, por lo tanto “la mentira” es una mala palabra y no será tolerada por la empresa. En función de ello todos los empleados están obligados a: a) respetar los principios y normas éticas del CERSE; b) expresar su punto de vista ante situaciones importantes para la empresa; c) defender su opinión; d) hacer constar por escrito todo comportamiento o práctica que consideren éticamente inaceptable.

La empresa considera una obligación ética ineludible el respeto y la promoción de los DDHH. El marco legal de referencia está conformado por la “Declaración Universal de los DDHH de la ONU”, los “Principios Rectores de la ONU para las Empresas sobre los DDHH” y lo establecido por OIT sobre la prohibición del trabajo infantil, los trabajos forzados o en condiciones de esclavitud y el respeto de la libertad de asociación sindical. Dentro esta obligación ética también se encuentra el respeto a la diversidad, los derechos de la mujer y el derecho a la salud.

La empresa establece explícitamente que toda información sobre un hecho de falta de ética por parte de un empleado debe ser investigada hasta sus últimas consecuencias. Lo mismo debe ocurrir si en la falta de ética estuviese involucrado un proveedor o cliente. En dichos casos quien disponga de la información debe acudir a su superior inmediato y si no tuviese respuesta deberá dirigirse al GG o en su defecto al Presidente del directorio. La empresa se obliga a proteger de cualquier represalia a todos los empleados que, de buena fe, <sup>(17)</sup> realicen denuncias de faltas de ética. La denuncia implicará la apertura de un sumario administrativo y todas las personas involucradas en la investigación están obligadas a colaborar con la empresa y cualquier información deberá suministrarse inmediatamente de solicitada. El acusado deberá ser informado en el momento que se considere que no se pone en riesgo el buen resultado del sumario administrativo. La información del sumario estará en conocimiento sólo de las personas que tengan un motivo legítimo para ello. Los resultados del sumario sólo serán notificados al denunciante si no se descubriese una falta de ética. Caso contrario, se suministrará la información a la justicia sin perjuicio de la sanción disciplinaria que la empresa aplique al involucrado.

### ***Diversidad***

La empresa considera que la diversidad favorece la creatividad y la innovación y, por lo tanto, la apoya y fomenta en lo referente a RRHH, ventas, compras y contribuciones a las comunidades en los mercados de desempeño.

En la empresa está prohibido acosar o intimidar por sexo, discapacidad, estado civil o situación familiar, religión, ideología política, edad, color de piel, etnia, nacionalidad, actividad sindical o actividades socioculturales. La prohibición contra la discriminación se aplica a la contratación de empleados, aprendizaje, promociones y ascensos, las condiciones laborales, las relaciones con proveedores y clientes, asociados comerciales y terceros en general.

Cualquier empleado que viole la legislación nacional sobre discriminación será sancionado automáticamente. La empresa también considera inaceptables las acciones discriminatorias indirectas que son aquellas que parecen neutrales, pero ponen en desventaja a las personas por sexo, edad, discapacidad u otra característica. La homofobia es totalmente inaceptable para la empresa y cualquier empleado que la ejerza será sancionado.

La contratación de personas discapacitadas o con capacidades diferenciales, al igual que cualquier otra persona, se debe realizar por sus habilidades e idoneidad para ocupar el puesto en la empresa. La empresa se compromete a facilitar la integración de los empleados que estén poco o nada representados en la dotación, en especial los que sufran discapacidades.

### ***Responsabilidad de la ADE***

Los principios éticos que plantea el CERSE son para todos los empleados de la empresa, pero más para quienes tienen la responsabilidad de ‘conducir’ la empresa.

Los ejemplos exigibles son los que se originan de arriba hacia abajo en la organización o sea que a mayor responsabilidad jerárquica mayor deben ser los ejemplos que exigirá la empresa. Dar el ejemplo es una de las principales funciones del directorio y el GG.

Es responsabilidad, indelegable, del GG que todos los empleados de la empresa conozcan y se guíen por los principios, normas y mandamientos del CERSE.

Se sugiere que el GG implemente el “Día de la Ética” <sup>(16)</sup> eligiendo una fecha del año que se corresponda con un hecho ético valorado por la empresa. En dicha fecha se dedicará una (1) hora de la jornada laboral a analizar los ‘dilemas’ éticos que ocurrieron u ocurren en el trabajo y los hechos sobresalientes, relacionados con la ética, que sucedieron en la empresa en los últimos 12 meses. Las ‘acciones éticas’ y ‘la valentía’ de sus autores deberían valoradas y compartidas con toda la dotación.

Como es posible que por miedo a las represalias los empleados decidan no denunciar hechos que no cumplan el CERSE ni hablar de sus preocupaciones éticas con sus superiores inmediatos. Si transcurridos doce (12) meses de puesto en vigencia el CERSE no se produjese lo indicado en la oración anterior se recomienda la implementación de una cuenta ‘web’ de correo electrónico, sugerimos Gmail, a la que pueda acceder cualquier empleado para realizar un comentario o una denuncia por una falta de ética y enviarlo directamente al GG con copia al Presidente del directorio.

Cuando el GG tome decisiones por razones éticas debería compartirlas con todos los gerentes del primer escalón y jefes que dependan de él, inclusive en los casos que corresponda exigir confidencialidad. Dar el ejemplo y compartir siempre son dos excelentes razones en la importante tarea del gerenciamiento.

### ***Representar a la empresa***

Todo empleado que actúe representando a la empresa lo deberá hacer teniendo en cuenta primero este CERSE y luego los intereses de la empresa.

Los principios éticos del CERSE deben ser mostrados y pregonados en todos los ámbitos donde haya que representar a la empresa.

La conocida frase “los comentarios son a título personal” no debe considerarse un paraguas de protección total para actuar en las RRSS, especialmente en los “Foros Web de Discusión”. Nunca se deja de ser empleado de la empresa, aunque no se esté trabajando y dicha relación no sólo se muestra en la ficha profesional en LinkedIn sino en muchísimos comentarios y opiniones que se emiten en otras RRSS.

La empresa también considera como acciones inapropiadas las opiniones y comentarios que se pueden realizar en las RRSS sobre compañeros de trabajo y/o la empresa. Cuando por cuestiones laborales se utilice Internet jamás hay que olvidar que en la red de redes no hay información ‘privada’ ni ‘secretos’. Hablar o escribir en las RRSS comprometiendo a la empresa sólo lo podrán hacer los empleados con jerarquía debidamente autorizados.

Serán sancionados los comportamientos inadecuados de empleados que actúen representando a la empresa en eventos y/o en las RRSS.

### ***Respeto y cumplimiento de legislaciones y costumbres***

La empresa considera una prioridad el cumplimiento del espíritu y la letra de las leyes y otras normas que en Argentina regulan el trabajo, muy especialmente la seguridad y salud ocupacional, el medioambiente, la corrupción, <sup>(18)</sup> incluyendo la evasión fiscal, el contrabando y lavado de activos, y la privacidad de datos, la comunicación económico-financiera y la competencia leal.

La empresa comparte dichos principios con proveedores y clientes y, en la medida de lo posible, controlará que ellos también las respeten.

No se deben realizar actividades que puedan afectar las tradiciones socioculturales del país o de las comunidades en las cuales la empresa realiza sus operaciones.

En los mercados de actuación, en el país y en el exterior, donde las leyes y/o las costumbres impongan requisitos más exigentes que los del CERSE siempre se aplicarán los del país o comunidad correspondiente. Si ocurre lo contrario, prevalecerán los requisitos del CERSE, salvo que al hacerlo se vulnere la legislación vigente en dicho país o comunidad.

### ***Acoso sexual***

La empresa se compromete a que en todos los ámbitos de la misma no haya acosos sexuales impunes.

Dependiendo de los hechos y con la correspondiente denuncia de la persona afectada o un tercero, la empresa podrá considerar, por su gravedad o frecuencia de repetición, acoso sexual a ciertos comportamientos: contactos físicos impropios, correos electrónicos con mensajes sexuales inaceptables, chistes, miradas y otros gestos o comentarios sexuales desagradables o inapropiados, e invitaciones o peticiones de naturaleza sexual. También se prohíbe mostrar y/o distribuir en la empresa documentos, afiches u objetos de carácter sexual.

Será severamente sancionado cualquier empleado, con o sin jerarquía, que condicione el desarrollo profesional en la empresa de un/a compañero/a o cualquier otro beneficio relacionado con el trabajo a cambio de actividad sexual.

El acoso sexual puede afectar a hombres o mujeres y puede ocurrir en las sedes de la empresa o en otros lugares donde acosador/a y acosado/a estén desarrollando actividades representando a la empresa.

La empresa tampoco tolerará ningún tipo de acoso sexual de clientes o proveedores a empleados.

Las denuncias de acoso sexual se deberán realizar a el/la gerente de “RRHH, RRII y RSE”.

### ***Intimidación y persecución laboral***

Todo empleado de la empresa tiene el derecho de ser tratado con educación, respeto y sin intimidaciones. Y a los empleados con jerarquía se les exige un cuarto atributo: la sensibilidad por los empleados a su cargo.

Será severamente sancionado quien haga daño o acose a un compañero o subordinado en el trabajo.

La empresa considera comportamientos inaceptables a: a) acciones que puedan alterar, ofender o lastimar a un empleado; b) provocar, con premeditación y alevosía, a un empleado para que cometa un error; c) humillar, en público o en privado a un empleado; d) aislar a un empleado físicamente o psicológicamente.

Un entorno de trabajo libre de intimidaciones y persecuciones es responsabilidad de todos y se logra si todos participan. La intimidación y persecución laboral no hay que esconderla sino denunciarla ante el/la gerente de “RRHH, RRII y RSE”.

### ***Calidad de los productos/servicios***

La política de Calidad es uno de los pilares de la competitividad de la empresa y, en tal sentido, Como establece ISO, se deben cumplir todos los requisitos, muy especialmente los de los clientes. Nunca se enviará al mercado mercadería “no conforme”.

La empresa (*cuando fabrique alimentos*) debe garantizar que aplica las normas de higiene, seguridad e inocuidad alimentaria más exigentes.

Cuando ocurran quejas y reclamos de clientes, consumidores o usuarios deberán intervenir conjuntamente, hasta lograr la satisfacción del cliente afectado, las áreas de “Atención y Servicios al Cliente”, “Calidad”, “Auditoría Interna” y, si correspondiese, “Legales”.

La empresa (*cuando fabrique alimentos*) tomará inmediatamente después de un reclamo por mal estado y/o contaminación de un alimento las medidas preventivas necesarias con todas las unidades que pertenezcan al lote/partida del alimento denunciado y que se encuentren en bocas de distribución y comercialización para la venta. Lo mismo debe ocurrir si un proveedor nos alerta que ha descubierto un problema de contaminación en una materia prima, ingrediente o insumo que se utilizar para fabricar alimentos. Ante preguntas de los medios de comunicación, por dicho tipo de problemas, la directiva es que la empresa designará un único vocero autorizado, con el conocimiento necesario, que responderá las preguntas de los periodistas y el público inclusive en las RRSS.

El CERSE ratifica plenamente la prioridad ética de la “Política de Calidad” de la empresa y reitera que todos los empleados son responsables de la calidad sin importar su jerarquía y todo empleado que detecte un problema o falla en cualquier línea de producción que determine la elaboración de productos ‘no conformes’ debe dar aviso inmediato a su superior. De no ser oído, debe hacerlo con el máximo responsable del área de Calidad o los siguientes niveles jerárquicos, incluso llegando al GG, hasta encontrar una solución. La calidad es uno de los tres pilares de la competitividad de la empresa y como tal tiene la máxima importancia estratégica.

### **Comunicación externa**

Toda comunicación externa, muy especialmente las ACM, y el desarrollo de nuevos envases de productos de la empresa deberá ser validada previamente por el COGCI y las áreas de “Calidad” y “Legales”, aunque ello retrase procesos de lanzamiento de nuevos productos al mercado. En el proceso de validación de las ACM no se permitirán exageraciones sobre las cualidades o bondades de los productos de la empresa porque eso es deshonesto e, incluso, podría llegar a considerarse ‘publicidad engañosa’.

Se considera un requisito ineludible el uso/consumo correcto de nuestros productos y para que ello ocurra los consumidores/usuarios deben estar perfectamente informados. Los envases, prospectos y demás elementos accesorios de comunicación deben contener información clara, veraz y precisa para el consumidor/usuario y jamás deben burlar total o parcialmente la legislación vigente.

En todas las ACM se deben tomar todos los recaudos para no afectar a sectores religiosos, étnicos, culturales o sociales. Queda expresamente prohibido el uso de imágenes, iconos, símbolos que puedan ser considerados ofensivos, despreciativos o irrespetuosos con una o varias religiones, nacionalidades, razas y culturas.

Cuando en las ACM se utilicen niños y/o adolescentes se debe garantizar el cumplimiento más estricto de sus derechos y las normas éticas del CERSE. Queda prohibido el uso del ‘trabajo infantil’ en las ACM.

Se recomienda actuar con la máxima precaución al utilizar animales en las ACM, especialmente si se trata de especies protegidas con amenaza de extinción o cuando se trate de animales adiestrados cuyo proceso de adiestramiento se haya realizado en condiciones inaceptables para el bienestar animal.

Las ACM de promociones y ofertas siempre se deben diseñar de tal modo que los consumidores/usuarios las entiendan fácilmente.

Más allá de lo dispuesto por la legislación de defensa de la competencia en los mercados de desempeño de la empresa, quedan prohibidos todos los comentarios negativos o despectivos y/o falsedades sobre los competidores y/o sus productos/servicios. También se prohíbe expresamente sacar provecho de la ingenuidad, la ignorancia, la falta de información o la inexperiencia de los consumidores/usuarios. Tampoco se podrán realizar ACM en medios de comunicación o RRSS en los cuales se afecte la dignidad humana o se presenten estereotipos denigrantes; ni en programas que se fundamenten y/o promuevan el sexo, la violencia, la superstición, el odio o el maltrato del medioambiente.

Jamás se deberá incluir en una ACM de la empresa la promoción del consumo de drogas, bebidas alcohólicas y cigarrillos.

El uso de estilos ‘provocadores’ en las ACM sólo está permitido si los consumidores/usuarios destinatarios de las mismas los ‘valoran’.

Nunca se comunicará a los consumidores/usuarios una propiedad de un producto que es obligada por la legislación vigente o es inexistente por naturaleza. Dos clásicos ejemplos: harina enriquecida con ácido fólico, hierro y vitaminas B1-B2-B3 (*obligado por la ley*) y productos vegetales “0% de colesterol” (*el colesterol es del reino animal*).

Cuando la empresa tenga actuación internacional las ACM deberán ser compatibles con las pautas socio-culturales de todos los mercados-meta o sea no se deben utilizar temas o guiones que se acepten en un país y sean rechazados y chocantes en otro.

### ***Competencia ética y lealtad comercial***

Los comportamientos ilícitos o inmorales de los empleados de la empresa relacionados con competidores no serán tolerados porque afectan gravemente el prestigio y la integridad ética de la empresa.

Se prohíbe expresamente obtener información de la competencia por medios ilegítimos. También está prohibido el uso de información confidencial o privilegiada de competidores. Tampoco es lícito contratar a un tercero para que luego le suministre la información de competidores a la empresa. Sólo está permitido obtener información de la competencia por medios legítimos, que incluyen, entre otras, las siguientes acciones: comprar y examinar los productos de la competencia; obtener el material de uso público de los competidores (folletos, brochures, catálogos, informes anuales, videos o audios de presentaciones multimedia en conferencias, ferias y exposiciones).

Si en la empresa se incorporase un empleado proveniente de un competidor se le notificará por escrito al ingresar que no deberá compartir información alguna de su anterior empleador y sólo se lo contratará por sus habilidades laborales no por su conocimiento del competidor.

Queda prohibido inducir y/o presionar a clientes o proveedores a que incumplan sus compromisos con competidores de la empresa.

Los acuerdos o convenidos de distribución y comercialización exclusiva siempre deben ser aprobados por el COGCI, el/la gerente de “Marketing y Comercialización” y el/la responsable de “Legales”. No se podrá utilizar una posición dominante en un segmento de mercado para influenciar en la política y de precios y condiciones de venta de los clientes de la empresa.

Las manipulaciones de precios y/o ofertas y/o adjudicaciones en licitaciones con el Estado no están permitidas. Lo mismo ocurre con las llamadas ‘cartelizaciones’ en el sector privado y en la provisión al Estado.

Las reuniones ‘extraoficiales’ con competidores no deben aceptarse y quien reciba la invitación debe dar inmediato aviso a su superior y al COGCI. También deben evitarse las reuniones sociales organizadas por competidores. Los contactos directos entre competidores deben ser la excepción. Los ámbitos adecuados para encontrarse e intercambiar con competidores son las cámaras y entidades empresariales. Si durante un contacto ‘oficial’ autorizado con un competidor se advierte que se comienza a hablar de temas confidenciales y/o delicados, el representante de la empresa se debe retirar inmediatamente dejando registrado que lo hace y la hora de ocurrencia del hecho.

La competencia leal debe ser una filosofía de trabajo diario, sin importar lo que haga el resto del mercado.

### ***Búsqueda, selección y trato de proveedores***

Siempre se deben seleccionar los proveedores de la empresa en función de la oferta más competitiva y sin favoritismos.

Todos los empleados que se desempeñen en el área de “Abastecimiento, Compras y Logística” deben actuar con honestidad y sensibilidad cuando aceptan o rechazan un proveedor o una oferta. Es vital que los proveedores entiendan y valoren las normas éticas de la empresa y se les debe ayudar para que puedan alcanzar las exigencias de la empresa.

No se deben realizar compras a proveedores cuya producción la realicen con trabajo ilegal o esclavo, razón por la cual no debería darse de alta un nuevo proveedor sin que previamente se haya realizado una visita de auditoría a su planta industrial o establecimiento de producción en horario de trabajo. El área de “Calidad” siempre debe prestar conformidad, de manera transparente y sin ningún tipo de artilugio, al proveedor y sus productos. Ello ocurrirá cuando se lo incorpore como nuevo proveedor y cada vez que se le realicen compras.

No habiendo incumplimientos por parte del proveedor, no es ético pagarle estando vencida la fecha de pago ni dejar de cumplir las condiciones acordadas al momento de adjudicar la compra. Tampoco es ético imponerle al proveedor condiciones abusivas, por ejemplo, en los plazos y forma de pago.

Cuando se negocie un precio o forma de pago con un proveedor solicitándole una mejora, debido a que se cuenta con una oferta mejor, nunca se debe identificar al competidor.

Verificar siempre que ningún proveedor dependa de la empresa o sea que las compras a la empresa signifiquen más del cincuenta por ciento (50%) de su facturación. La excepción a esta regla son los proveedores que recién han iniciado sus actividades en el mercado y le han hecho a la empresa una oferta de venta muy conveniente que puede significar hasta el ciento por ciento (100%) de su facturación. Salvo que se trate del abastecimiento de una materia prima o un insumo amparado por una patente o un modelo de utilidad, esta situación no debería mantenerse más allá de los dos (2) años.

### ***Conflictos de intereses***

Los conflictos de intereses son la ‘antesala’ más cercana a la corrupción. <sup>(18)</sup>

Todos los empleados deben comunicar a su superior inmediato y al GG todo conflicto de interés real o potencial. Ocultar información sobre un conflicto de interés es una falta de ética.

Los conflictos de interés no sólo alcanzan a los empleados de la empresa sino también a sus familiares directos (cónyuge, hijos, padres y hermanos) porque las relaciones familiares directas siempre afectan la objetividad y la imparcialidad en la toma de decisiones.

No debería trabajar en la empresa ningún empleado que tenga un familiar directo trabajando en un puesto con jerarquía (gerente general, gerente, jefe o supervisor) en un competidor real de la empresa.

Un familiar directo de un empleado sólo podrá ser proveedor de la empresa cuando al hacerlo cumpla con todos los requisitos del área de “Abastecimiento, Compras y Logística”, presente ofertas competitivas y el empleado no tenga ninguna intervención ni influencia en la operatoria.

Cuando un familiar directo trabaje en un proveedor real o potencial el tema deberá ser informado y analizado por el/la gerente de “RRHH, RRII y RSE”.

Quedan expresamente prohibidas las relaciones con potenciales proveedores de los cuales sea dueño, socio o accionista un empleado de la empresa.

Cuando un empleado participe activamente en una entidad u ONG defensora de los consumidores/ usuarios deberá informarlo a la empresa. Aunque la empresa respeta totalmente la vida extralaboral, la declaración se solicita por si en el futuro hubiese un conflicto entre la entidad y la empresa.

La operatoria a seguir referente a relaciones sentimentales en la empresa está prevista en los PRIOR.

Los empleados de la empresa no podrán participar de foros de discusión web relacionados con el mercado de desempeño de la empresa y sus productos/servicios ni crear blogs al respecto.

### ***Regalos e invitaciones***

Todos los empleados de la empresa, pero muy especialmente vendedores, personal con jerarquía, el GG y los directores deben asegurarse que los regalos o invitaciones que realicen cumplan con los principios éticos del CERSE. El accionar en tal sentido debe servir para evitar malentendidos.

Cada vez que un empleado, con o sin jerarquía, reciba un regalo o una invitación de un cliente o proveedor deberá informarlo a su superior inmediato. No se deben aceptar regalos que no tengan un valor simbólico. Todo regalo que implique un valor económico está prohibido, por ejemplo, el ‘clásico’ alojamiento gratis para dos personas en un hotel que pretende que lo incorporen como nuevo proveedor o para recompensar a un gerente de la empresa por haber realizado un evento en el mismo. Sólo se permite aceptar una invitación si la misma es razonable, aceptada, común y corriente en la relación proveedor-cliente y el proveedor está presente.

Los regalos en las Fiestas de Navidad y Año Nuevo pueden generar conflicto de intereses y, si eso ocurriese, deben ser rechazados de forma educada y gentil. Si el receptor considera que al rechazarlos perjudicará la relación comercial debe consultarlo con su superior inmediato.

Los regalos de productos de merchandising <sup>(19)</sup> con el logotipo del proveedor son regalos aceptables.

La negociación correcta y ética con los clientes de la empresa debe basarse en la calidad de los productos y en la política de precios y condiciones de venta, no en la capacidad de ofrecer regalos a los compradores.

### ***Coimas/sobornos y extorsiones***

En Argentina este es un tema grave y de muy alta importancia, debido a que la corrupción <sup>(18)</sup> está bastante generalizada y el pago de coimas <sup>(20)</sup> (pequeñas, medianas, grandes o enormes) tiene tendencia en aumento. Por lo tanto, todos los clientes y proveedores deben ser informados de las normas éticas que tiene la empresa.

Los empleados nunca podrán ofrecer, prometer o dar dinero, incluidos pagos de facilitación (pequeñas coimas) u objetos o servicios que tengan un valor (regalos e invitaciones), a funcionarios públicos del



Estado Nacional, los Estados Provinciales, los Estados Municipales y otros organismos mixtos, partidos políticos y/o dirigentes políticos y sindicatos y/o sindicalistas. Lo mismo es aplicable a entidades sin fines de lucro y empresas por el motivo que sea. Tampoco está permitido utilizar a terceros para que realicen los pagos prohibidos a los empleados.

Todo empleado está obligado a informar directamente al GG si tiene sospechas o pruebas de pago/cobro de coimas <sup>(20)</sup> o si cree que no se realizan las medidas de prevención necesaria contra la corrupción.

Si un empleado de la empresa se enfrentara a una extorsión o intento de extorsión, es decir, pagos en efectivo o en especies para evitar que se haga daño a un empleado, representante o distribuidor de la empresa, debe tratar de documentar la petición ilegal y notificarla al GG.

### ***Confidencialidad, reserva e información privilegiada*** <sup>(21)</sup>

Se debe limitar, al máximo posible, la divulgación interna y/o externa de información tipificada como 'confidencial' o 'sensible'. La información confidencial sólo debe ser compartida con las personas debidamente autorizadas por la empresa o en sede judicial ante la indagatoria de un juez.

Todos los empleados están obligados a guardar en forma segura todos los registros, analógicos y digitales, confidenciales de empleados, clientes, proveedores y consumidores/usuarios.

Los empleados antes de compartir información de la empresa con su familia, amigos o miembros de GDA/Comunidades en las RRSS deben tener la certeza que lo pueden hacer.

Queda expresamente prohibido debatir públicamente información interna de la empresa sea por el medio que sea. Tampoco se puede suministrar información sobre compañeros, empleados de la empresa.

Ningún empleado deberá quedarse con copias de información de la empresa cuando deje de trabajar en la empresa. Toda información de la empresa que no esté disponible públicamente y a la cual se tenga acceso como empleado de la empresa es interna y no debe ser compartida con nadie externamente.

En la actual era digital la comunicación no tiene límites y cada día es más fácil obtener información. O sea que asegurar la confidencialidad es cada día más difícil, por lo que al mismo tiempo es cada vez más importante su protección.

Como medidas elementales de seguridad se recomienda: a) que no se utilice la opción 'manos libres' de los teléfonos celulares al hablar temas sensibles con clientes o proveedores; b) mantener el escritorio de trabajo libre de información confidencial; c) guardar los archivos bajo llave; d) crear contraseñas seguras utilizando ocho (8) caracteres alfanuméricos y mayúsculas y minúsculas y cambiarlas cada seis (6) meses; e) no utilizar redes Wi-Fi públicas o sin un adecuado nivel de seguridad; f) guardar la información en pendrives USB con contraseña y encriptación de datos.

Se prohíbe la compra de acciones de la empresa si el empleado cuenta con información privilegiada <sup>(21)</sup> al momento de realizar la inversión.

También no está permitido suministrar información privilegiada a cualquier persona fuera de la empresa o que siendo de la empresa no esté autorizado al respecto.

## ***Protección de datos personales***

Sólo se deben recopilar datos personales de proveedores, clientes y consumidores/usuarios que nos hayan prestado su conformidad expresa al respecto. Los datos personales de clientes y proveedores deben requerirse al momento de iniciar la relación comercial.

Todos los datos personales erróneos o dudosos deben ser eliminados de la base de datos.

El suministro de datos personales a empleados sólo se debe realizar cuando el destinatario esté expresamente autorizado y cuando exista una real e ineludible 'necesidad de conocimiento' por razones laborales o humanitarias urgentes y graves.

Se deben tomar todos los recaudos para que terceros a los que se les suministren datos personales se comprometan por escrito al cumplimiento de los principios éticos de la empresa.

Nunca se debe recopilar información 'sensible' de proveedores, clientes y consumidores/usuarios como ser: estado de salud, origen étnico, religión, orientación sexual, ideología política y gustos o preferencias íntimas.

Los datos personales de los empleados son requeridos por la empresa para gestionar su remuneración, su trayectoria o por razones de seguridad o legales.

Las investigaciones de mercado no deben incluir información sensible al igual que las bases de datos del software CRM de la empresa, salvo que cada una de las personas involucradas haya autorizado a la empresa por escrito para incluirlos y, a su vez, se haya quedado con una copia firmada por el representante debidamente autorizado de la empresa.

La pérdida de datos personales de proveedores, clientes o consumidores/usuarios por parte de empleados de la empresa podría implicar que ésta inicie acciones legales contra los responsables.

En el manejo de la información, en general, y de los datos personales, en particular, es fundamental cumplir con todos los procedimientos y normas de seguridad emitidos por el área de "TI y Sistemas" de la empresa.

Nunca se podrán transferir, en forma gratuita u onerosa, a terceros las bases de datos personales de la empresa.

El área de "Atención y Servicios al Cliente" está obligada a suministrar todos los datos personales que se tengan de un cliente o consumidor/usuario cuando éste lo requiera y a eliminarlos de base datos de la empresa si el solicitante así lo quisiese.

## ***Blanqueo/lavado de dinero***

Es obligación del área de "Finanzas" mantener registros comerciales y financieros actualizados y exactos, conservándolos en forma segura y analizando permanentemente toda operación que pueda aparecer como 'sospechosa'.

Los gerentes de "Marketing y Comercialización" y "Abastecimiento, Compras y Logística" deben tomar todos los recaudos para garantizar que se opera con clientes y proveedores cuya operatoria es legal y legítima.

No se debe desechar, vender o transferir a título gratuito ningún activo de la empresa sin la validación de el/la responsable de "Auditoría Interna", el/la gerente de "Administración y Finanzas" y el/la responsable de "Legales".

Las transacciones en efectivo se deben aceptar como una excepción y sólo cuando no hay otra posibilidad.

No se deben aceptar pagos de clientes de diferentes cuentas para pagar una factura de compra para evitar procesos engorrosos para determinar si el origen de los fondos es de ilícito y se trata de un blanqueo de fondos espurios.

Se aceptarán cobranzas con cheques de terceros que tengan un solo endoso, el del cliente de la empresa que abona su factura de compra.

### ***Evasión fiscal y contrabando***

Todos los registros de las transacciones realizadas por la empresa deben ser completos, precisos y fidedignos y las declaraciones juradas para el pago de impuestos deben responder estrictamente a tales registros.

La empresa se compromete a no eludir sus obligaciones fiscales y a pagar todos los impuestos exigidos por la legislación vigente en los mercados de desempeño y considera que ello es una de las formas de contribuir con el país y las comunidades en las cuales desarrollamos nuestras actividades.

La empresa rechaza de plano la compra de materias primas y/o insumos y/o productos terminados que hayan ingresado al país por contrabando.

### ***Militancia política***

Todo empleado de la empresa que realice militancia política debe dejar muy claro en todos los ámbitos que destiga a la empresa de toda responsabilidad de su actuación política y debe respetar estrictamente las normas que establece este CERSE para regalos, invitaciones y prevención de coimas/sobornos.

Los empleados que participen en política no deberán utilizar recursos de la empresa (tiempo en horario de trabajo, teléfonos, papel, fotocopiadora, correo electrónico o cualquier otro bien) para sus actividades proselitistas.

También queda expresamente prohibido a los empleados realizar actos proselitistas dentro de la empresa ni indicar en cualquier elemento de comunicación que trabajan en la empresa y mucho menos dar a entender que la empresa los apoya.

Los empleados tampoco podrán debatir públicamente con gobernantes, funcionarios públicos y dirigentes políticos sin la expresa autorización de su superior inmediato y el GG.

### ***Responsabilidad comunitaria y con el medioambiente***

La empresa considera que el compromiso con las comunidades en las cuales desarrolla sus actividades debe ser permanente. Ese compromiso incluye acciones donaciones, acuerdos con la estrategia y los principios éticos de la empresa, y aportes técnicos de sus profesionales para la solución de problemas comunitarios.

Las acciones de voluntariado de empleados podrán recibir el apoyo de la empresa cuando sean coincidentes con la visión empresarial.

La empresa siempre estará dispuesta, dentro de sus posibilidades presupuestarias, a ayudar al prójimo.

La empresa se compromete a cumplir estrictamente la política medioambiental de la República Argentina y también asume su compromiso de cuidado del ambiente dando preferencia gradual al uso de materias primas renovables y al desarrollo de envases reciclables de baja a nula contaminación. También, con la frecuencia que se determine, la gerencia de “RRHH, RRII y RSE” analizará cómo impacta en el medioambiente el accionar diario de la empresa. Cuando los residuos producidos por la empresa sean inevitables se tomarán los recaudos necesarios para que reciclen o se desechen de forma segura.

## COMITÉ DE GESTIÓN, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN (COGCI)

**Encuadramiento.** Órgano colegiado del tipo GMT. Se trata de una moderna herramienta de gestión no ejecutiva, muy útil para llevar adelante una política participativa y de integración de los RRHH, especialmente aquellos responsables de la conducción.

**Función.** El COGCI no ejecuta ni implementa, dichas funciones, indelegables, pertenecen al GG, los gerentes, los jefes y los supervisores en sus respectivas áreas o sectores de desempeño, y con los alcances que en cada caso correspondan.

**Objetivos.** Los objetivos del COGCI son:

- a) Mejora continua de la competitividad de la empresa.
- b) Solución de todos los problemas planteados en su ámbito.
- c) Mejora de la integración y el trabajo en equipo de los empleados.
- d) Fomentar la capacitación y concientización de los empleados acerca de las prioridades estratégicas de la empresa.
- e) Fomentar y promover la innovación como responsabilidad de todos y cada uno.
- f) Proponer y fomentar mejoras de la satisfacción de los empleados.
- g) Proponer y fomentar proyectos de I+D+I, incluyendo convenios con equipos científicos de universidades públicas.
- h) Ampliar el aprovechamiento de los servicios profesionales del consultor externo especialista en competitividad.

**Premisas.** Lo mejor que le puede pasar a la empresa es que el COGCI sea un ‘equipo de trabajo’ heterogéneo y unido, cuando más lo sea mejores serán los resultados. El COGCI regirá su accionar por la premisa: “No hay futuro mejor para la empresa sin mejora continua de la competitividad y ésta no es posible sin mejorar los tres pilares de sus ‘factores endógenos’: ‘Calidad’, ‘Innovación’ y ‘Servicio’ de excelencia, especialmente a los clientes”.

**Relevancia de las propuestas emitidas.** Las propuestas emitidas por el COGCI serán consideradas como de máxima importancia por parte de su destinatario, el GG. El COGCI asume, en la generación de todas sus propuestas, la máxima responsabilidad en el desarrollo de las mejores soluciones a problemas de la empresa en lo relacionado con gestión empresarial, competitividad e innovación. Cuando las votaciones de las propuestas del COGCI se hayan emitido por mayoría especial baja de votos, la implementación o no de las mismas será responsabilidad exclusiva del GG. Cuando las propuestas fuesen emitidas con el respaldo total de los miembros del COGCI o sea con la aprobación por unanimidad, las mismas serán vinculantes para su implementación por parte del GG, quien estando en desacuerdo podrá solicitar la mediación y el análisis de la propuesta por el presidente del directorio de la empresa. Las decisiones del presidente al respecto serán obligatorias, inapelables y de implementación inmediata.

**Permanencia.** El COGCI será permanente, por lo cual deberá incorporarse al organigrama de la empresa como ente ‘asesor interno’ dependiente del GG.

**Composición.** El COGCI estará integrado, como mínimo, por cuatro (4) miembros plenarios, son los que tienen voz y voto, y uno (1) no plenario, quien teniendo voz no puede votar. Se recomienda que el

COGCI nunca tenga más de seis (6) miembros plenarios ni más de un (1) miembro no plenario. Los miembros plenarios serán gerentes/jefes de área que ocupen sus cargos en el primer escalón inferior al del GG de la empresa, y un (1) 'representante' de los empleados. El miembro no plenario será el 'coordinador' del COGCI y normalmente este puesto lo debería ocupar el consultor externo que tenga incumbencia en 'competitividad', 'gestión' e 'innovación'. El miembro no plenario también transferirá conocimiento en las temáticas de su incumbencia sin restricciones, orientando a los miembros plenarios sobre las problemáticas a tratar y las metodologías posibles, aportando propuestas, técnicas y herramientas cuando corresponda. Nuestra experiencia indica que los siguientes gerentes deberían formar parte del COGCI:

- Comercialización y Marketing
- Administración y Finanzas
- Producción (*en industrias*) u Operaciones (*en servicios*)
- Abastecimiento, Compras y Logística
- RRHH, RRII y RSE

Tratándose de un proyecto participativo de los empleados, el/la gerente de RRHH, RRII y RSE siempre debería formar parte del COGCI y en ciertas empresas para lograrlo habrá que derribar algunas barreras que impiden que la nombrada gerencia sea 'valorada' lo suficiente.

**Requisitos para el 'representante' de los empleados.** Deberá ser un empleado de la empresa en relación de dependencia, con o sin jerarquía, pero con nivel de conocimientos adecuado, preferente con estudios terciarios, quien será elegido, entre los candidatos que se presenten para ocupar el cargo, en votación secreta y obligatoria por toda la dotación de la empresa en un mismo día y hora. Ganará quien obtenga la mayoría especial <sup>(1)</sup> de los votos. El mandato del representante de los empleados durará tres (3) años y podrá ser reelegido indefinidamente, siempre y cuando a partir de la segunda reelección gane obteniendo la mayoría especial plus <sup>(1)</sup> de los votos. En todas las votaciones si ningún candidato obtuviese la mayoría necesaria se realizará una segunda vuelta o ballottage entre los dos (2) candidatos más votados, ganando quien logre la mayoría simple <sup>(1)</sup> de los votos emitidos). Los requisitos son tan exigentes porque se trata de uno de los eslabones 'vitales' en la participación de los empleados en la gestión de la empresa y su 'representatividad' tiene que ser indiscutible. El representante de los empleados no podrá exigir ningún derecho especial ni inmunidad sindical ni privilegio alguno por ser miembro del COGCI y prestará conformidad por escrito al respecto. Ante una sanción disciplinaria aplicada por la empresa, por una falta cometida en su trabajo habitual, tendrá los mismos derechos y obligaciones que los restantes empleados de la dotación. También el representante podrá ser despedido por la empresa sin privilegio alguno por pertenecer o haber pertenecido al COGCI.

**Jerarquías.** En el COGCI no tienen vigencia alguna las jerarquías que sus miembros plenarios tengan en la empresa. El COGCI elegirá, por votación cantada, a su presidente cuya principal función será desempatar, con su voto doble, una votación.

**El COGCI y los PREMIN.** Todos los miembros plenarios del COGCI serán, a su vez, miembros plenarios del JESA como se indica más adelante en el ítem correspondiente.

**El COGCI y la EPSIE.** El COGCI será responsable del diseño de los formularios con las preguntas de la encuesta, la publicación pre votación de los mismos para que puedan ser conocidos y analizados por los empleados; la ejecución de las votaciones; el escrutinio de las votaciones; el análisis de los escrutinios; la publicación de los resultados y las recomendaciones sugeridas al GG en función de los resultados de la EPSIE.

**Quórum.** El COGCI no podrá funcionar con la ausencia de más de un (1) miembro plenario.

**Reuniones.** El COGCI se reunirá de forma estructurada semana por medio, en los días que se decidan y a primera hora de la mañana. También se podrá reunir cada vez que su aporte sea muy importante en una problemática a resolver de forma urgente. Las reuniones no podrán durar, por ninguna razón, más de tres (3) horas. El lugar de las reuniones deberá ser el más adecuado posible dentro de las

instalaciones de la empresa y que garantice mayor privacidad. En principio, en las reuniones del COGCI se prevén dos tipos de actividades: 1) búsqueda de alternativas para dar solución a problemas y 2) enriquecimiento de la alternativa elegida. El COGCI podrá establecer tiempos máximos de exposición por miembro para cada tema tratado. En tales casos, los excesos no podrán superar el diez por ciento (10%) del tiempo otorgado. En las reuniones se podrá beber infusiones e ingerir alimentos livianos, de los utilizados generalmente con la merienda. Las reuniones del COGCI no deberán ser interrumpidas, salvo razón de fuerza mayor. Por lo tanto, los teléfonos celulares deberán permanecer apagados o en modo silencioso y no ser atendidos. Las reuniones del COGCI podrán ser grabadas y/o filmadas, cuando la importancia del tema lo justifique, para su posterior análisis.

**Principios a respetar.** Los miembros del COGCI deberán practicar la humildad, la capacidad de autocrítica y la predisposición a escuchar y valorar las ideas de terceros, principalmente, las de los empleados de la empresa, sin importar su categoría o nivel funcional. Se debe tener presente que una simple persona identificada y con fuerte sentido de pertenencia a la empresa puede aportar soluciones maravillosas.

**Amenazas y obstáculos.** Los miembros del COGCI deberán dedicar todos los esfuerzos necesarios para proponer a la empresa soluciones que contrarresten amenazas y obstáculos para la mejora continua de la empresa y la integración de sus empleados, por ejemplo:

- Individualismos y acciones cuyo objetivo sea la no integración de los empleados.
- La ausencia de autocrítica y falta de reconocimiento necesario de la ignorancia de uno o varios temas por parte de personal con jerarquía (gerentes/jefes/supervisores).
- Falta de la constancia necesaria en las tareas estructuradas repetitivas de ciertos sectores de la empresa.
- Exigencia de resultados inmediatos imposibles de lograr en el corto plazo y que, por lo tanto, boicotean el asunto.
- Inexistentes o deficientes métodos de control en ciertos procesos.
- El accionar de los ‘asesinos’ de la creatividad y la innovación. Por ejemplo: “Eso no va a andar”, “¿Quién lo va a comprar?”, “En el mercado nadie lo hizo”, “Los que quisieron hacerlo fracasaron”, “Eso no lo quiere nadie”, “Ya se usó hace muchos años”, etc.

**Actas de las reuniones.** El COGCI designará un secretario de acta, entre los miembros plenarios, en cada reunión y en forma rotativa. La función del secretario de acta será volcar en un documento digital el temario tratado en la reunión, el temario de la próxima reunión y, cuando corresponda, las recomendaciones decididas por el COGCI. El acta debe estar en poder de todos los miembros del COGCI con una anticipación mínima de cuarenta y ocho (48) horas del inicio de cada reunión. Cualquier miembro del COGCI podrá solicitar, con posterioridad a la reunión y emisión del acta, que se agregue un tema para tratar en la siguiente reunión. En tal caso, deberá hacerlo con una anticipación mínima de veinticuatro (24) horas enviando su solicitud por WhatsApp o correo electrónico a todos los miembros del COGCI. Quedará a criterio del COGCI, al comienzo de la siguiente reunión, si acepta o rechaza la solicitud del tema.

**Votaciones.** El COGCI definirá el tipo de resultado de votación necesario para definir sus recomendaciones. Las opciones son por mayoría simple, mayoría especial o unanimidad. La validez de lo anterior se entiende sobre el total de los miembros plenarios presentes.

**Sugerencias y recomendaciones.** Cada sugerencia y/o recomendación del COGCI deberá realizarse por escrito en forma detallada y estar firmada por todos los miembros, plenarios y no plenario, y constará si fue resuelta por mayoría simple, mayoría especial baja o unanimidad. En los casos de aprobaciones por mayoría, deberá indicarse en el acta quienes fueron los miembros plenarios que votaron en minoría. Como se dijo al principio, las recomendaciones del COGCI deben ser consideradas como las ‘mejores’ que pueda recibir el GG a fin de reducir a su mínima expresión los errores en la conducción de la empresa. Las recomendaciones del COGCI sólo se podrán convertir en resoluciones de implementación obligatoria por una orden escrita firmada por el GG, cuando ello ocurra todo el

personal con jerarquía (gerentes/jefes/supervisores) está obligado a su implementación inmediata y exitosa.

**Invitados.** El COGCI podrá invitar a terceros, pertenecientes a la empresa o ajenos a la misma, a exponer u opinar sobre uno o más temas. Para hacerlo deberá contar con la aprobación de la mayoría especial (dos tercios de los votos) de sus miembros presentes. Los invitados se comprometerán a mantener absoluta reserva de todo lo conversado con el COGCI, salvo que el COGCI les autorice lo contrario por escrito. Las invitaciones las realizará el miembro a cuyo cargo esté el área en la cual trabaja el empleado invitado o que sea el contacto natural con terceros (proveedores reales o potenciales y clientes). Existen situaciones en las que será imprescindible que el GG participe activamente en la solución de problemas importantes y críticos que puedan involucrar a clientes, proveedores y/o empleados y que están en manos del COGCI. En esos casos el COGCI lo invitará a participar de todas las reuniones en las que se aborden dichos problemas. De esta forma el GG no sólo implementará las soluciones propuestas por el COGCI sino que lo hará 'convencido' de que son las mejores porque habrá sido parte de su desarrollo, con todo lo bueno que eso será para la organización.

**Solicitud de tareas.** El COGCI podrá solicitar tareas a alguno o a todos sus miembros, para realizar fuera del ámbito de las reuniones del COGCI. Cuando esto ocurra, las tareas solicitadas deberán constar en el acta con su alcance, fecha y hora de cumplimiento, sugerido o exigido. Todo miembro que deba realizar una tarea solicitada por el COGCI acepta que la misma es 'adicional' no remunerada y al respecto asume una responsabilidad indelegable y cualquier contacto que deba realizar al respecto con los otros miembros del COGCI lo realizará directamente sin utilizar asistentes, secretarías o terceras personas. El COGCI también podrá solicitar tareas remuneradas o no, a terceros con la aprobación de la mayoría especial (dos tercios de los votos) de sus miembros presentes. Cada solicitud la realizará el miembro a cuyo cargo esté el área en la cual trabaja el empleado o que sea el contacto natural con terceros (proveedores).

**Comunicación, confidencialidad y reserva.** Todo lo tratado en el COGCI es *confidencial* y no deberá exceder su marco, ni ser discutido en otros ámbitos, salvo que autorice, por escrito, expresamente lo contrario y dicha excepción sea el resultado de una votación por unanimidad y el registro respectivo en el acta. El COGCI establecerá la metodología para redactar y luego publicar información que el miembro representante de los empleados pueda compartir con sus compañeros, porque de no hacerlo se perdería la principal razón de ser de su participación.

**Alternativas descartadas y no aprobadas.** Cuando se autorice la comunicación prevista en la cláusula anterior, todos los miembros de la empresa deberán conocer *un solo mensaje* referente a cada recomendación realizada por el COGCI y que el GG decida implementar. Está absolutamente prohibido transmitir a cualquier persona, cualquier alternativa descartada y no aprobada por el COGCI. La violación de este principio será considerada como una *falta grave*.

**Falta grave.** Una falta grave en el COGCI tendrá como sanción la inmediata separación del miembro involucrado, en forma inapelable. Esta sanción es sin perjuicio de la sanción que le pudiese corresponder a la persona según la tipificación que de la falta grave se haga en los PRIOR de la empresa.

**Condicionamientos.** Ningún miembro del COGCI o invitado deberá ser condicionado por procedimiento o proyecto anterior alguno.

**Premisas adicionales sugeridas.** En la primera reunión de trabajo del COGCI se plantearán las premisas adicionales que regirán su tarea. A modo de ejemplo se propone:

- Dedicar los primeros quince (15) minutos de cada reunión a la evacuación de dudas sobre el acta de la reunión anterior y a decidir sobre temas adicionales solicitados con posterioridad a la reunión anterior.
- Actuar siempre de lo general a lo particular.

- Ser innovadores pero realistas.
- Tomar conciencia de que nunca es tarde para desandar un camino cuando se ha descubierto el error de haberlo transitado.
- Cuando en el COGCI se interrogue o encueste bajo la condición de anonimato, jamás se deberá revelar la fuente de información ante persona o por motivo alguno.
- Tener presente permanentemente que los errores son causados, principalmente, por dos razones: 1) falta de conocimiento y 2) falta de concentración.
- El COGCI debe liderar y promover una política activa de innovación y mejora continua de la competitividad de la empresa.

**Fuentes de información.** De forma estructurada el COGCI recibirá de el/la gerente de “RRHH, RRII y RSE” la información completa de todos los foros web cerrados y de el/la gerente de “Marketing y Comercialización” todas las encuestas e investigaciones de mercado realizadas puertas afuera, la información relevante de las temáticas de gestión, competitividad e innovación que surja de las cuentas de la empresa en las RRSS. De forma no estructurada el COGCI podrá solicitar la información que considere necesaria en cualquier área de la empresa. Las organizaciones más exitosas y competitivas del mundo son aquellas que actúan muy rápidamente detectando y solucionando problemas, inclusive cuando se encuentran en etapa ‘potencial’, y también se adaptan rápidamente a los cambios en los mercados. Como el COGCI tiene la máxima responsabilidad en las recomendaciones que emita al GG y su conformación garantiza una heterogeneidad casi ideal en el análisis y discusión de los temas, resulta vital que reciba toda la información que le pueda servir para lograr los mejores diagnósticos y las mejores recomendaciones.

**Modificaciones.** Este marco reglamentario podrá ser modificado todas las veces que sea necesario cuando afecte la estabilidad, armonía, celeridad y seguridad de las relaciones entre sus miembros o cuando se detecten temáticas importantes que deben ser reglamentadas para un mejor funcionamiento del COGCI.

**Conformidad.** Los miembros del COGCI deben prestar, por escrito, su total conformidad a la función y al marco reglamentario del COGCI de la empresa con firma, aclaración y fecha de puño y letra. Con la conformidad cada miembro recibirá un ejemplar.

## PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LAS RRSS

### *Introducción*

Ni siquiera las empresas cuyos productos/servicios tengan una estructura de la demanda conformada por personas mayores de 65 años deberían obviar la importancia estratégica de las RRSS. Ya no son un tema del futuro, sino que conforman la realidad del presente inclusive para los ancianos que, sólo por el momento, son minoría en las mismas.

Tener cuentas en las RRSS implica su utilización ‘profesional’ de comunicación entre la empresa, sus clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad.

La administración de las cuentas de la empresa en las RRSS debe estar a cargo de una persona, hombre o mujer, que globalmente se ha dado en llamar **Community Manager (CM)** o Responsable de la Comunidad Virtual o Grupo de Afinidad.

En la era pre internet las ACM podían ser realizadas por empleados de la empresa o terceros contratados ya que las retroalimentaciones se producían con menor frecuencia. Hoy en la era de las RRSS las comunicaciones tienen intrínsecamente retroalimentaciones permanentes y es imprescindible que el interlocutor por parte de la empresa sea un miembro idóneo del área comercial debidamente entrenado para tan importante tarea. El CM es dicha persona y, como tal, no debe trabajar aislado ni ser tratado como ‘raro’ sino que debe estar integrado totalmente a la estructura, el organigrama, el



planeamiento y las ‘tormentas de ideas’ (*braim-stormings*) de la gerencia de “Marketing y Comercialización”. El área de incumbencia de un CM es el ‘Marketing Digital de las RRSS’ y debe reportar directamente al gerente nombrado precedentemente.

Los objetivos y las prioridades de las acciones del CM serán establecidos por la gerencia en el correspondiente capítulo del ‘Plan de Marketing’ de la empresa. Aunque todas las empresas del mundo quieren vender cada día más, no siempre la prioridad es la ‘venta’. Las RRSS son una herramienta muy importante para la mejora continua de la Competitividad. El plan anual de trabajo del CM debe ser aprobado por el gerente arriba indicado y revisado cada tres meses, como mínimo.

### ***Principales funciones del CM***

- Solucionar, rápidamente y de la mejor manera posible, quejas y reclamos de los clientes. Cada día más los clientes disconformes utilizan las RRSS como el ‘canal’ más adecuado para expresarse e inclusive ‘escruchar’ a los proveedores con un poder de daño muy grande y en corto tiempo. El objetivo más importante de cualquier CM es ‘desactivar’ la ‘bronca’ de los clientes disconformes y reconvertir el ‘problema’ en una oportunidad de reposicionamiento positivo del tándem marca-empresa. Tan importante es cumplir con este objetivo que el CM debe recibir la mejor capacitación en conocimiento de los productos/servicios de la empresa y debería salir airoso en la evaluación más exigente. En dicho conocimiento el CM debe igualar o superar al conocimiento que tenga el responsable del ‘Centro de Atención al Cliente’ que tenga la empresa.
- Liderar claramente las acciones en las ‘comunidades online’ de la empresa (una por cada RS). Dicho liderazgo debe estar basado en una relación duradera, estable y transparente con la gente.
- Desarrollo y gestión de contenidos en las RRSS que impliquen reales ACM digitales.
- Monitoreo y análisis de los comportamientos de los miembros de las comunidades.
- Comunicación bidireccional con los miembros de las comunidades.
- Establecer relaciones fructíferas con referentes, influencers y líderes de opinión e invitarlos a participar en contenidos e intercambios.

### ***Los objetivos ‘mínimos’ que debería lograr todo CM***

- Crecimiento de los miembros de las ‘comunidades online’ de la empresa (una por cada RS) y/o de marcas de la misma
- Mejorar satisfacción e identificación de los miembros de las comunidades online con la empresa.
- Mejorar la valorización cualicuantitativa del tándem marca/s-empresa por parte de los miembros de las comunidades. Hacerlo con una tarea sofisticada de ‘capacitación’ online de los potenciales/reales consumidores/usuarios. La cual pueda ser posteriormente dimensionada según la reputación online.
- Que los miembros (seguidores) de las comunidades en cada RRSS se involucren con la empresa y participen activamente en las RRSS. Sin perjuicio del rol que en esto también tienen los foros web de la empresa.
- Generar tráfico potencialmente ‘calificado’ hacia el/los sitio/s web de la empresa.

### ***Recomendaciones metodológicas para el CM***

Independientemente del título o la certificación del CM, su gestión se debería caracterizar por un alto grado de profesionalismo y, al respecto, nos permitimos recomendar:

- Ética siempre y antes que nada.
- No perder el sentido común.
- Identificarse siempre y con todos los nombres y apellido.
- Utilizar un TDC/KPI. <sup>(22)</sup>
- Implementar una ‘Guía de Buenas Prácticas’.

- La implementación de un 'Manual de Estilo' es imprescindible para evitar que el CM le imprima su 'estilo' y que ante un cambio o reemplazo 'salgan a la luz' grandes diferencias que terminan afectando a tándem marca-empresa. Sugerimos que también se establezcan el tipo de 'lenguaje' y el estilo de 'redacción'.
- Implementar un 'calendario de publicaciones' trimestral, como mínimo. Los contenidos deben ser 'compatibles' con las características de cada RRSS. Como es lógico, el internauta no busca lo mismo en LinkedIn que en Twitter.

### ***Buenas prácticas del CM***

Sugerimos incluir las siguientes:

- No 'comprar' seguidores.
- No crear falsos perfiles ya sea para alentar las acciones propias o criticar las de los competidores.
- No utilizar mentiras en las RRSS, muy especialmente las 'emocionales'.
- Emitir mensajes óptimos y aptos para los destinatarios de cada una de las comunidades, pero siempre con tono 'informal moderno' que 'acerque' a la gente, pero sin perder un nivel mínimo de formalidad.
- No utilizar textos escritos totalmente en mayúsculas y no abusar de las 'exclamaciones'.
- Todas las imágenes, estáticas o dinámicas, que se utilicen en las RRSS deben cumplir con los requisitos de marca, legales, institucionales y/o de propiedad intelectual correspondientes.
- Las cuentas en las RRSS también cumplir con todos los requisitos que rijan para las ACM <sup>(26)</sup> que realice la empresa por fuera de las mismas.

### ***Requisitos mínimos a exigir en todo perfil de CM***

- Profesional bien formado.
- Metodológico.
- Ordenado. Consideramos imposible que un CM sea bueno en su trabajo sin orden. Tampoco creemos que un CM pueda gestionar simultáneamente y correctamente más de cinco (5) RRSS.
- Tampoco es aceptable un CM que no planifique.
- Paciente y comprensivo, y que se 'mueva' de igual forma que si estuviese tratando en forma presencial a cada persona.
- Que nunca responda a una provocación de una persona que ha perdido la compostura.
- Escuchar antes de hablar. Recomendamos que la relación mínima de tiempo para 'escuchar' vs. 'hablar' sea 5 a 1. Hay que prestar especial atención a lo que 'se dice en las RRSS' de la empresa y/o sus marcas.
- Que siempre esté muy atento a descubrir trolls <sup>(23)</sup> y perfectamente 'despierto' para detectar precozmente las tendencias y, en consecuencia, actuar.
- El CM debería ser un cultor de la educación continua (capacitación y entrenamiento) a través de cursos, jornadas y seminarios presenciales, e-learning, <sup>(24)</sup> blogs, videos tutoriales, e-books y todo lo que te permita incorporar conocimiento. Siempre es excelente aprender del colega que más se admire. Jamás te quedes sin respuestas o con dudas y pide ayuda todas las veces que sea necesario.

### ***Errores que todo CM debe evitar siempre***

- Creérsela o sea pensar que es el 'dueño' de la cuenta de la empresa en la RRSS.
- No mentir como respuesta a una pregunta cuya respuesta se desconoce.
- Nunca violar las propias reglas ni el 'manual de estilo'.
- No usar excesivamente los #hashtags.
- Jamás publicar contenidos de los que no se tenga la certeza de la fuente.
- No ser monotemático, muy especialmente cuando se habla de marcas.
- Tratar de evitar la referencia propia (yoismo) y utilizar a referentes válidos o líderes de opinión.

- No utilizar herramientas de software de las cuales no tengas el conocimiento profesional necesario. Siempre ‘probar’ y ‘experimentar’ con una cuenta personal que no pueda ser relacionada con la empresa.

## ***Herramientas informáticas del CM***

Para el desarrollo del trabajo de la forma ‘más fácil’ el CM cuenta con las siguientes herramientas profesionales, aclarando que el listado es sólo orientativo y no limitativo:

1. Perfiles sociales: Hootsuite, TweetDeck, Social Bro, Buffer, BuzzSumo o Canva.
2. Marco de contenidos con lector de RSS: Feedly.
3. Reducción de las URL: Google URL Shortener, Bitly o TinyURL.
4. Medición de influencia y reputación de personas y/o marcas: Klout.
5. Monitoreo de lo que pasa en las RRSS: Facebook Insights o Twitter Analytics.
6. Impacto de tus acciones en la web: Google Analytics.

## **FOROS WEB DE DISCUSIÓN**

### ***Introducción***

A diferencia de las llamadas telefónicas, videoconferencias y chats, en los foros web no existe la obligación del diálogo ‘en tiempo real’, porque los comentarios pueden ser leídos en cualquier momento posterior a su emisión y pueden o no recibir un comentario del lector.

En una sociedad ‘adicta’ a la participación creciente en Internet a través de las RRSS, los foros web son una herramienta imprescindible, muy especialmente si la empresa cuenta con variadas y lejanas sedes. Dado que los participantes a menudo no comparten posiciones políticas, sociales, culturales y profesionales comunes, es imprescindible tener reglas que determinen derechos y obligaciones de los miembros de la ‘comunidad’ del foro web.

En esta propuesta se presentan criterios, metodologías y los temas que deberían incluirse en las “Reglas de Funcionamiento de los Foros Web” de la empresa que, como es sabido, deben publicarse en el sitio web donde se alojen los foros. Todo lo propuesto podrá ser modificado por la empresa en cualquier momento y sin previo aviso a los participantes de los foros.

Si bien la creatividad y la libertad de expresión son propias de todos los foros, reales y virtuales, las reglas ayudan a reducir la probabilidad de ocurrencia de conflictos. Hay que tener presente que ni siquiera la mejor regla reemplaza el ‘buen criterio’ de los participantes. Este código no escrito del buen criterio hace hincapié en mantener la temática de un foro, en la responsabilidad individual por los contenidos publicados y en la relación con otros participantes. Aunque las opiniones de los participantes se podrán realizar libremente, el coordinador/moderador permanentemente controlará que las mismas sean pertinentes y que se cumplan las reglas de los foros web de la empresa. Además, tanto los foros ‘abiertos’ (participan todas las personas registradas) como en los ‘cerrados’ (participan sólo los empleados de la empresa) deberían constituirse en un ‘lugar’ en el cual se pueden ‘hacer amigos’, fomentar encuentros personales, organizar eventos y enriquecer el conocimiento de los participantes.

### ***Funcionamiento***

Los foros web de la empresa pueden operar desde un sitio web propio o desde un directorio del sitio web institucional de la empresa. En dicho ‘lugar’ virtual se discutirá y compartirá información sobre la temática vigente. Los foros permitirán el acceso múltiple y simultáneo de participantes que se hayan registrado previamente. Las discusiones en el foro podrán ser acerca de una temática bajo la forma de una pregunta, un texto/ponencia o una imagen/video al cual se tenga acceso directo desde los foros.

Las temáticas a discutir en los foros abiertos podrán ser propuestas por cualquiera de los gerentes de la empresa, por el coordinador/moderador o por los propios participantes del foro, pero siempre la última palabra en cuánto a cuál abrir al debate la tendrá el coordinador/moderador. Si se produjese una discrepancia entre un gerente de la empresa que propone una temática para los foros abiertos o cerrados y el coordinador/moderador que no la considera conveniente, el COGCI actuará como mediador amigable y su resolución será inapelable. Las temáticas a discutir en los foros cerrados serán propuestas por los empleados o por el coordinador/moderador.

La apertura de una temática a la discusión en los foros web de la empresa puede realizarse con o sin 'ponencia' por parte del coordinador/moderador. Si se utiliza la ponencia recomendamos que nunca supere las cinco mil (5.000) palabras. La ponencia debe siempre ayudar a la discusión y enriquecerla. La ponencia debe evitar menciones referidas al ponente (coordinador/moderador) porque lo más importante es la temática.

En los foros web de la empresa no podrán participar 'anónimos' ni 'seudónimos' y los datos declarados por los participantes, al momento de registrarse y darse de alta, podrán ser verificados por el coordinador/moderador. El sólo hecho de registrarse implicará la aceptación de las reglas por parte de todos los participantes. Se recomienda que cualquier cambio que ocurra en las reglas de los foros sea de lectura obligatoria para los participantes al momento de iniciar sesión (login).

No se permitirá la discusión de temas que no tengan relación directa y específica con la temática de cada discusión abierta y/o no contribuyan al objetivo del foro. En las discusiones se aclararán dudas, se recopilará información y se desarrollarán soluciones, si fuese el caso.

Todos los comentarios y opiniones expresados en los foros web de la empresa son a 'título personal' y no deben involucrar a la empresa/organización/entidad/institución/colegio/universidad a la cual pertenezca el participante. Esto permite que la discusión sea más abierta y sincera, pero, al mismo tiempo, adjudica al participante una responsabilidad individual indelegable por lo publicado. Ni la empresa titular de los foros, ni el/la gerente de "RRHH, RRII y RSE", responsable del funcionamiento de los foros web en la estructura de la empresa, ni el coordinador/moderador de los foros comparten necesariamente la opinión de los participantes y no están obligados a manifestar su posición. Las agresiones, las faltas de respeto, los insultos y los ataques personales no están permitidos y el emisor podrá ser suspendido o dado de baja por el coordinador/moderador. Las provocaciones con insultos no deben ser respondidas. Las 'pasiones intelectuales' se pueden expresar perfectamente sin insultar. Todos los participantes tienen el derecho de denunciar un mal trato ante el coordinador/moderador.

No se aceptará el posteo de preguntas o respuestas mal intencionadas o con doble sentido dirigidas al coordinador/moderador, empleados de la empresa o a la propia empresa titular de los foros.

Por una cuestión de "Lealtad Comercial" y "Defensa de la Competencia" en los foros de la empresa no se permitirán comentarios, preguntas y respuestas destinados a 'difamar' y/o 'criticar' a productos o servicios que compitan con los fabricados o brindados por la empresa titular del foro.

Está absolutamente prohibida la promoción y/o venta de productos o servicios en los foros de la empresa.

La escritura realizada totalmente en mayúscula (100%) no está permitida en los foros web de la empresa porque se la considera de una 'agresividad' equivalente a un grito.

No se permitirán comentarios con links publicitarios/promocionales, comerciales y de pago por click, salvo que el contenido tenga directa relación con la temática en discusión y enriquezca el debate. El foro no es un 'espacio' publicitario gratuito en la web ni tampoco un lugar para la PNT.

Los mensajes ‘privados’ no están permitidos. Si algo concierne sólo a dos participantes, no tienen que enterarse los restantes. Los mensajes privados se pueden enviar por WhatsApp, SMS, Messenger, MD de Twitter o e-mail.

Están prohibidos todos los comentarios que ‘interfieran’ con la discusión. El foro no es para ‘discutir sobre una discusión’ es para discutir sobre la temática.

### ***Buenas prácticas de los participantes***

Para el mejor funcionamiento de los foros de la empresa se recomiendan a los participantes las siguientes buenas prácticas:

1. Antes de proponer al coordinador/moderador una nueva temática con la cual abrir un foro, o de hacer una pregunta o describir un problema en un foro abierto se sugiere realizar la búsqueda utilizando el buscador del foro
2. Antes de escribir y publicar un comentario asegurarse que es ‘pertinente’ con la temática en discusión y que no viola ninguna regla del foro.
3. Leer lo publicado en el foro por los otros participantes antes de escribir y publicar un comentario.
4. Que el comentario o la pregunta ayuden a la discusión y enriquezcan la temática.
5. No repetir comentarios realizados por otros participantes.
6. Utilizar un lenguaje cordial, respetuoso y claro. Aunque cada participante tiene derecho de expresarse como quiera, la falta de respeto y/o la agresión no serán permitidas. El lenguaje tipo ‘chat’, el uso indiscriminado de la letra ‘k’ y las abreviaturas o escribir los textos totalmente con letras mayúsculas dificultan la lectura. Como el foro está abierto a todas las edades, no se deberían utilizar ‘códigos’ de comunicación de uso frecuente sólo entre los jóvenes.
7. Resumir lo máximo posible las ideas al escribir los comentarios, porque al hacerlo se respeta y valora el tiempo de los otros participantes. Los textos cortos se leen más rápido. La precisión del contenido también ayuda a ‘no perder tiempo’.
8. Hostilidad cero y comprensión y ayuda para los ‘nuevos’ participantes del foro.
9. Cuando un comentario contenga un texto copiado/extraído de otra fuente en Internet siempre se deberá indicar la fuente.

### ***El coordinador/moderador***

El coordinador/moderador es la máxima autoridad en el funcionamiento de los foros web de la empresa y quien está obligado a que estas reglas se cumplan y respeten. La empresa, titular del foro, le ha delegado en el coordinador/moderador todos los permisos necesarios para administrar el foro, incluyendo desde la eliminación de comentarios de los participantes hasta la suspensión o baja definitiva de participantes.

El perfil ideal del coordinador/moderador es el correspondiente a un profesional terciario ‘Analista de Marketing’ o similar que sea, además, un usuario calificado de informática.

Las discusiones en los foros web de la empresa administradas por el coordinador/moderador, quien abrirá la discusión introduciendo la temática, estimulará y guiará la discusión, podrá solicitar fundamentos, pedir explicaciones, sin presionar, y sintetizará lo expuesto luego de cerrado el foro.

El coordinador/moderador puede permitir la edición simultánea de más de un foro abierto o cerrado.

Más allá de que los foros web son una herramienta de comunicación en Internet y que la red de redes no se caracteriza por una mejora en la calidad de la comunicación escrita, los foros generan una gran cantidad de textos de forma absolutamente contraria a los chats y otros mensajes instantáneos que claramente están orientados en contra de la cultura y el buen uso del idioma. El coordinador/moderador debería preocuparse permanentemente por la calidad de los textos que se publiquen en el

foro y debe incentivar públicamente o por canal privado a la mejora continua ortográfica y gramatical de los textos. Para la comprensión universal de los textos del foro se deben prohibir neologismos que no sean de comprensión masiva. Se sugiere que el coordinador/moderador incentive por canal privado a los participantes del foro que muestren un perfil innovador y técnico o científico de avanzada para que mejoren su utilización del idioma español. Como en Argentina llevamos casi 50 años de destrucción del español, que cada día se habla y se escribe peor, todo lo que se pueda hacer para revertir esta situación que, por supuesto, afecta también a la inmensa mayoría de los profesionales universitarios, incluyendo a los científicos. Hay que ‘mimar’ a la gente con el buen uso del español que es el idioma más rico del planeta. Una de las formas de hacerlo es buscando la colaboración de profesionales, preferentemente mujeres, de letras y psicopedagogía que le suministren al coordinador/moderador ‘herramientas’ que pueda transferir a los participantes para que mejoren el uso del idioma en sus propuestas. Cuando una persona es elogiada públicamente por el correcto uso del idioma subconscientemente seguirá mejorando.

El coordinador/moderador del foro es quien tendrá que sugerir a su superior inmediato, el/la gerente de “RRHH, RRII y RSE”, y responsable del área de “TI y Sistemas” de la empresa, las opciones técnicas que debería tener el foro. Se recomienda que en todos los casos los foros de la empresa sean sin cargo para los participantes. Y salvo razón muy justificada, tampoco deberían tener publicidad. Normalmente los foros web están programados en PHP, Perl, ASP.NET y/o Java y funcionan con CGI o Java. Los datos del foro se guardan en base de datos, generalmente My-SQL, o en archivos \*.csv. Hay una amplia cartera de aplicaciones para crear foros de forma manual en un servidor de la empresa. Ejemplos indicativos, no limitativos, son phpBB, JavaBB, MyBB, XenForo, vBulletin, Invision Power Board, SMF, YaBB y Ikonboard. También existen aplicaciones CMS para administrar los contenidos de los foros, como ser: WordPress, Joomla, Drupal y Liferay. Normalmente, el diseño computacional, la programación, la puesta en marcha, las mejoras y el mantenimiento informático de los foros se contrata con terceros.

El coordinador/moderador debería asumir los siguientes ‘compromisos’:

1. Implementar todas las medidas de seguridad necesarias para proteger la contraseña/password de los participantes registrados en los foros web de la empresa.
2. Que toda la información sobre las reglas y metodología de los foros web de la empresa sea clara y sencilla.
3. Respetar las opiniones de los participantes, especialmente cuando sean contrarias a las propias. Razón por la cual el coordinador/moderador limitará su participación en el foro a responder preguntas puntuales y a suministrar información que enriquezca la discusión.
4. No borrar los mensajes de los participantes, salvo que existan contravenciones a las reglas.
5. Cuando lo considere necesario, podrá agregar una reflexión a un comentario de un participante y lo hará marcando muy claramente su reflexión con la frase “Editado por Coordinador/Moderador”.
6. Si los participantes al registrarse eligieron la opción ‘Acepto publicar mi e-mail’ en cada aparición del participante en el foro deberá aparecer junto a su nombre el link de acceso al e-mail para que en el momento cualquier otro participante pueda comunicarse con él por dicho canal privado.
7. Guardar los registros respetando estrictamente la legislación de protección de datos personales vigente en la República Argentina. Se recomienda que cada discusión ocurrida en los foros web sea guardada completa por el menor tiempo posible. Mientras que la conclusión final del coordinador/moderador sea indexada y guardada permanentemente.

### **Las sanciones**

Los participantes de los foros web de la empresa serán pasibles de las siguientes sanciones por parte del coordinador/moderador:

1. Borrado del comentario y apercibimiento al emisor. Corresponde a las faltas leves, generalmente comentarios con agresiones e ‘insultos’.

2. Borrado del comentario y suspensión del emisor. Corresponde a faltas significativas como pueden ser los comentarios prejuiciosos, racistas, discriminatorios y/o xenófobos.
3. Borrado del comentario y baja del emisor. Se produce cuando el participante ha cometido faltas graves referidas a comentarios que difundan o promuevan la ‘pedofilia’ (sexo con niños/as) y con aquellos que publiquen información que promueva la violación de la propiedad intelectual (piratería/plagio).
4. El coordinador/moderador también podrá dar de baja a las personas registradas en el foro que no participen de las discusiones, pero descarguen permanentemente contenidos publicados en el foro o aquellos que participando descarguen los contenidos y los comercialicen.
5. Son enemigos manifiestos de los foros web de la empresa y, en consecuencia, se actuará con el máximo rigor disponible contra generadores de spam (mensajes no solicitados, generalmente publicitarios); los trolls, <sup>(23)</sup> participantes cuyo principal interés es molestar a otros usuarios e interrumpir el correcto desempeño del foro, los leechers <sup>(25)</sup> y los hackers <sup>(26)</sup> que ataquen los foros.

Ninguna sanción aplicada por el coordinador/moderador requerirá de notificación previa del participante sancionado.

Quien se considere sancionado injustamente con un apercibimiento o suspensión podrá enviar su reclamo, debidamente justificado, al superior inmediato del coordinador/moderador que es el/la gerente de “RRHH, RRH y RSE”, siendo su decisión respecto al reclamo inapelable.

## **CARTELERA DIGITAL DE NOTICIAS (CDN)**

La transformación del teléfono celular en una minicomputadora multimedia de bolsillo ha sido tan exitosa culturalmente que las nuevas generaciones ya no conciben la vida sin él. Al utilizarlo para comunicarse con empleados/clientes/proveedores significa contar con el recurso más rápido y efectivo disponible en la actualidad. Se debe contratar el diseño de una app, para iOS y Android, que sea una CDN con comunicación unidireccional multimedia. El diseño debe ser atractivo y sencillo. Para los empleados la instalación de la app será obligatoria y la podrán descargar de Play Store o Apple Store e instalarla sin cargo en sus celulares. La administración de la app con la carga y emisión de las publicaciones de la cartelera serán responsabilidad de el/la gerente de “RRHH, RRH y RSE”.

## **GACETILLAS DE PRENSA Y BOLETÍN DIGITAL DE NOTICIAS (BDN)**

Al igual que en la CDN, se trata de una app instalar en los celulares y en las computadoras de escritorio, notebooks y tablets. Por los trabajos que he visto y lo que me han informado los diseñadores digitales, Mag+ Design es el software más recomendable para desarrollar herramientas de comunicación, incluyendo gacetillas de prensa y boletines de noticias por dos razones, la primera es que tiene un sistema de navegación por capas, que fue el pionero, que facilita mucho la lectura a los usuarios y la segunda es que permite lograr resultados muy interesantes de diseño. Mag+ Design se lanzó al mercado en 2010 y desde entonces ha competido muy exitosamente. Permite desarrollar revistas digitales, boletines informativos corporativos, catálogos digitales interactivos, presentaciones multimedia, libros interactivos y material educativo. Como consultores en Marketing nos ha resultado muy interesante la posibilidad de enviar notificaciones a los lectores y poder contar con estadísticas de los lectores como ser qué leen y a qué hora abren la app. Cuando solicites el desarrollo de tu gacetilla o boletín de noticias con Mag+ Design tendrás las siguientes ventajas técnicas:

- Es un software que tiene más de 8 años de desarrollo y varios upgrades con mejoras.
- La utilizan miles de diseñadores digitales en el mundo, lo cual contribuye significativamente a su mejora continua por parte del fabricante.
- Los desarrolladores que utilizan Mag+ Design son una comunidad online muy importante y activa a través de foros y blogs con todo tipo de documentación disponible y pueden dar soluciones a sus empresas clientes muy rápidamente.

- Es el software que más crece en el mundo en el desarrollo de herramientas de comunicación multimedia corporativas.

## **EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO Y MEJORA**

### ***Introducción***

Aunque soy un ferviente promotor de las ideas de Deming <sup>(6)(7)(8)</sup> e Ishikawa, <sup>(9)(10)(11)</sup> en mi actuación como consultor en Argentina me ha sido imposible dejar de utilizar la evaluación de desempeño y mejora. De acuerdo a mi experiencia, se puede evaluar sin producir reacciones negativas si la evaluación no ha sido orientada a ‘castigar’ o buscar ‘responsables de los problemas’ y si la información surgida de la evaluación es confidencial para los evaluadores y los evaluados. Cualquiera que lea esta propuesta de evaluación notará que está orientada a la cooperación, el trabajo en equipo y la identificación y promoción de liderazgos.

El propósito de la evaluación anual obligatoria es establecer el procedimiento que permita alcanzar los siguientes objetivos:

- Evaluar y mejorar la calidad del trabajo de todos los empleados de la empresa.
- Evaluar la eficiencia alcanzada en cooperación, trabajo en equipo e innovación.
- Determinar el ‘valor’ de cada persona en términos de las compensaciones materiales e inmateriales que le debería brindar la empresa.
- Individualizar a las personas que merezcan ser promocionadas.
- Evaluar el nivel de idoneidad y educación (capacitación y entrenamiento) que se ha logrado.

El uso de la evaluación requerirá del responsable (director/gerente/jefe/supervisor) medir la mayor cantidad de facetas del miembro de la empresa y ayudarlo a aumentar su satisfacción por la tarea realizada y a mejorar su desempeño.

La evaluación es una herramienta tan buena o tan mala como el uso que se le dé. Bien utilizada requerirá de un objetivo y un análisis profundo e inteligente de los recursos humanos y proveer información objetiva muy valiosa para quienes tienen responsabilidad de conducción (directores/gerentes/jefes/supervisores).

### ***Recomendaciones para los evaluadores***

Evite evaluar sobre la base de la importancia del puesto ocupado. Evalúe el desempeño genérico. De no hacerlo así, quienes ocupan puestos de mayor nivel jerárquico alcanzarían puntajes más elevados.

Haga su máximo esfuerzo para no evaluar con calificaciones iguales.

Evite evaluar con un puntaje mayor sólo porque el empleado posea una mayor antigüedad en la empresa.

Evite tomar como base de evaluación hechos aislados o muy recientes, salvo que sean altamente significativos.

Lea detenidamente las definiciones dadas para cada factor, antes de evaluar. Toda discrepancia en los factores o en su ponderación hágala saber a el/la gerente de “RRHH, RRII y RSE” y al COGCI.

Analice profundamente el contenido de las definiciones de los grados de calificación.



Tenga presente que cada factor evaluación debe ser considerado aisladamente. La calificación asignada a uno no debe influir en otros.

Utilice su propio criterio para evaluar. Deje de lado la impresión general que exista sobre el evaluado en la empresa.

Cuando esté evaluando no se deje inducir por sentimientos personales. Sea objetivo. Recuerde que esta evaluación refleja su capacidad y criterio para evaluar a los empleados a su cargo.

En el ítem "Comentarios sobre el desempeño" vuelque su apreciación general sobre el evaluado.

Completado el formulario reúname con su superior inmediato a fin de proceder a la revisión final de la evaluación.

La información que se incluya en el formulario debe ser tratada en forma "Estrictamente Confidencial" y cuando usted la devuelva hágalo en sobre cerrado y marcado como "Confidencial". Evite el efecto de "aureola" (nadie es perfecto). Habrá algunos que serán evaluados con calificaciones muy buenas y otros que las tendrán muy bajas. Pero cuando el evaluador detecte que casi la totalidad de su gente es muy buena o es muy mala será el momento de revisar su juicio. Pero si revisado, su superior y el/la gerente de "RRHH, RRII y RSE" coinciden con los resultados, recién entonces los resultados podrán ser aceptados. Recuerde, no a los favoritismos y a las arbitrariedades.

Evite la tendencia a calificar por la capacidad potencial de la persona evaluada más que por lo realmente realizado y/o con bajo puntaje.

Recuerde que su trabajo de evaluador debe afianzar la organización de la empresa y continúa después que haya completado el formulario y finalizado la evaluación.

No tiene sentido la evaluación si luego de la misma usted no ayuda a mejorar los puntos débiles de la persona evaluada.

Haga la revisión con la persona evaluada en un momento que no resulte un problema emocional en su vida y cuando el 'trabajo' no interrumpa la reunión.

Siempre comience la reunión con los puntos más positivos de la persona evaluada, recién después demuéstrele los puntos débiles fundamentando cada uno.

Nunca se olvide que usted debe ser 'docente' en el mejoramiento de la performance de la persona evaluada y por lo tanto siempre exponga las acciones que recomienda para su mejoramiento.

Si le corresponde evaluar factores tales como "Presencia", cuando claramente puede afectar negativamente a la empresa, recuerde a la mejor y peor persona que usted haya conocido en su vida, en la especialidad o tarea de la persona evaluada y califique acorde a ese rango.

Se trata de 12 factores que deberán ser calificados con cinco grados de intensidad que van desde el ideal (5) al peor (1). Marque con una "x" el puntaje de calificación que, a su juicio, le corresponde al desempeño del empleado para cada uno de los ítems a evaluar. Los ítems 11 y 12 son "exclusivamente" para quienes tienen personal a cargo (gerente/jefes/supervisores). Para la fuerza de ventas y otras áreas de la empresa que así lo requieran se agregarán factores específicos que se consideren necesarios.

Por último, recuerde siempre que el patrimonio más importante de la empresa y su principal ventaja competitiva son sus empleados identificados y con pertenencia positiva.

### Datos de el/la Evaluado/a

1. Apellido/s y Nombre/s:
2. Legajo N°
3. Gerencia/Departamento:
4. Área/Sección/Sector:
5. Fecha de ingreso:
6. Antigüedad (en años):
7. Período evaluado (un año o meses si se trata de un nuevo empleado):

### Factores a evaluar

**a. CONOCIMIENTO.** Se refiere a la amplitud del total de los conocimientos que tiene referidos a la realización correcta de las tareas asignadas.

Conoce y domina perfectamente bien cada una de las fases de su especialidad.	7	<input type="checkbox"/>
Supera a la media en el conocimiento de la tarea.	6	<input type="checkbox"/>
Sus conocimientos son satisfactorios.	5	<input type="checkbox"/>
No alcanza un buen nivel de conocimiento.	3	<input type="checkbox"/>
Sus conocimientos son deficientes en extremo e inaceptables.	1	<input type="checkbox"/>

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**b. CALIDAD.** Se determina por la presentación, calidad y precisión del trabajo efectuado para lograr la mejora continua de la calidad.

Su trabajo es siempre excelente, en todo sentido, refrendado por los registros.	10	<input type="checkbox"/>
La calidad en la ejecución de sus labores es superior a la media.	8	<input type="checkbox"/>
Su trabajo es aceptable y casi nunca necesita observaciones o correcciones.	6	<input type="checkbox"/>
A veces se le hacen observaciones y correcciones.	4	<input type="checkbox"/>
Su trabajo es deficiente y no contribuye a la mejora de la calidad.	1	<input type="checkbox"/>

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**c. AGILIDAD.** Está referido al adelanto o atraso respecto a los plazos acordados para realizar las tareas asignadas.

Siempre termina sus tareas antes de lo esperado.	5	<input type="checkbox"/>
Con frecuencia termina antes.	4	<input type="checkbox"/>
Realiza las tareas en los tiempos normales.	3	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente hay que apurarlo para que termine la tarea.	2	<input type="checkbox"/>
Nunca termina a tiempo.	1	<input type="checkbox"/>

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**d. RESPONSABILIDAD.** Se trata de 'cómo' cumple con sus funciones, obligaciones, normas y reglamentaciones de la empresa. *En el caso especial de los vendedores se debe verificar el cumplimiento del reglamento de la fuerza de ventas y del parte diario.*

Nunca requiere control. Es el mejor ejemplo de responsabilidad.	7	<input type="checkbox"/>
Cumple muy bien y su conducta es muy buena.	6	<input type="checkbox"/>

Casi siempre puede dejarse de controlarlo, rara vez descuida sus deberes.  
Algunas veces necesita control para el cumplimiento de sus obligaciones.  
Hay que controlarlo permanentemente para que cumpla.

5	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**e. COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.** Se refiere a "cómo" presta colaboración personalmente o con su equipo de trabajo en las tareas cotidianas y en las adicionales.

Está siempre con la mejor disposición de cooperación e integración.  
Acepta gustoso cualquier tarea que sepa hacer y beneficie al trabajo en equipo.  
Presta ayuda al grupo sólo cuando la misma se le solicita.  
Es muy difícil que coopere con el trabajo en equipo.  
Su falta de cooperación es prácticamente irreversible.

10	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**f. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.** Está referido a la capacidad para proponer innovaciones y mejoras coherentes y permanentes.

Constantemente propone innovaciones y mejoras. La mayoría se llegan a Implementar exitosamente. Fue ganador/finalista del premio a la innovación.  
Con cierta frecuencia busca y propone mejoras que se implementan.  
Alguna vez propone innovaciones o mejoras.  
Muy rara vez hace sugerencias sobre innovaciones o mejoras.  
Nunca propone innovaciones o mejoras.

10	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**g. ORGANIZACIÓN.** Se refiere a la capacidad para organizar y planificar la tarea personal y/o del grupo de trabajo y/o del sector.

Planifica, coordina y conduce las funciones y procedimientos casi a la perfección.  
Organiza eficientemente. Logra resultados en plazos breves.  
Capacidad organizativa normal.  
Por lo general no establece normas para la ejecución de las tareas. Improvisa con demasiada frecuencia.  
Es desordenado y confuso. Su trabajo carece de metodología. Afecta negativamente al sector donde se desempeña.

5	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**h. DECISIONES.** Se refiere a la forma como se procede al seleccionar entre varias formas de realizar una tarea o solucionar un problema.

Resuelve siempre con acierto, creatividad y en forma impecable.  
Las soluciones que da son muy buenas.

10	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>

Generalmente resuelve bien los problemas e inconvenientes.

4

Las soluciones que da no siempre son las adecuadas.

2

No soluciona los problemas o inconvenientes. Sus propuestas, generalmente, no solucionarían el problema, sino que lo empeorarían.

1

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**i. IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA.** Está referido a la actitud que el/la empleado/a manifiesta (consciente o inconscientemente) hacia la empresa.

Siempre está defendiendo a la empresa como si fuese suya. Salvo razones de fuerza mayor no está dispuesto a dejar la organización. Valora todo lo que ha recibido. Se puede confiar en él sin límites.

7

Acepta muy bien las normas y políticas de la empresa. Solo dejaría la organización por una oferta insuperable. Valora casi todo lo que ha recibido. Se puede confiar en él.

6

Normalmente manifiesta confianza. Pero puede dejar la organización por diferencias estrictamente remunerativas.

5

De vez en cuando está descontento y formula comentarios desfavorables a la empresa. Puede abandonar la organización por cualquier valor tangible o intangible.

2

Casi todos los días critica las normas y políticas. Debería abandonar la empresa para beneficio de la organización.

1

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**j. RELACIONES INTERPERSONALES.** Se refiere a la actuación personal que genera buenas o malas relaciones humanas en el ambiente de trabajo.

Se gana la amistad y respeto de todos.

5

Es respetuoso con sus superiores y muy atento con sus compañeros.

4

Casi nunca provoca problemas y su relación no llega a ser trascendental.

3

Con frecuencia provoca problemas de relación. Aunque estos problemas no son de gravedad.

2

Frecuentemente provoca problemas graves con sus pares o superiores.

1

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**k. CONDUCCIÓN Y AUTORIDAD.** Sólo para empleados con jerarquía: Gerentes/jefes/Supervisores. Está referido a las condiciones e idoneidad para dirigir eficientemente y en armonía.

Líder natural. Es respetado por iguales o subordinados. Transmite buena imagen. Es un ejemplo de conductor.

15

Tiene condiciones adecuadas para conducir sin imponer jerarquía.

12

Es aceptado por su función o cargo.

9

Tiene escasas condiciones de conducción. Sus órdenes son objetadas o discutidas frecuentemente.

2

Ni los subordinados ni los superiores lo respetan. Inspira odio y hostilidad. Debería prescindirse de sus servicios de forma inmediata.

1

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

**I. EDUCACIÓN (CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO).** Sólo para empleados con jerarquía: Gerentes/ Jefes/Supervisores. Capacidad e interés para desarrollar e instruir a los empleados que tiene a cargo.

Instruye permanentemente con habilidad y eficiencia. No esconde conocimientos. La organización lo reconoce como una fuente de capacitación.

20

Es eficiente en la instrucción y se preocupa por desarrollar al personal a cargo. Estimula para la capacitación.

15

Posee condiciones para capacitar y las aplica correctamente.

10

Quiere enseñar, pero se le observan fallas de implementación. No es constante.

5

No es capaz de instruir a nadie.

1

Marcá con una "X" en el casillero que corresponda a la derecha del puntaje asignado.

FACTOR	Mayor a Menor Puntaje					Subtotales
	20	15	10	5	1	
a. CONOCIMIENTO						
b. CALIDAD						
c. AGILIDAD						
d. RESPONSABILIDAD						
e. COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO						
f. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN						
g. ORGANIZACIÓN						
h. DECISIONES						
i. IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA						
j. RELACIONES INTERPERSONALES						
k. CONDUCCIÓN Y AUTORIDAD						
l. EDUCACIÓN (CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO)						
<b>Puntaje TOTAL ►</b>						

**Escala General de CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES**

Puntaje	Calificación
76	Es excepcional y un ejemplo para la empresa.
62 a 75	Se distingue mucho sobre el promedio de la dotación.
42 a 71	Cumple satisfactoriamente.
24 a 41	Cumple con lo mínimo indispensable.
Menos de 24	No debería permanecer en la empresa.

### Escala de CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES para empleados con Jerarquía

Puntaje	Calificación
111	Es excepcional y un ejemplo para la empresa.
89 a 110	Se distingue mucho sobre el promedio de los jerárquicos.
61 a 88	Cumple satisfactoriamente.
31 a 60	Cumple con lo mínimo indispensable.
Menos de 31	No debería permanecer en la empresa.

### Resumen final de la evaluación

Deberá incluir:

- Fortalezas (*Aspectos destacables*).
- Debilidades (*Aspectos negativos*).
- Premios individuales que ganó.
- Premios grupales que ganó.
- Objetivos que alcanzó.
- Aspectos que debe mejorar.
- Medidas que recomienda.
- Tiempo (en meses) estimado para verificar los resultados buscados.

A continuación, cada vez que se encuentre con la referencia (\*) significa que el/la evaluador/a debe tachar lo que no corresponda y, cuando corresponda, fundamentar su decisión.

¿Cómo fue esta evaluación vs. la anterior? (\*)  MEJOR  IGUAL  PEOR

¿Recomienda modificación salarial? (\*) Si la respuesta fuese positiva indicar un monto o porcentaje estimativo de satisfacción para el empleado. \$.....0.....%  SI  NO

¿Recomienda ascenso? (\*)  SI  NO

¿Recomienda despido? (\*)  SI  NO

Firma, aclaración y fecha de puño y letra de el/la evaluador/a.

**Para el/la empleado/a evaluado/a**

Estoy de acuerdo con la evaluación. (\*)  SI  NO

Observaciones.

Firma, aclaración y fecha de puño y letra de el/la empleado/a evaluado/a.

### ENCUESTA PERMANENTE DE SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS (EPSIE)

Es una herramienta importantísima e irremplazable para la gestión eficiente de cualquier empresa.

Los formularios de la EPSIE deben ser completados obligatoriamente por todos los empleados que no tengan una función jerárquica o sea que no participan el GG, los gerentes, los jefes y los supervisores.

Como condición necesaria la EPSIE debe ser 'anónima' asumiendo el COGCI la responsabilidad de que dicha condición siempre sea cumplida y deberá tomar todos los recaudos necesarios, entre los que se pueden mencionar:

- a) Los empleados completarán la EPSIE en un ámbito con total privacidad (cuarto/box oscuro) en cada una de las sedes de la empresa.
- b) Luego de completados los formularios deben ser plegados en cuatro con la cara impresa hacia el interior e introducidos en las urnas habilitadas al efecto.
- c) Las urnas deben ser ciegas (que no se pueda ver el interior) y deben tener la posibilidad de colocarles candados;
- d) Cada vez que se realice la EPSIE el COGCI colocará, además, una faja en cada urna con la firma de sus miembros.

La frecuencia de realización de la EPSIE es trimestral o sea cuatro (4) veces por año.

Las preguntas deben ser confeccionadas en función de las ‘asignaturas pendientes’ y ‘debilidades’, potenciales o reales, de la empresa en las relaciones con sus empleados, y siempre considerando como lo perciban ellos.

El formulario que se muestra a continuación es orientativo y no limitativo.

ENCUESTA PERMANENTE DE SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS (EPSIE)		I	S	MS
Marque con una "X" el casillero que corresponda. I = Insatisfactoria/o. S = Satisfactoria/o. MS = Muy Satisfactoria/o.				
1.	LA SOLUCIÓN ACTUAL DE SU/S INSATISFACCIÓN/ES ANTERIOR/ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	LA TAREA QUE REALIZA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	LA METODOLOGÍA CON LA CUAL REALIZA SU TAREA, INCLUYENDO SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	EL LUGAR DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	SU ROPA DE TRABAJO, LOS ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL Y LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	CÓMO PERCIBE EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	LA CAPACITACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO QUE LE BRINDA LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE PERCIBE EN GENERAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	EL CATERING OFRECIDO POR LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	LA RETRIBUCIÓN QUE RECIBE POR SU TRABAJO, CONSIDERANDO LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y EL MERCADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	EL SISTEMA DE PROMOCIÓN, ASCENSOS Y LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDA LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	EL TRATO Y LA FORMA DE ACTUAR DE SU SUPERIOR INMEDIATO (GERENTE/JEFE/SUPERVISOR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	LOS EJEMPLOS QUE DAN LOS DIRECTORES Y EL GERENTE GENERAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	LOS EJEMPLOS QUE DAN LOS GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	CÓMO PERCIBE SU FUTURO EN LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Mes</b>				<b>Año</b>					<b>Sede de Trabajo</b>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	06	09	12	2019	2020	2021	2022	2023	CASA CENTRAL	SUCURSAL/FILIAL 1	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	SUCURSAL/FILIAL 2	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PLANTA INDUSTRIAL	SUCURSAL/FILIAL 3	<input type="checkbox"/>

Es muy importante verificar en cada encuesta si las insatisfacciones de las anteriores se redujeron o desaparecieron del imaginario de la dotación.

Se sugiere que los ‘ejes’ de la EPSIE, a priori, estén relacionados con seguridad y salud ocupacional, educación (capacitación y entrenamiento), retribución del trabajo, relaciones interpersonales, conducción y ejemplos. Aunque cada empresa es un ‘mundo’ distinto. Las temáticas mencionadas las hemos reconocido como comunes a diferentes tipos y tamaños de empresas en varios segmentos de mercado.

El formulario de la EPSIE debe ser publicado en la CDN con una anticipación de siete (7) días para que todos los empleados puedan reflexionar acerca de sus respuestas.

El COGCI implementará todas las medidas necesarias para que las votaciones afecten mínimamente la actividad de la empresa. De acuerdo a las problemáticas productivas y/o logísticas de la empresa la votación se puede desarrollar en más de una jornada laboral.

Cumpliendo con un requisito ineludible de 'transparencia', los resultados del escrutinio serán publicados en la CDN apenas haya finalizado la tarea de recuento. En la publicación se informarán las preguntas y el porcentaje de respuestas que fueron insatisfactorias, satisfactorias y muy satisfactorias.

Los miembros del COGCI realizarán un análisis profundo de los resultados y luego realizarán una propuesta de mejora de la satisfacción al GG. Como consultores hemos visto resultados extraordinarios de mejora de la competitividad y aumento de la identificación y pertenencia de la dotación de RRHH cuando la EPSIE se realiza correctamente o sea con los conocimientos necesarios y los problemas o debilidades relevadas son solucionados por la empresa.

## **PREMIOS A LA INNOVACIÓN (PREMIN)**

### ***Objetivos***

La empresa reconoce que la innovación es un factor clave para la mejora de la competitividad y el bienestar social de sus empleados y, por lo tanto, decide promoverla, incentivarla y fortalecer muy activamente la capacidad de innovación de los empleados de la empresa.

### ***Modelo aplicado***

Las condiciones para participar y la evaluación/calificación de las propuestas se basan primero en ocho (8) 'méritos', luego en las 'preferencias prioritarias' definidas por la empresa que tengan o no las propuestas y, por último, en la existencia o no de 'factores de riesgo'. Los PREMIN han sido desarrollados según un esquema de 'competencia abierta' por méritos crecientes que permitan elevar progresivamente la calidad de las innovaciones propuestas a la empresa.

### ***Frecuencia***

Los PREMIN los otorgará la empresa cada dos (2) años o sea que se trata de premios bianuales.

### ***Autoridad de la competencia***

La máxima autoridad de la competencia por los PREMIN de la empresa es el ***Jurado de Evaluación, Selección y Adjudicación (JESA)*** que estará conformado por todos los miembros plenarios del COGCI de la empresa y una cantidad idéntica de miembros invitados. Se sugiere que los miembros invitados tengan una experiencia directa mínima de dos (2) años en innovación de productos/servicios y/o procesos y evidencia de que tienen los conocimientos mínimos necesarios en 'Competitividad'. Deberían ser profesionales universitarios con una formación académica equivalente a una licenciatura o superior y con reconocida trayectoria en las temáticas de las preferencias prioritarias definidas por la empresa y, preferentemente, pertenecientes a instituciones o universidades prestigiosas con las cuales tenga relación la empresa en proyectos de I+D+I. <sup>(24)</sup>

Las decisiones del JESA son inapelables.

Todos los miembros del JESA serán 'plenarios' y, por lo tanto, tendrán voz y voto. El JESA elegirá por mayoría simple a su presidente, cuyas tareas, adicionales a las de los restantes miembros, serán desempatar en las votaciones, convocar y moderar las reuniones, coordinar el trabajo y resguardar la documentación y los papeles de trabajo utilizados por los miembros del JESA.



Los miembros del JESA realizarán su trabajo de evaluación, selección y adjudicación ad-honorem.

El JESA se reunirá de manera estructurada de acuerdo al calendario que se defina para concretar las tareas correspondientes a las etapas de la competencia. También se reunirá cuando en la 2º etapa se detecten distorsiones de puntajes en las evaluaciones realizadas dentro de cada terna. Las reuniones/sesiones del JESA, de cualquier naturaleza, no podrán durar más de tres (3) horas. El lugar de las reuniones deberá ser el más adecuado posible dentro de las instalaciones de la empresa o en cualquier otro lugar que garantice la máxima privacidad. Las reuniones del JESA no deberán ser interrumpidas, salvo razón de fuerza mayor. Por lo tanto, los teléfonos celulares deberán permanecer apagados o en modo silencioso y no ser atendidos.

El JESA tendrá potestad suficiente para decidir sobre cualquier situación no prevista en estas reglas y sus fallos serán inapelables.

El JESA no podrá sesionar, como órgano colegiado, con la ausencia de más de dos (2) miembros.

Todas las votaciones serán presenciales y ‘cantadas’. Las decisiones de las sesiones plenarias del JESA se aprobarán por las votaciones correspondientes. Los resultados de los escrutinios deberán ser refrendados con las firmas de todos los participantes en el acta respectiva. Las mayorías exigidas en las votaciones, que se indican en cada caso, son mayoría simple, mayoría especial, mayoría especial plus y unanimidad.

El presidente del JESA será el responsable de volcar en un documento digital los resultados de las votaciones realizadas y la información que se haya utilizado para las discusiones y decisiones grupales.

Todo lo tratado por los miembros del JESA, en las sesiones plenarias o en cualquier otro ámbito, es confidencial y no deberá exceder su marco, ni ser discutido en otros ámbitos, salvo que se autorice, por escrito, expresamente lo contrario y dicha excepción sea el resultado de una votación por unanimidad. Al incorporarse al JESA cada uno de los miembros deberá firmar una ‘Cláusula de Confidencialidad y Reserva’ a través de la cual se compromete a no divulgar elemento alguno relacionado con las propuestas y a entregar al COGCI, al finalizar su trabajo con la adjudicación de los PREMIN, los papeles de trabajo o documentación que haya utilizado en su tarea.

La vigencia del JESA será la que corresponda al lapso conformado entre la fecha de comienzo de la etapa previa y la ceremonia final de premiación, tras lo cual se auto disolverá. Al finalizar la vigencia del JESA el COGCI clasificará y archivará toda la documentación de la competencia por los PREMIN.

### ***Anuncios, términos y condiciones***

Los anuncios, términos y condiciones para participar en la competencia por los PREMIN serán publicados en el sitio web de la empresa y también se notificarán a todos los empleados a través de la app de la CDN.

Las propuestas premiadas serán difundidas y mostradas como ejemplos por los canales y con los medios que la empresa considere convenientes.

### ***Convocatorias***

Las convocatorias para participar de las competencias por los PREMIN deberán tener el siguiente contenido:

1. Fecha y hora en las cuales finalizará el plazo de entrega de las propuestas.
2. ‘Méritos’ que aplican en la competencia. Podrá incluir las temáticas que son ‘preferencias prioritarias’ para la empresa.
3. Criterio de selección de las propuestas y puntajes de los factores aplicables por los evaluadores.

4. Los montos de dinero que recibirán los ganadores de los premios (1º, 2º y 3º).
5. Cualquier otra información relevante.

En la convocatoria de los PREMIN se indicarán expresamente los puntajes que las propuestas semifinalistas deberán lograr, como mínimo, para alcanzar un lugar del podio de las ganadoras (1º, 2º y 3º). Por lo tanto, uno o más premios podrán ser dejados ‘vacantes’ cuando entre los diez (10) semifinalistas no se hubiesen alcanzado, total o parcialmente, los puntajes prefijados.

Cuando en la convocatoria se indiquen temáticas que son ‘preferencias prioritarias’ para la empresa, significa que ante dos (2) propuestas con igualdad de puntaje por méritos se dará prioridad a la que pertenezca a las temáticas listadas y publicadas por la empresa como ‘preferencias prioritarias’. Si al hacerlo subsistiera la igualdad se determinarán dos (2) ganadores y el monto del premio asignado será otorgado mitad a cada uno.

### ***Etapas de la competencia***

Inicial: Análisis y actualización de reglas y metodologías, por parte de los miembros del JESA, para la nueva competencia a iniciar e incorporación, si correspondiese, de las ‘preferencias prioritarias’ que decidiese la empresa.

1º Etapa: Convocatoria y presentación de las propuestas.

2º Etapa: Suministro de los códigos web a los participantes. Revisión inicial y evaluación de cada propuesta por ternas compuestas por tres (3) miembros del JESA.

3º Etapa: Evaluación grupal de todas las propuestas ‘aprobadas’ en una sesión plenaria del JESA. Selección de las diez (10) propuestas semifinalistas. Evaluación individual, por cada uno de los miembros del JESA, de las propuestas semifinalistas.

4º Etapa: Reuniones plenarias del JESA con los autores, o representantes de los mismos, de las diez (10) propuestas semifinalistas. Selección, en sesión plenaria del JESA, de las propuestas finalistas y adjudicación de los PREMIN.

5º Etapa: Ceremonia de Premiación.

### ***Criterio de selección de las propuestas***

El criterio de selección de las propuestas está conformado por los siguientes factores:

1. Mérito de la propuesta.
2. Grado de originalidad.
3. Impacto económico para la empresa.
4. Envergadura técnica del problema que soluciona.
5. Importancia para la cartera de productos/servicios.
6. Compatible con exportación de Ultra Valor Agregado (UVA).
7. Ventaja competitiva con relación a los competidores.
8. Impacto negativo que provoca en el Medio Ambiente.

Para las evaluaciones los miembros del JESA utilizarán la siguiente matriz de puntajes:

PREMIOS A LA INNOVACIÓN (PREIN)			
CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DEL CRITERIO DE SELECCIÓN			
1. MÉRITO DE LA PROPUESTA	Esperable (28) <input type="text"/>	Grande (55) <input type="text"/>	Muy Grande (110) <input type="text"/>
2. GRADO DE ORIGINALIDAD	No Registrable (50) <input type="text"/>	Modelo Utilidad (100) <input type="text"/>	Patente (200) <input type="text"/>
3. IMPACTO ECONÓMICO POSITIVO PARA LA EMPRESA	Leve (38) <input type="text"/>	Significativo (75) <input type="text"/>	Muy Significativo (160) <input type="text"/>
4. ENVERGADURA TÉCNICA DEL PROBLEMA QUE SOLUCIONA	Baja (30) <input type="text"/>	Media (60) <input type="text"/>	Alta (120) <input type="text"/>
5. IMPORTANCIA PARA LA CARTERA DE PRODUCTOS/SERVICIOS	Nula (20) <input type="text"/>	Baja (40) <input type="text"/>	Media-Alta (80) <input type="text"/>
6. COMPATIBLE CON EXPORTACIÓN DE ULTRA VALOR AGREGADO (UVA)		No (33) <input type="text"/>	Sí (140) <input type="text"/>
7. VENTAJA COMPETITIVA CON RELACIÓN A LOS COMPETIDORES	Baja (23) <input type="text"/>	Media (45) <input type="text"/>	Alta (90) <input type="text"/>
8. IMPACTO NEGATIVO QUE PROVOCA EN EL MEDIOAMBIENTE		Bajo (50) <input type="text"/>	Nulo (100) <input type="text"/>
			Puntaje 'TOTAL' de la Propuesta → <input type="text"/>

Los puntajes entre paréntesis en la matriz son los máximos que se pueden otorgar y colocar en el casillero en blanco inmediato de la derecha. El valor mínimo a colocar en el mismo casillero es el que surja de sumar un (1) punto al mismo factor indicado en la columna ubicada a la izquierda. Por lo cual, por ejemplo, si se tratara del factor '1. Mérito de la Propuesta' en el primer casillero de arriba a la derecha donde la calificación es 'Muy Grande (110)' el puntaje a otorgar puede estar entre 56 y 110.

Para aprobar la evaluación inicial y superar la 2º etapa de la competencia la propuesta deberá lograr, como mínimo, que dos (2) de los tres (3) evaluadores de la terna que la evaluaron la aprueben calificándola con un total de quinientos (500) o más puntos cada uno.

Para ser semifinalista (llegando a la 3º etapa) una propuesta deberá obtener, como mínimo, una calificación total promedio de quinientos (500) puntos luego de haber sido evaluada por todos los miembros del JESA y de contar, como mínimo, con la aprobación de la mayoría especial plus.

Para que una propuesta sea finalista (accediendo al podio de los ganadores de los 'Premios a la Innovación) deberá obtener, como mínimo, una calificación total promedio de setecientos (700) puntos luego de haber sido evaluada por todos los miembros del JESA y contar con la aprobación por unanimidad.

Para que una propuesta finalista pueda aspirar a ser ganadora del 1º premio de los PREMIN deberá obtener, como mínimo, una calificación total promedio de ochocientos (800) puntos. Si ninguno de las propuestas finalistas alcanzara dicho puntaje el 1º premio quedará vacante. Las ganadoras del 2º y 3º premio corresponderán a las dos (2) finalistas con mayor puntaje obtenido. Las metodologías que se deberán aplicar ante empates se explican en 'Evaluadores y Evaluaciones'.

### Plazos

El plazo de entrega de las propuestas que participarán en la competencia de los PREMIN no será inferior a los noventa (90) días corridos contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria. En caso de ser necesario, el JESA podrá prorrogar el plazo de entrega de las propuestas hasta un máximo de ciento veinte (120) días. A partir de la fecha de cierre de recepción de las propuestas el JESA tendrá un plazo de ciento ochenta (180) días para adjudicar los PREMIN o declararlos vacantes.

### Premios y premiación

Los diez (10) autores de las propuestas semifinalistas recibirán un 'Diploma de Honor' acreditando su logro y se registrará en su legajo personal el mérito logrado.

Los autores ganadores de los PREMIN recibirán cada uno un (1) trofeo, un cheque a su orden e intransferible por el importe que en cada caso corresponda y se registrará en su legajo personal el mérito logrado.

Se recomienda a la empresa que los montos de los PREMIN sean ‘muy significativos’ para la mayoría de la dotación y, por lo tanto, un gran incentivo a la innovación. La forma de valorar a priori la significación de los montos es compararlos con las remuneraciones inferiores. Para la asignación de los montos de los tres premios se sugieren las siguientes relaciones con la RMMN cobrada por uno o más empleados de la empresa:

Monto del 1º Premio: equivalente a doce (12) veces una (1) RMMN.

Monto del 2º Premio: equivalente a ocho (8) veces una (1) RMMN.

Monto del 3º Premio: equivalente a cuatro (4) veces una (1) RMMN.

La entrega de los premios y diplomas se realizará, por las máximas autoridades de la empresa y el presidente del JESA, en una ceremonia solemne en la sede principal de la empresa en una fecha a determinar y en la última hora del turno principal de trabajo. Se arbitrarán todos los medios necesarios para que la asistencia de los empleados sea la máxima posible, inclusive de otras sedes o sucursales de la empresa. Los PREMIN deben tener un lugar de privilegio en el calendario de la empresa. Si los ganadores debieran trasladarse desde su lugar de trabajo para concurrir a la ceremonia de premiación, los gastos correspondientes serán asumidos por la empresa.

### ***Participantes y propuestas***

En la competencia por los PREMIN podrán participar, como autores de las propuestas, todos los empleados de la empresa en relación de dependencia hasta la categoría de ‘gerente’.

La presentación de las propuestas por parte de los participantes implica, automáticamente, la aceptación plena y sin reservas de las reglas y metodologías decididas por la empresa para la competencia por los PREMIN.

Dentro de los diez (10) días corridos contados desde la fecha de cierre de las presentaciones todos los participantes recibirán un código de usuario web que les servirá para iniciar sesión y realizar el seguimiento de su/s propuesta/s.

Los participantes recibirán notificación, en la web, de los resultados obtenidos por sus propuestas en cada una de las etapas de la competencia por los PREMIN.

Las propuestas podrán ser realizadas y presentadas por empleados en forma individual o por equipos de empleados. Cuando se trate de equipos, los mismos deberán designar a un representante que será quien responderá los requerimientos del JESA y quien defenderá la propuesta si la misma llegase a ser semifinalista.

Si una propuesta realizada y presentada por varios autores resultara ganadora, ellos decidirán la forma de reparto del monto de dinero que otorga el premio al que se han hecho acreedores y deberán informarlo a la empresa con anterioridad a la ceremonia de premiación para que se puedan confeccionar los respectivos cheques.

Las propuestas deberán ser entregadas por correo electrónico o a través de la interfaz correspondiente que se habilitará en el sitio web de la empresa. Por lo dicho, las propuestas sólo serán recibidas en formato digital cumpliendo los requisitos definidos en la convocatoria y no se aceptarán, bajo ningún concepto, propuestas escritas manualmente.

Los participantes podrán entregar más de una (1) propuesta, pero si más de una (1) resultara ganadora, el autor sólo podrá ser beneficiario de un (1) premio. Para la adjudicación del premio se tendrá en cuenta la que tenga mayor impacto (o sea mayor puntaje) en los ocho (8) factores de la

selección. Si dichos valores estuviesen empatados predominará la propuesta que sume mayor puntaje en los factores '2' y '6'.

Cuando las propuestas contengan un video de presentación, el mismo debería tener un guión, edición de nivel semiprofesional o superior, una duración máxima de diez (10) minutos y una calidad de imagen HD, como mínimo. Los videos serán alojados en un directorio del sitio web de la empresa previsto al efecto al que tendrán acceso sólo los miembros del JESA.

### ***Evaluadores y evaluaciones***

Las responsabilidades de los evaluadores, que son todos los miembros del JESA, en las evaluaciones, selecciones y adjudicaciones de los PREMIN incluyen las acciones individuales y las colectivas de acuerdo a lo previsto en estas reglas. Con cada propuesta evaluada los miembros del JESA deberán adjuntar el formulario correspondiente completado y firmado. Los criterios no estructurados en el formulario y utilizados por el evaluador deberán estar perfectamente explicitados en el campo 'observaciones' y serán considerados al diseñar la siguiente competencia por si fuera necesario modificar y/o agregar 'factores de selección'.

Cuando puedan existir conflictos de intereses entre el evaluador y el/los participante/s y/o la propuesta, el evaluador deberá abstenerse de realizar cualquier evaluación individual y lo notificará por escrito al presidente del JESA.

Ningún miembro del JESA deberá considerar, para calificar y/o seleccionar propuestas, el género de su/s autor/es, sus ideas políticas y religiosas o cualquier otro tipo de información, privada o pública, de los autores de las propuestas.

Cuando se produzcan dudas evaluando una propuesta se recomienda que consulte a otros miembros del JESA. La interacción entre los evaluadores en las etapas anteriores a la evaluación final debe fomentarse siempre. También, todos los miembros del JESA podrán consultar, todas las veces que lo consideren necesario y sin restricciones, al consultor que tenga contratado la empresa con incumbencia profesional en 'competitividad' e 'innovación'. Adicionalmente, los evaluadores podrán consultar opiniones de expertos fuera del JESA y de la empresa acerca de una propuesta o un tema específico. Cuando lo hagan deberán consultar previamente al presidente del JESA a fin de evitar posibles conflictos de interés.

En la sesión plenaria del JESA posterior a la fecha de cierre de la presentación de propuestas se numerará cada una y se adjudicarán, por sorteo, las ternas, de tres (3) miembros del JESA, que las evaluarán. El sorteo se realizará utilizando dos (2) urnas en las que no se pueda ver el contenido y que tengan un orificio para poder introducir la mano para realizar las extracciones correspondientes. Una de las urnas tendrá todos los números asignados a las propuestas, los cuales nunca volverán a ser utilizados en las sucesivas competencias por los PREMIN, y la otra tendrá las ternas de evaluadores. Las ternas serán las suficientes y necesarias para que el trabajo de evaluación a realizar por los miembros del JESA sea lo más equitativo posible.

Si en el proceso de calificación de las propuestas por parte de las ternas de tres (3) evaluadores se detectase una diferencia de puntaje, en el total de los ocho (8) factores que conforman el 'Criterio de Selección', que superase el cuarenta por ciento (40%), de abajo hacia arriba, entre dos (2) o más miembros del JESA, se le entregará una copia de dichas evaluaciones a los restantes miembros y se realizará una reunión plenaria del JESA para discutir exclusivamente dichas discrepancias. Los evaluadores involucrados en las discrepancias serán invitados a que expliquen y justifiquen sus evaluaciones a fin de eliminar tan significativas distorsiones y lograr un consenso con los restantes miembros del JESA.

Ninguna propuesta podrá ser considerada para avanzar a la 3° etapa si no cuenta, como mínimo, con dos (2) evaluaciones positivas dentro de la terna de evaluadores correspondiente. Cuando las

propuestas no superen la 2º etapa, los tres (3) evaluadores de las ternas involucradas con las eliminaciones acordarán el texto de las notificaciones que les enviarán a los autores. Se sugiere que sea constructivo y que fortalezca la posibilidad de que los mismos vuelvan a participar en futuras ediciones de la competencia de los PREMIN.

Cuando todas las propuestas hayan recibido las tres (3) evaluaciones previstas para la 2º etapa, el presidente del JESA indicará la fecha y hora en la cual comenzará la 3º Etapa de discusiones y evaluaciones colectivas entre todos los miembros del JESA para seleccionar las diez (10) propuestas semifinalistas.

Como consecuencia de las discusiones e intercambios de la 3º Etapa, los evaluadores podrán modificar criterios y/o puntajes que se aplicaron a las propuestas en la 2º etapa y los cambios deberán ser registrados en formularios que se adicionarán a los originales. Cuando finalicen las discusiones el JESA deberá contar con el listado de las diez (10) propuestas semifinalistas ordenadas según un ranking de puntajes descendentes.

Una vez seleccionadas las propuestas semifinalistas se establecerán días y horas en los cuales los participantes, autores de las mismas, serán invitados a ampliar su presentación y/o responder preguntas en una sesión plenaria del JESA. Finalizadas dichas reuniones, las sesiones plenarias del JESA serán de asistencia obligatoria y los miembros que no asistan sólo podrán justificar debidamente la ausencia por razón de fuerza mayor. En la siguiente sesión plenaria cada uno de los miembros del JESA presentará su ranking, con puntaje descendente, de las diez (10) propuestas semifinalistas. Se discutirán las ponencias de los jurados utilizando la proyección sobre una pantalla gigante de una planilla Excel diseñada al efecto, en la cual se puedan ver los puntajes otorgados por cada evaluador a cada factor de cada propuesta. En la pantalla deberán figurar todas las calificaciones totales y los valores promedio y modo estadístico. Tras lo cual comenzará el proceso de discusión y consolidación de los puntajes definitivos para cada una de las diez (10) propuestas. Cada sesión plenaria no podrá durar más de tres (3) horas tras lo cual se pasará a un cuarto intermedio. Las discusiones seguirán durante todas las sesiones que sean necesarias hasta alcanzar la aprobación requerida del noventa por ciento (90%) de los votos emitidos. El proceso de evaluación final de las propuestas semifinalistas no responderá, exclusivamente, a los puntajes de los ocho (8) factores numéricos, sino también a los criterios técnicos que acuerden los miembros del JESA por mayoría especial alta.

Independientemente de que las propuestas semifinalistas candidatas al podio de las ganadoras cumplan con el puntaje total mínimo exigido en los 'criterios de selección', el JESA deberá, además, considerar la presencia/ausencia de riesgos y, si se detectaran, ponderar cuánto influyen negativamente, en las propuestas candidatas a finalistas, los siguientes:

1. Que la innovación propuesta no tenga o pueda tener conflictos bioéticos. *Sólo aplicable a procesos y productos biotecnológicos.*
2. Que la propuesta no incluya apropiación de trabajo y/o conocimientos que no son de libre disponibilidad y se violen derechos de propiedad intelectual.
3. Que la innovación no incluya ni deba incluir acciones ilegales o impropias.
4. Que no existan conflictos de interés no dirimidos, entre el participante autor de la propuesta y terceros, referidos a la propuesta.

Por cualquiera de los factores de riesgo, indicados en el listado precedente, el JESA podrá solicitar asesoramiento externo de expertos y si las consultas fuesen con cargo, el costo será asumido por la empresa. Salvo mejor criterio técnico en contrario, toda propuesta que contenga alguno de los cinco factores listados debería ser eliminada como aspirante al podio de los PREMIN.

La selección de las propuestas finalistas se realizará eligiendo las tres (3) que obtuvieron los mayores puntajes y que alcanzaron o superaron el puntaje mínimo exigido para acceder al podio de los ganadores (700 puntos) y, en el caso del 1º premio, que haya alcanzado o superado el puntaje mínimo exigido para ganarlo (800 puntos).

Cuando llegaran a ‘finalistas’ más de tres (3) propuestas y se dieran las siguientes condiciones: a) con puntajes idénticos y superiores a los setecientos (700) puntos; b) perteneciendo todas a temáticas incluidas en el listado de ‘preferencias prioritarias’ y c) ninguna con los ‘riesgos’ especificados precedentemente. Los miembros del JESA discutirán si elijen sólo tres (3) propuestas, priorizando los puntajes obtenidos en los factores ‘2’ y ‘6’ del criterio de selección o si lo hacen por sorteo cuando continuasen los empates, o si suben al podio todas las propuestas partiendo, en partes iguales, los montos de dinero asignados a los PREMIN. Salvo mejor idea en contrario, recomendamos que se elija la última opción. Cualquiera sea la decisión deberá acordarse por votación unánime de los miembros del JESA.

Las propuestas ganadoras serán anunciadas en el sitio web de la empresa en las secciones “Noticias” y “PREMIN” y a través de la CDN.

### ***Propiedad intelectual***

Junto con la propuesta ‘digital’ cada participante deberá entregar ‘personalmente’ un formulario de ‘Cesión de Derechos’ completado y firmado ‘cediendo a título gratuito’ sus derechos sobre la propuesta a favor de la empresa. Las firmas de las cesiones por parte de los participantes serán certificadas por el escribano público designado por la empresa y no tendrán costo alguno para los participantes. Conjuntamente con la cesión los autores ganadores de los PREMIN tendrán el ‘derecho’ permanente de ser mencionados como los ‘autores originales’ de las propuestas ganadoras y en un lugar elegido al efecto en la sede principal de la empresa se colocarán placas indicando tal situación. La no presentación de la cesión de derechos provocará la inmediata eliminación de la propuesta.

### ***Publicidad y promoción de los ganadores***

La empresa se reserva el derecho de publicar nombres, apellidos, ciudad de residencia, lugar de trabajo y cargo/puesto en la empresa de los ganadores de los PREMIN y también de producir y utilizar imágenes (fotografías y/o videos) de los mismos con fines de publicidad y/o promoción en cualquier lugar del país o del extranjero, sin que ello les otorgue derechos a los ganadores a retribución alguna ni a ninguna otra ventaja.

### ***Exención de responsabilidad***

La empresa no será responsable de la no presentación de propuestas en tiempo debido al no funcionamiento o mal funcionamiento de Internet y/o del sitio web de la empresa.

### ***Interpretación y modificación de las reglas***

Si las circunstancias lo exigiesen, la empresa se reserva el derecho de acortar, prorrogar, aplazar, modificar o anular los PREMIN en cualquier momento, sin que se le pueda reclamar responsabilidad alguna por este hecho.

### ***Jurisdicción***

Los participantes y la empresa someterán toda controversia derivada de la interpretación y/o aplicación de las reglas de los PREMIN y sus posteriores modificaciones a la jurisdicción de los tribunales ordinarios de la ciudad que corresponda a la sede central de la empresa, con expresa renuncia de cualquier otra que pudiera corresponder en razón de las personas o del lugar.

## INCENTIVO PERMANENTE A LA CAPACITACIÓN EXTRALABORAL Y MEJORA CURRICULAR

Toda empresa que pretenda una mejora sustentable de su competitividad deberá promover el 'conocimiento' de sus RRHH, muy especialmente en lo referente a nuevas tecnologías.

En tal sentido el COGCI le propondrá al GG las ciencias, temáticas y especialidades que la empresa requerirá en el corto y mediano plazo, conjuntamente con el incentivo permanente que recomienda se les otorgue a aquellos empleados que realicen capacitaciones extralaborales y mejoren su currículum. Al respecto el COGCI deberá armar una matriz con las carreras, postgrados, cursos, seminarios, etc. que le interesen a la empresa y el monto del beneficio que recibirán por cada uno cuando finalicen su capacitación. Es importante aclarar que las capacitaciones deben ser certificadas por personas o instituciones debidamente habilitadas por el Ministerio de Educación o equivalente.

A lo largo de los años hemos recomendado que los incentivos sean monetariamente significativos para fomentar la capacitación extralaboral, comenzando con un quince por ciento (15%) adicional en la remuneración por haber realizado, por ejemplo, un curso y pudiendo llegar al ciento por ciento (100%) por una carrera de grado o postgrado que sea estratégica para la empresa.

Cuando el incentivo incluya una beca para pagar los estudios, el empleado deberá firmar un convenio de trabajo en la empresa durante un lapso no inferior a los cinco (5) años o reintegrar a la empresa, al momento de renunciar, el monto total actualizado de la beca que recibió oportunamente.

## REGLAMENTO DEL DIRECTORIO

**Requisito Excluyente.** Este reglamento es de cumplimiento obligatorio y estricto, pero no podrá invalidar ninguna resolución del Estatuto de la empresa ni la Ley 19550 de Sociedades, ni de sus modificatorias ni reglamentarias y con tal propósito deberá ser modificado cada vez que se produzca un cambio en la legislación que lo afecte.

**Modificaciones.** Este reglamento podrá ser modificado, ampliado o derogado por la Asamblea de Accionistas con una mayoría especial cuando afecte la estabilidad, armonía, celeridad y seguridad de las relaciones en el directorio.

**Autoridad.** El directorio es el máximo órgano de la sociedad.

**Ejemplaridad.** El directorio jamás debe exigir el ejemplo, lo debe dar.

**Función.** Es función del directorio definir la política empresarial y las estrategias correspondientes.

**Reuniones.** El directorio definirá días, horas, frecuencia y lugar de las reuniones. La frecuencia mínima deberá ser mensual. Las reuniones no deberán durar más de tres horas. Si la importancia de la agenda a tratar implicara utilizar necesariamente más de dicho tiempo, se pasará a un cuarto intermedio de veinticuatro horas, como mínimo, para continuar la reunión en una segunda parte. Las reuniones del directorio, cuando la importancia del tema lo justifique, podrán ser grabadas con audio o audio y video, para su posterior análisis con mayor profundidad. Las reuniones del directorio no podrán ser interrumpidas salvo razón de fuerza mayor. El directorio dedicará los primeros quince (15) minutos de cada reunión a la evacuación de dudas sobre el Acta de la reunión anterior.

**Constitución.** El directorio estará constituido por la cantidad de directores titulares que disponga el Estatuto o decida la Asamblea de Accionistas, pero se recomienda que dicho número no sea inferior a tres (3) ni superior a doce (12).



**Miembros del directorio.** Los directores podrán ser o no accionistas de la empresa. En una etapa participativa de los empleados en la gestión empresarial, el directorio deberá tener un director titular 'Representante de los Empleados'.

**Requisitos para el director titular 'representante' de los empleados.** Se tratará de un empleado de la empresa o de un profesional independiente ajeno a la empresa. Cuando el elegido sea un empleado se sugiere que posea un nivel de conocimientos adecuado, preferente con estudios terciarios. Será elegido, entre los candidatos que se postulen, en votación secreta y obligatoria por toda la dotación de la empresa en un mismo día y hora. Ganará quien obtenga la mayoría especial baja de los votos o sea dos tercios (2/3). El mandato del director 'representante de los empleados' durará lo que establezca el Estatuto y podrá ser reelegido indefinidamente, siempre y cuando a partir de la segunda reelección (tercer mandato) gane obteniendo la mayoría especial alta de los votos o sea ochenta por ciento (80%). En todas las votaciones si ningún candidato obtuviese la mayoría necesaria se realizará una segunda vuelta o ballottage entre los dos (2) candidatos más votados, ganando quien logre la mayoría simple (la mitad más uno de los votos). Antes de asumir, si el director 'representante de los empleados' estuviese en relación de dependencia deberá solicitar licencia sin goce de haberes al cargo que ocupaba en la empresa. Los requisitos son tan exigentes porque se trata de otro de los eslabones 'vitales' en la participación de los empleados en la gestión de la empresa y su 'representatividad' tiene que ser indiscutible.

**Representatividad.** Resulta imprescindible que se realicen todos los esfuerzos necesarios para que los miembros del directorio 'siempre' sean representativos del universo accionario de la empresa.

**Exclusiones.** No podrán ser directores las personas incurso en lo especificado en el art 264 de la ley 19550. Tampoco lo podrán ser aquellos que en su vida pública no hayan demostrado respetar los principios y valores que haya asumido la empresa como propios para su gestión.

**Reelección.** Los directores podrán ser reelegidos indefinidamente siempre que cumplan con las exigencias establecidas en este reglamento.

**Remoción.** Los directores sólo podrán ser removidos por la Asamblea de Accionistas, inclusive en el caso del artículo 281 inciso D de la ley 19550. Cualquier 'precio es bajo' para desprenderse de los directores que sistemáticamente no participan de los políticas y estrategias resueltas por el directorio y/o la Asamblea de Accionistas.

**Renuncia.** Los directores podrán renunciar a su cargo sin motivo alguno. En la primera reunión del directorio que se celebre luego de presentada la renuncia se procederá a su aceptación por Acta de directorio siempre y cuando no se afectara el funcionamiento regular de la empresa o no fuese dolosa o intempestiva.

**Deslealtad e intereses contrarios a la empresa.** Los directores no podrán actuar, por cuenta propia o por cuenta y orden de terceros, en actividades que compitan o puedan competir con la empresa, salvo autorización expresa de la Asamblea de Accionistas lograda por el resultado unánime de una votación. Cuando un director tenga un interés puntual contrario al de la empresa, por el motivo que sea, deberá hacerlo saber de inmediato al directorio y se abstendrá de intervenir en todas las deliberaciones y decisiones.

**Locación de servicios profesionales.** Los directores sólo podrán celebrar contratos de locación de servicios profesionales, sólo en la especialidad profesional del director involucrado, con la empresa cuando cuenten con la aprobación por unanimidad de la Asamblea de Accionistas y siempre que se realicen en condiciones 'normales' de mercado y con una bonificación del diez por ciento (10%) sobre el precio promedio relevado. Si algún contrato fuese firmado con anterioridad y luego la Asamblea de Accionistas no lo aprobase, el directorio será responsable en su totalidad y en forma solidaria por los daños y perjuicios que se le pudiesen provocar a la empresa. Para que la propuesta de un contrato de locación de servicios profesionales con uno o más directores llegue a la Asamblea de Accionistas

deberá contar con la aprobación por unanimidad del directorio y deberá constar en el Acta de directorio correspondiente.

**Responsabilidad patrimonial de los directores.** Los directores responden, por el monto que anualmente establezca la Asamblea de Accionistas, individualmente y solidariamente hacia la empresa, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo. Este requisito es adicional al establecido por la legislación vigente de la contratación de una póliza de caución endosada a favor de la empresa.

**Distribución de cargos.** En la mínima configuración prevista (tres miembros) los directores elegirán a un presidente, un vicepresidente y un director titular. La representación 'natural' de la empresa le corresponde al Presidente pero, de acuerdo a previsiones en el Estatuto de la Sociedad, el vicepresidente podrá tener idéntica representación como para obligar a la sociedad en igual forma que el presidente. Cuando se produzca un empate en una votación el voto del presidente será doble. La primera de las opciones es la de uso más común. La validez de las opciones descriptas se entiende sobre el total de los directores presentes. Cuando el presidente o el vicepresidente en su carácter de representantes legales de la sociedad tomen medidas que excedan el marco del presupuesto anual aprobado y afecten 'significativamente' la distribución de utilidades, deberán contar previamente con el voto unánime del directorio.

**Quórum.** El directorio nunca podrá funcionar con la ausencia de más de un (1) director. La ausencia no justificada plenamente será pasible del cobro de una multa al director involucrado. El directorio establecerá el monto de la misma, el del agravante por reiteración y la forma de pago. Lo recaudado por dichos conceptos serán fondos de disponibilidad del directorio.

**Actas de directorio.** El directorio designará un director que actuará como 'secretario de acta' para cada reunión. El secretario será responsable de que se transcriba en el Libro de Actas del directorio el temario de cada reunión y, cuando corresponda, las resoluciones tomadas y los resultados de las votaciones realizadas al efecto y cuál tipo de resolución se exigía (mayoría simple, mayoría especial o unanimidad) en cada caso. Cada Acta de directorio deberá estar firmada por todos los directores presentes. El Acta de directorio deberá estar en poder de cada director por lo menos seis (6) horas antes de la siguiente reunión.

**Remuneraciones.** La Asamblea de Accionistas establecerá el monto y forma de pago de las remuneraciones de los directores con una votación por mayoría especial de las dos terceras partes de los presentes. Igual procedimiento se aplicará para implementar gratificaciones o bonos para los directores.

**Resoluciones.** Las resoluciones del directorio son de implementación obligatoria para todos los miembros de la empresa y su incumplimiento deberá ser considerado como una falta de la máxima gravedad con las sanciones que prevea el reglamento interno para tal tipo de falta. Siempre las resoluciones del directorio serán ordenadas e implementadas a través del GG.

**Delegación de autoridad y funciones.** El directorio deberá designar un GG, que sea director o no, libremente y de forma revocable en quien delegue las funciones 'ejecutivas' de la administración de la empresa. Cuando existan en la empresa circunstancias excepcionalmente complejas que no aconsejen la designación de una persona como el máximo ejecutivo, el directorio podrá designar en forma excepcional una gerencia general 'colegiada' denominada "Comité Ejecutivo" conformado por gerentes de área del primer escalón, con delegación, al cuerpo colegiado, de las funciones 'ejecutivas' de la administración de la empresa.

**Alta dirección de la empresa (ADE).** Como lo establecen los PRIOR, el directorio y el GG conforman la ADE. En concordancia con el acto de delegación decidido por el directorio, éste no podrá dar instrucciones, órdenes ni convocar a empleado alguno sin la previa autorización del GG.

**Remuneración del GG.** El directorio establecerá el monto y la forma de pago de la remuneración, gratificaciones o bonos del GG.

**Responsabilidad Patrimonial del GG.** El GG responde ante la empresa, los accionistas y los terceros por el desempeño de su cargo en la misma extensión que los directores. Su designación no excluye la responsabilidad de los señores directores, dado que la misma es indelegable.

**Sanciones al GG.** El directorio también establecerá las sanciones que le pudiesen corresponder al GG.

**Invitaciones.** El directorio podrá invitar al GG, gerentes, jefes y/o a terceros, sin limitación de veces ni condicionamiento alguno, a exponer u opinar sobre uno o más temas.

**Tareas adicionales.** El directorio podrá solicitar tareas a sus miembros que deban realizar fuera del ámbito habitual de trabajo, muy especialmente acciones de control sorpresivas y no estructuradas. Al hacerlo no estará obligado a notificar previamente al GG. Las tareas solicitadas y sus resultados deberán constar detalladamente en las respectivas Actas de directorio.

**Confidencialidad y reserva.** Todo lo tratado en el directorio es absolutamente confidencial y no debe exceder su marco.

## ADVERTENCIA

Internet es, sin dudas, una de las más grandes ‘revoluciones’ pacíficas del mundo. Pero tan fantástico canal para comunicar y educar no está exento de acciones delictivas relacionadas con violaciones a los derechos de propiedad intelectual. En este momento en cualquier lugar del planeta se hurta información en Internet y, en algunos casos, de forma descarada y con total impunidad. En Tecsima S.A., como ‘generadores legítimos’ de contenidos, no estamos exentos de las malas praxis de terceros con nuestro trabajo. Si ello ocurriese con esta publicación, cumplimos en informar que toda la información de este trabajo, que es mucha e importante, por cierto, no es suficiente para implementar exitosamente en la República Argentina un proyecto sustentable de participación de los empleados en la gestión y utilidades de una empresa. El autor y Tecsima S.A. no se hacen responsables del uso inadecuado y/o ilegal que hagan, de esta publicación, competidores desleales y/o personas inescrupulosas.

Si te interesa la PEUE o cualquier otra temática relacionada con las incumbencias de nuestra consultora no dejes de contactarnos, porque al hacerlo no sólo contratarás un muy buen servicio profesional ‘original’ sino también una excelente relación costo-beneficio. Tenemos mucha experiencia en ‘tormentas’, ‘tifones’ y ‘huracanes’ no provocados por la naturaleza y podemos ayudarte mucho a navegar y salir lo antes posible de las ‘aguas tan turbulentas’ que tenemos en Argentina.

## CONCLUSIONES

Argentina es un país muy complicado para las empresas, en general, y las PYME, en particular, lo sabemos muy bien, pero lo será más sin la participación activa de los empleados en la gestión empresarial.

Aunque en algunos casos de cambio y crecimiento de países se hable de ‘milagros’ en realidad no lo son. En dichos países se produjeron dos conjunciones imprescindibles:

- 1) Proyecto de país compartido entre gobernantes, empresarios y la mayoría de la población.
- 2) Manejo de las empresas, muy especialmente las PYME, con una gestión empresarial armoniosa entre empleadores y empleados, con una rotación de sus dotaciones casi nula.

Debemos mencionar que después de la II<sup>o</sup> Guerra Mundial los más espectaculares resultados siempre se obtuvieron cuando los empleados se ‘sintieron’ integrados, queridos y respaldados por los empresarios, y esto siempre ocurrió con procesos de integración de los empleados en la gestión de la empresa y participación de las utilidades. Como me han demostrado empresarios exitosos en Europa, la PEUE tiene una relación costo-beneficio muy buena, porque no le empeora la vida a los dueños, socios o accionistas de la empresa, pero, en cambio, les mejora la vida a los empleados y eso no es poco.

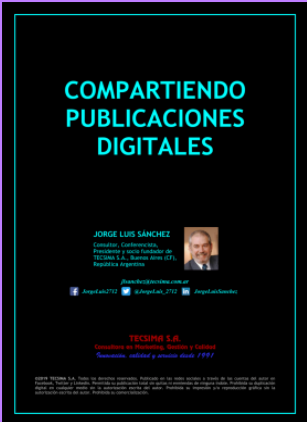
Para que esta propuesta participativa se haga realidad en empresas argentinas es necesario que miles de empresarios la conozcan. Si te interesó la PEUE, compartila con tu socio, jefe, amigos, compañeros y colegas. Los fenómenos “virales” en las RRSS no deberían ser ignorados ni siquiera por los que tienen mucho poder económico. También es vital y muy valiosa tu opinión, respetuosa, y los aportes que puedas dar, especialmente sobre aquello con lo cual discrepes conmigo. Mis cuentas en Facebook, Twitter y LinkedIn y mi e-mail figuran en la carátula.

Hago votos por un futuro mejor de Argentina y con la participación exitosa de los empleados en la gestión y las utilidades de las empresas.

Muchísimas gracias por tu valioso tiempo,

*Jorge Luis*

**OTRAS PUBLICACIONES DISPONIBLES**



Es un catálogo en el que podrás encontrar información de las publicaciones de mi autoría editadas por Tecsima S.A. en Internet y las RRSS desde 1990 a la actualidad. Las publicaciones propias abarcan temáticas como MARKETING, COMPETITIVIDAD, GESTIÓN EMPRESARIAL, INNOVACIÓN, VALOR AGREGADO, INTEGRACIÓN VERTICAL, Dilemas, Calidad, PYME, Inflación, Corrupción, Evasión Fiscal, Agro Argentino, Empresas, Participación de los Empleados en la Gestión Empresarial, Argentina y otras. También contiene material multimedia de terceros seleccionado. El catálogo se actualiza, por lo menos, una vez por bimestre.

Para acceder al catálogo hacé click sobre la imagen de la izquierda (carátula de la publicación).

## REFERENCIAS NUMÉRICAS UTILIZADAS

(1) **RESULTADOS EXIGIDOS PARA LAS VOTACIONES.** La **Mayoría Simple** es la que alcance el cincuenta por ciento más uno (50% + 1) de los votos. **Mayoría Especial.** Se denomina de tal forma a la votación que obtenga, como mínimo, los dos tercios (2/3) de los votos. **Mayoría Especial Plus** es la que obtiene el ochenta por ciento (80%) o más de los votos. Por **Unanimidad** es el resultado obtenido por el ciento por ciento (100%) de los votos.

(2) **LUIS LANDRISCINA.** Nombre artístico de **Luigi Landriscina (1935)**. Humorista, actor y cuentista argentino, famoso por su estilo narrativo y su humor de todas las regiones del país.

(3) **TABÚ / TABÚES.** Palabra de origen polinesio que significa ‘lo prohibido’. Prohibición de hacer o decir algo determinado, impuesta por ciertas creencias, respetos, prejuicios o supersticiones de carácter psicológico o social. Los tabúes son esencialmente ‘restricciones’ para el libre accionar de las personas. Muchas veces, quien rompe un tabú comete una falta y

puede ser castigado socialmente. La mayoría de los tabúes se originan en tradiciones o mitos, aunque algunos pueden desarrollarse en función de intereses políticos y/o económicos dominantes en la sociedad. Aunque los chinos han fomentado los tabúes durante siglos, actualmente se caracterizan por romper algunos de ellos sin dudarlos y en un abrir y cerrar de ojos. Fuentes y más información: <https://definicion.de/tabu/> :: [www.significados.com/tabu/](http://www.significados.com/tabu/) :: <https://es.wikipedia.org/wiki/Tab%C3%BA> :: <https://es.thefreedictionary.com/tab%C3%BA>

**(4) EFECTO MATEO.** También conocido como ‘Efecto de la Ventaja Acumulativa’. Así se define a las personas, físicas o jurídicas, que tienen ventajas acumulativas en función de su posición social (dinero, recursos, estatus, poder) que les permiten obtener más oportunidades para ganar más dinero, recursos, estatus, poder, etc. Mientras que los menos favorecidos van a obtener cada vez menos. El nombre ‘Efecto Mateo’ proviene del Evangelio según San Mateo c.13 v.12, que se repite en c.25 y v.2.9, y que dice: “Porque al que tiene se le dará y tendrá en abundancia; pero al que no tiene, incluso lo que tiene se le quitará”. Entendiendo que los bienes citados pueden ser materiales (dinero y bienes) o inmateriales (confianza y prestigio). Robert Merton fue el primero que utilizó este concepto aplicándolo a la producción científica, diciendo que un científico acreditado y prestigioso tendrá menos problemas en hacer valer sus investigaciones que un joven científico desconocido. Por eso tienen tanta importancia los tutores y padrinos. En los ámbitos empresariales ocurre lo mismo, porque se valora el mejor currículum y la mayor experiencia, es decir que siempre tiene ventajas competitivas el que tiene un mejor legajo que un joven sin experiencia. El efecto Mateo se aplica en una gran cantidad de actividades, muy especialmente en la educación. Cuando se realizan pruebas o evaluaciones que tendrán calificaciones los estudiantes con las más altas se beneficiarán con el efecto, mientras que los estudiantes con las peores calificaciones no tendrán beneficio alguno y, en general, se les prestará menos atención. Los primeros o mejores siempre son gratificados por ese solo hecho. **Robert King Merton (1910-2003).** Nacido como Meyer Schkolnick. Doctor en Sociología, docente universitario e investigador científico estadounidense. Creador de la teoría de las funciones manifiestas y latentes. Uno de los grandes de la sociología clásica estadounidense. Autor prolífico con 15 libros publicados. El efecto Mateo lo utilizó por primera vez en una publicación de 1968 en la revista Science en la cual hacía referencia a la perversión del “Principio de no autoridad”, que afirma que la importancia o relevancia de un trabajo científico, afirmación o teoría es independiente del prestigio, relevancia o estatus de su autor.

Fuentes y más información: <http://robertmerton.com/> :: [https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/merton\\_robert.htm](https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/merton_robert.htm) :: [https://es.wikipedia.org/wiki/Robert\\_King\\_Merton](https://es.wikipedia.org/wiki/Robert_King_Merton) :: [https://www.ecured.cu/Robert\\_King\\_Merton](https://www.ecured.cu/Robert_King_Merton) :: <http://www.asanet.org/robert-k-merton> :: <https://psicologiaymente.com/social/efecto-mateo> :: <https://www.youtube.com/watch?v=urcElqDYivI>

**(5) TALENTO/s.** Del latín ‘talentum’ o ‘moneda de cuenta’. Del griego ‘tálanton’ o ‘unidad de peso’. Sinónimos: *inteligencia* y *aptitud*. Inteligencia: capacidad de entender o comprender. Capacidad de resolver problemas. Conocimiento, comprensión y acto de entender. Aptitud: capacidad para desempeñarse competentemente en algo. Persona inteligente o apta para determinada ocupación. Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de las tareas en una empresa, una institución o en el gobierno en todos sus niveles.

Fuentes y más información: <https://definicion.de/talentol/> :: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=talento> :: [https://es.wikipedia.org/wiki/Talento\\_\(aptitud\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud))

**(6) WILLIAM EDWARDS DEMING (1900-1993).** Ingeniero eléctrico (MSc)(PhD), físico, estadístico, consultor, docente universitario y escritor estadounidense. Experto en Control Estadístico de Procesos (SPC). Recibió múltiples premios y distinciones y también fue nombrado doctor honoris causa de varias universidades. Los ‘14 Principios de Deming’<sup>(7)</sup> y las ‘7 Enfermedades Mortales del Gerenciamiento’<sup>(8)</sup> cambiaron para siempre la gestión de la calidad y la productividad empresarial. Deming es considerado el ‘padre’ de los ‘Sistemas de Gestión de la Calidad’ y es reconocido por el principal precursor de la denominada ‘3° Revolución Industrial’. En Japón se ganó el respeto y la admiración de los japoneses. Además, fue el inspirador de Kaoru Ishikawa<sup>(13)</sup>, creador del diagrama ‘Causa-Efecto’ o ‘Espina de Pescado’ en la gestión de la calidad.

Fuentes y más información: <https://historia-biografia.com/william-edwards-deming/> :: <http://kailean.es/william-edwards-deming-el-propulsor-de-la-calidad-total/> :: [https://www.ecured.cu/William\\_Edwards\\_Deming](https://www.ecured.cu/William_Edwards_Deming) :: [https://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming) :: <https://www.todostuslibros.com/autor/w-edwards-deming>

**(7) LOS “14 PRINCIPIOS DE DEMING”.** Provocaron el ‘milagro’ japonés, primero, y que luego revolucionaron a las empresas en todo el mundo, suponen una gran transformación de las empresas:

1. Constancia en la mejora de los productos/servicios. Imprescindible para que la empresa sea más competitiva y pueda crecer creando más puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación con la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección masiva como método para mejorar la calidad. En lugar de esto, hay que mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo con la materia prima y a lo largo de todos los procesos de agregado de valor.
4. Terminar con la ancestral práctica de comprar a los proveedores que tienen los precios más bajos. En lugar de eso, reducir el costo a su mínima expresión en una relación a largo plazo y, si es posible, con un solo proveedor para cada ítem, basando la relación proveedor-cliente en la lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y de forma definitiva los sistemas de gestión de planificación, desarrollo, producción y servicios de cualquier actividad. Esto mejora irremediabilmente la calidad y la productividad porque baja constantemente los costos.
6. Establecer todas las acciones de educación (capacitación y entrenamiento) necesarias dentro del horario de trabajo.
7. Desarrollar líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El principal objetivo del personal con jerarquía (gerentes, jefes y supervisores) debe ser ‘conducir’ y ayudar a la gente y también actuar sobre las máquinas y dispositivos para que realicen su trabajo lo mejor posible.

8. Eliminar el miedo en el trabajo y construir confianza con los líderes, de esta manera todos los empleados podrán trabajar más eficientemente.
9. Eliminar las barreras que existan entre las áreas o departamentos de la empresa. Abolir la competencia interna y construir un sistema de gestión basado en la cooperación y el beneficio mutuo que abarque a todos los niveles de la organización.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas que pidan o exijan 'cero defectos' o el 'alcance de nuevos y mejores niveles de productividad. Estas exhortaciones sólo crean rivalidades. La causa principal de calidad y productividad bajas es el 'sistema de gestión' y va mucho más allá del poder de los empleados sin jerarquía.
11. Eliminar cupos/cuotas numéricos que deben ser alcanzados y la gestión con premios/castigos por alcanzar o no los objetivos.
12. Eliminar todas las barreras que sean necesarias que impidan a los empleados sentirse contentos y orgullosos por realizar bien su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o sistemas de méritos que puedan otorgar 'rangos' o 'categorías' a la gente y que puedan ser fuentes de conflictos.
13. Implementar un fuerte programa permanente de educación (capacitación y entrenamiento) con el fomento permanente de la 'automejora'.
14. Que todos los empleados de la empresa participen de la transformación y mejora de la empresa. Pero los empleados no pueden hacerlo solos, por lo cual es imprescindible contar con un 'plan' y que todo el personal con jerarquía (gerentes, jefes y supervisores) sea idóneo y se comprometa con su éxito.

**(8) LAS "7 ENFERMEDADES MORTALES DEL GERENCIAMIENTO"**. Generalmente aparecen cuando se implementan los Principios de Deming y, normalmente, se oponen al cambio o lo dificultan:

1. Falta de constancia en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Las empresas se suelen priorizar los resultados económicos trimestrales en vez de analizar la mejora continua de procesos y productos/servicios.
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y la distribución de utilidades. Todo énfasis en las utilidades a corto plazo siempre lleva a la pérdida de la constancia necesaria para el crecimiento en el largo plazo.
3. Evaluación de los empleados por rendimiento de su trabajo, clasificándolos por méritos o por la revisión anual de resultados. La evaluación de los empleados por sus méritos productivos está centrada en el producto/servicio terminado y no en la necesidad de ayudar a la gente que deben cumplir los líderes. Evaluar por méritos de productividad destruye el trabajo en equipo y aumenta la rivalidad interna.
4. Rotación de las personas con jerarquía, muy especialmente los gerentes. Cuando la rotación es alta siempre existe en quienes dirigen una falta del compromiso necesario con la calidad y la productividad y una ruptura de las relaciones con los empleados a cargo, desmejorando la conducción y la gestión en general.
5. Gerenciamiento basado en las cifras visibles, muy especialmente las económicas-financieras. Ninguna empresa debería basarse sólo en cifras o datos numéricos, sino también tener en cuenta todos los otros factores importantes como identificación, pertenencia y alegría de los empleados, especialmente los 'intangibles' que no aparecen en el balance.
6. Costos elevados de seguridad y salud ocupacionales. El incremento de enfermedades y accidentes de trabajo pueden desembocar en mayores costos que afecten la competitividad de la empresa.
7. Costos elevados de las garantías otorgadas a los productos/servicios. Es vital responder a las quejas y reclamos por calidad y jamás olvidar que la mayoría de los clientes que cambian de proveedor debido a la calidad no le manifiestan nada. También hay que tener presente que muchos reclamos de calidad son incentivados por los abogados que trabajan a porcentaje del monto final de las sentencias en contra de la empresa.

**(9) KAORU ISHIKAWA (1915-1989)**. Licenciado e ingeniero en química (MSc)(PhD), consultor, empresario industrial, conferencista, militar y docente japonés. Multipremiado, incluyendo el premio 'Deming', y condecorado especialista en gestión de la calidad. Primer presidente de la filial japonesa de ISO (1960-1977). Creador del exitoso diagrama 'Causa-Efecto' o 'Espina de Pescado' compuesto por dos niveles (gerencial y evolutivo) que se fundamenta la concepción de que los problemas relacionados con la calidad excepcionalmente tienen una sola causa, sino que se originan en un cúmulo de causas. Sólo se trata de encontrar las causas y aplicarlas en el diagrama. La primera empresa en aplicarlo fue Kawasaki y logró un éxito tremendo. Los '11 Principios de Ishikawa'<sup>(10)</sup> y las '7 Herramientas para Gestionar la Calidad'<sup>(11)</sup> se utilizan en todo el mundo. También fue el creador de los exitosos 'círculos de calidad'.

Fuentes y más información: [https://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa) :: [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa) :: <https://www.youtube.com/watch?v=Ie04G2H3aMc> :: <https://www.youtube.com/watch?v=asGkla7ZPEQ>

**(10) LOS "11 PRINCIPIOS DE ISHIKAWA"**. Son los componentes claves de la filosofía japonesa de la calidad:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en calidad es conocer perfectamente lo que el cliente quiere.
3. El estado ideal de la gestión de la calidad se alcanza cuando ya no es necesario realizar inspecciones de calidad.
4. Se deben eliminar las causas de los problemas y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados de la empresa.
6. No se deben confundir los medios con los objetivos.
7. Siempre se debe poner la calidad en primer lugar y las ganancias se deben pretender a largo plazo.
8. El comercio está conformado por 'entradas' y 'salidas' de la calidad.
9. La gerencia no debe enfadarse cuando sus dependientes le presenten hechos negativos.
10. El 95% de los problemas de cualquier empresa se pueden resolver con herramientas simples.
11. Los datos que no tengan dispersión o variabilidad estadística son falsos.

**(11) LAS “7 HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LA CALIDAD”.**

1. Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado.
2. Planillas de Inspección.
3. Gráficos de Control.
4. Diagramas de Flujo.
5. Histogramas o Diagramas de Barras.
6. Diagramas de Pareto o de las Distribuciones A-B-C.
7. Diagramas de Dispersión o Gráficos de Correlación.

**(12) ZONA DE CONFORT.** En psicología la zona de confort se refiere a un estado mental donde la persona utiliza conductas que eviten el miedo y la ansiedad en su vida laboral diaria, utilizando un comportamiento rutinario para conseguir un rendimiento constante sin asumir riesgos, es decir, avanzar con ‘piloto automático’. Se trata de un espacio personal compuesto de estrategias y tácticas que las personas utilizan a menudo y con las que logran ‘sentirse’ en un estado confortable. La zona de confort sólo abarca lo conocido, conforma un ‘ambiente’ de trabajo donde el empleado generalmente está a gusto, se siente seguro y considera que todo está bajo su control. Estar en la zona de confort implica renunciar a tomar iniciativas o innovar. El bienestar que se siente en la zona de confort no es producto de la satisfacción y/o el orgullo personal, sino de la ausencia de emociones negativas como la incertidumbre o la inseguridad que suelen provocar los entornos nuevos desconocidos. Inclusive, hay personas que prefieren una zona de confort ‘segura’ aunque el trabajo les disguste. La zona de confort también es trabajar sin pretender ascenso o promoción alguna en la empresa.

**(13) CÁMARA GESELL.** Es una habitación acondicionada especialmente para permitir la observación desde otro ambiente sin ser visto. Cuenta con aire acondicionado, aislamiento acústico, mesa y sillas, pantalla gigante, un vidrio espejado de visión unilateral, proyector multimedia, y equipo de grabación y reproducción de audio y video. En Marketing se utiliza para analizar comportamientos de consumidores/usuarios, reales o potenciales, en grupos motivacionales (*focus group*) o en forma individual.

**(14) CEO.** Sigla que significa “**Chief Executive Officer**” (*Principal Ejecutivo Jefe*). Alude al cargo que ostenta la persona que tiene la mayor responsabilidad ‘ejecutiva’ de una empresa grande. *Sinónimos: director general, gerente general, presidente ejecutivo o vicepresidente ejecutivo.* La denominación varía de acuerdo a las pautas culturales de cada país y a cada empresa, normalmente las grandes multinacionales que son las que más utilizan la sigla. Los niveles jerárquicos inmediatamente inferiores al CEO pueden ser denominados ‘directores ejecutivos’ o ‘gerentes’. La terminología de ‘director ejecutivo’ suele utilizarse para diferenciar a quienes ocupan el primer escalón, con dependencia directa del CEO, de quienes ocupan el segundo escalón y dependen de un director ejecutivo. En definitiva, se trata de ‘gerentes’ que pueden pertenecer al primer escalón, son los que tienen mayor jerarquía y sus áreas son las más importantes de la empresa y dependen del gerente general o CEO, o al segundo escalón que son los ejecutivos que dirigen áreas que dependen de las más importantes.

**(15) PIRÁMIDE SOCIO CULTURAL.** En Argentina, la Pirámide Socio Cultural muestra la estratificación de los niveles de conocimiento que tienen los habitantes del país y la cúspide (mayor conocimiento) la componen la menor cantidad de personas, mientras que en la base (menor conocimiento) se encuentran la mayor cantidad de personas. Como mínimo, la Pirámide SC argentina está conformada por cuatro niveles: muy alto, alto, medio y bajo. En el primer nivel normalmente se incluyen filósofos, intelectuales y profesionales que han egresado de una carrera de grado universitaria y tienen una maestría y un doctorado (PhD). El segundo nivel lo conforman quienes han finalizado estudios terciarios y universitarios. El nivel ‘medio’ lo conforman quienes han egresado del colegio secundario. El nivel ‘bajo’ está compuesto por quienes no poseen el secundario completo. Las clasificaciones de la pirámide socio cultural no son ‘estrictas’ porque existen miles de personas ‘autodidactas’ que forman parte de un nivel socio cultural superior al que les correspondería por sus estudios certificados.

**(16) ÉTICA.** Disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano. Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad. La palabra proviene del término griego ‘ethikos’ que significa ‘carácter’. Aristóteles fue el fundador de la ética. **PRINCIPIOS ÉTICOS** son los fundamentados en la ética.

Fuentes y más información: <https://definicion.de/etica/> :: <https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>

**(17) BUENA FE.** Significa que la persona que afirma algo o suministra información está convencida que es verdadera, aunque luego se demuestre que estaba equivocada. En su accionar no pretende hacer el mal, todo lo contrario.

**(18) CORRUPCIÓN.** (Del latín *corruptio*, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de corromper.
2. f. Alteración o vicio en un libro o escrito.
3. f. Vicio o abuso introducido en las cosas no materiales. *Corrupción de costumbres, de voces.*
4. f. *Der.* En las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores.
5. f. ant. Diarrea.

*Corromper.* (Del latín *corrumpere*).

1. tr. Alterar y trastocar la forma de algo. U. t. c. prnl.
2. tr. Echar a perder, depravar, dañar, pudrir. U. t. c. prnl.
3. tr. Sobornar a alguien con dádivas o de otra manera.
4. tr. Pervertir a alguien.

5. tr. Estragar, viciar. *Corromper las costumbres, el habla, la literatura.* U. t. c. prnl.

6. tr. coloq. Ar. y Nav. Incomodar, fastidiar, irritar.

7. intr. Oler mal.

Fuente: [www.rae.es](http://www.rae.es)

**(19) PRODUCTOS DE MERCHANDISING.** Se denominan a los artículos que llevan publicidad del proveedor o una de sus marcas. La gama de oferta de productos es amplísima y en algunos segmentos de mercado ya son regalos empresariales ‘tradicionales’. Pueden distribuirse con o sin cargo.

**(20) COIMA/S.** Sust. Fem. Palabra de uso popular en Argentina sinónimo de ‘Cohecho’ o ‘Soborno’. Es un delito en el cual una autoridad o funcionario público acepta o solicita una dádiva (suma de dinero) a cambio de realizar u omitir un acto al que estaría obligado por su cargo o función..

Fuentes y más información: <https://definicion.de/coima/> :: [www.diccionarioargentino.com/term/coima](http://www.diccionarioargentino.com/term/coima) ::

<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/coima>

**COIMEAR.** Verbo Trans. Acción de dar una coima.

Fuente y más información: <https://es.thefreedictionary.com/coimear> :: <https://educalingo.com/es/dic-es/coimear> ::

<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/coimear> :: [www.diccionarioargentino.com/term/coima](http://www.diccionarioargentino.com/term/coima)

**(21) INFORMACIÓN PRIVILEGIADA.** Se considera información privilegiada a toda información relevante de carácter concreto y no publicada que se refiera directa o indirectamente a uno o varios valores negociables o instrumentos financieros o a uno o varios emisores de los citados valores negociables o instrumentos financieros y que, de hacerse o haberse hecho pública, podría influir o hubiese influido de manera significativa sobre su cotización en un mercado de capitales o sistema organizado de contratación.

**(22) TDC/KPI.** Siglas que significan: “Tablero de Control” y “Key Performance Indicator”. Es una herramienta de gestión empresarial aplicable a cualquier organización, cuya utilidad es diagnosticar con la mayor anticipación posible los problemas y de esa forma solucionarlos con la mejor relación costo-beneficio. Los TDC se componen de conjuntos de indicadores, específicos de la especialidad, temática o área que monitorean, cuyo seguimiento y evaluación permanente, utilizando sistemas informáticos, permitirá contar con información de desvíos y/o problemas. El monitoreo y diagnóstico utilizando los indicadores de un TDC permite lograr el mejor control de las situaciones adversas. Los indicadores del TDC deben sintetizar la información necesaria para no tener ‘sorpresas’ ni perder el ‘control’ del área o sector a cargo, tal cual ocurre con el tablero de un avión. El éxito o fracaso de un TDC depende de los indicadores que lo conformen y la parametrización de datos que se adopte. Los indicadores siempre deben ser definidos por expertos en las áreas correspondientes. La sencillez de lectura de un TDC, idealmente con los colores de los semáforos (verde: ausencia de problemas, amarillo: alerta por posible problema, y rojo: problema detectado) también es muy recomendable, y es posible inclusive utilizarla en un TDC elemental funcionando en una planilla de cálculo Excel programada con macros. Cada vez es más necesario que ejecutivos y funcionarios de las empresas tomen decisiones con más fundamentos objetivos y menos intuición y, en ese sentido, los TDC son muy útiles. Además, los TDC permiten tener una percepción temprana de ‘tendencias’ lo cual es fundamental en la gestión exitosa de grupos de afinidad y comunidades. En el mercado se ofrecen TDC genéricos parametrizables que pueden ser utilizados en diferentes tipos y tamaños de empresas. Los TDC genéricos más desarrollados corresponden a la temática económico-financiera.

**(23) TROLL/S.** Es una palabra de origen noruego referente a una criatura mitológica. En informática, un troll es un usuario que se dedica a publicar contenidos ofensivos y/o falsos en Internet, con la intención de generar un clima conflictivo y/o distorsionar la realidad. El término también se utiliza para identificar a personas que se presentan con identidades falsas y su trabajo, remunerado o no, es difundir información errónea o falsa en las RRSS. En Twitter tienen bastante poder. Hasta tanto los gobiernos de los países no obliguen a los motores de Internet como Google, Facebook y Twitter a perseguirlos y eliminarlos seguirán siendo un problema.

Fuente: <https://definicion.de/troll/>

**(24) E-LEARNING.** Enseñanza y aprendizaje online a través de Internet. Es una moderna modalidad formativa muy exitosa por su acceso global, flexibilidad y personalización de los contenidos.

**(25) LEECHER/S.** Del inglés ‘sanguijuela/s’. Son participantes de los foros que sólo desean aprovecharse obteniendo información y nunca aportando. También se caracterizan por no ser agradecidos.

Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Leecher>

**(26) HACKER/JÁQUER.** Es alguien que descubre las debilidades de una aplicación o una red informática y accede a datos y/o procesos habitualmente restringidos o prohibidos. Los hackers pueden estar motivados por una o varias razones como ser dinero, desafío o protesta.

Fuentes: <https://definicion.de/hacker/> :: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/hacker-2.php>