



Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP

► Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19

Análisis de las actividades de las Organizaciones
Empresariales durante la pandemia de COVID-19
y siguientes pasos



▶ **Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19**

Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021

Primera edición 2021

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

ISBN: 9789220341216 (Print)

ISBN: 9789220341223 (Web PDF)

Publicado también en [Inglés]: *Leading business in times of Covid crisis. Analysis of the activities of employer and business membership organizations in the COVID-19 pandemic and what comes next*, ISBN [9789220340004 (Print), 9789220339992 (Web PDF)]; [Francés]: *Guider les entreprises en temps de crise du covid-19. Analyse des activités des organisations d'employeurs et d'entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et de la suite*, ISBN [9789220341230 (Print), 9789220341247 (Web PDF)].

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Impreso en Suiza

▶ Índice

Prefacio	4
Resumen Ejecutivo	7
▶ Parte 1	
Balance de la crisis: ¿Cómo han respondido las Organizaciones Empresariales a la crisis?	10
1. Apoyo práctico a los miembros: carácter prioritario de los miembros en un momento de crisis	12
2. Portavoz colectivo ante el gobierno	21
3. Análisis, investigación y liderazgo intelectual	27
4. Estímulo y escaparate de la respuesta de las empresas	30
5. Una nueva era de colaboración	33
▶ Parte 2	
Asumir el liderazgo: ¿Cómo evolucionarán las funciones, los servicios y el impacto de las Organizaciones Empresariales para «reconstruir mejor»?	39
1. Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del mercado laboral	41
2. Asumir el liderazgo de los nuevos desafíos en materia de políticas	45
3. Asumir el liderazgo con respecto al futuro del trabajo	54
4. Asumir el liderazgo en la gestión de la reputación y el riesgo	58
5. Asumir el liderazgo en los nuevos servicios	60
▶ Parte 3	
Tomar medidas: Prioridades para la acción a corto y largo plazo para las Organizaciones Empresariales	64
1. Mantener y estimular las medidas de apoyo a las empresas	65
2. Un nuevo enfoque de la promoción, las campañas y el compromiso político	66
3. Impulsar un enfoque proactivo para mejorar la reputación de las empresas	69
4. Aprovechar las herramientas prácticas y los modelos de apoyo para aumentar el impacto y el rendimiento de las Organizaciones Empresariales	71
▶ Reflexión final	
Siete factores para una transición satisfactoria	73

►► **Tiempos extraordinarios requieren medidas extraordinarias. Las Organizaciones Empresariales han tenido un gran protagonismo a la hora de asegurar que esas medidas sean las correctas y que se apliquen en el momento oportuno y para conseguir los resultados adecuados.**

► **Prefacio**

La crisis de la COVID-19 ha dado un vuelco profundo a la forma en que vivimos, a nuestra forma de trabajar y a nuestra visión del mundo. Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han estado al pie del cañón para ayudar a las empresas a las que representan a capear el temporal; también han contribuido a conformar las medidas políticas mediante la colaboración con los gobiernos nacionales en la concienciación, la gestión de los riesgos inmediatos para la salud y el bienestar, el mantenimiento a flote de las empresas y la protección de los puestos de trabajo.

Tiempos extraordinarios requieren medidas extraordinarias. Las Organizaciones Empresariales han tenido un gran protagonismo a la hora de asegurar que esas medidas sean las correctas y que se apliquen en el momento oportuno y para conseguir los resultados adecuados. Con este documento elaborado por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) nos proponemos alcanzar tres objetivos:

- 1. Hacer balance.** Hacer un balance y un análisis actualizado de la forma en que las Organizaciones Empresariales de todo el mundo están respondiendo a la actual crisis de la COVID-19: ¿cómo han intensificado las organizaciones su labor en estos momentos tan difíciles? ¿Qué medidas innovadoras se han adoptado? ¿Cuáles son las primeras conclusiones que podemos extraer?
- 2. Asumir el liderazgo.** Prever las funciones, los servicios y la influencia de las Organizaciones Empresariales a medida que evoluciona la crisis y nos preparamos para reanudar las actividades después de la pandemia: ¿cuáles son, según las Organizaciones Empresariales, las prioridades sociales y económicas actuales e incipientes? ¿Cómo reflejan las estrategias de promoción un panorama de políticas públicas trastocado?
- 3. Tomar medidas.** Tomar medidas concretas que propicien la resiliencia y el diálogo social, y que creen una base para la recuperación: ¿qué iniciativas en curso de las que están tomando las Organizaciones Empresariales pueden ampliarse para contribuir a la reactivación de las economías y los mercados laborales nacionales? ¿Qué medidas innovadoras puede liderar ACT/EMP para apoyar a las Organizaciones Empresariales en la siguiente fase de la crisis y así sentar las bases para mejorar la reconstrucción?

Este informe está dirigido principalmente a las Organizaciones Empresariales por ser las impulsoras intelectuales de las medidas que se adoptarán en el futuro. Sin embargo, también incumbe a todos aquellos que prestan atención al papel que puede asumir la comunidad empresarial, a través de sus organizaciones representativas, para impulsar el desempeño de las empresas, el progreso social y una economía dinámica. El contenido del presente informe se basa en ejemplos reales de prácticas innovadoras que han tenido repercusiones visibles durante la crisis. Nuestro objetivo es sacar

conclusiones de la forma en que las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han respondido hasta la fecha y seguir avanzando sobre la base de modelos innovadores de colaboración y de una causa común.

Me gustaría agradecer al autor de este informe, Tom Hadley, la energía y creatividad desplegada en su redacción. Además, quisiera dar las gracias a mis colegas de la Oficina por sus distintas contribuciones al informe, desde el concepto inicial hasta la recopilación de las fuentes de información y el examen y análisis de los distintos borradores. Ha sido un año de cambios constantes y el reto era saber cuándo dejar de recopilar más información y ponerse a elaborar el informe. Es bastante probable que cuando se publique, todo haya cambiado de nuevo. No obstante, creemos que los elementos de debate que figuran en el informe constituirán un material de reflexión durante 2021 y los años venideros.

Deborah France Massin

Directora de la Oficina de Actividades
para los Empleadores (ACT/EMP)

Enero de 2021

Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han dado un paso adelante para prestar servicios esenciales y amplificar la voz de las empresas en medio de esta situación sin precedentes que ha desencadenado la crisis de la COVID-19.

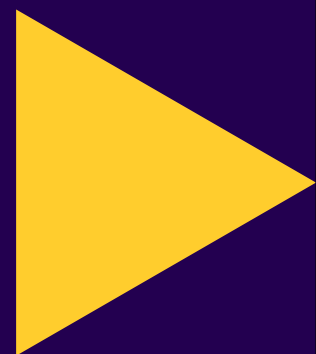


▶ **Nuestros
objetivos**

Hacer balance

Asumir el liderazgo

Tomar medidas



► Resumen Ejecutivo

Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han dado un paso adelante para prestar servicios esenciales y amplificar la voz de las empresas en medio de esta situación sin precedentes que ha desencadenado la crisis de la COVID-19. En un entorno externo que evoluciona a diario y en el que millones de empleos, medios de vida y empresas están en juego, las Organizaciones Empresariales han tenido que rediseñar el apoyo que prestan a sus miembros y los canales de comunicación con el gobierno casi de la noche a la mañana.

Hacer balance: Las Organizaciones Empresariales han respondido con resiliencia, creatividad y centrándose en sus miembros

Las Organizaciones Empresariales han demostrado agilidad, resiliencia y capacidad de innovación. La crisis les ha recordado el poder esencial de convocatoria que les incumbe y lo que aporta la comunidad empresarial a la sociedad: las Organizaciones Empresariales son agentes esenciales. A continuación, figuran los elementos básicos de las medidas que han adoptado hasta la fecha:

- **Apoyo a los empleadores:** las Organizaciones Empresariales han demostrado lo importantes que son sus miembros para ellas en un momento de máxima crisis. La prioridad está clara: prestar apoyo práctico y hacerlo rápido. Gracias a esta urgencia, las empresas pudieron contar con la información que necesitaban para tomar decisiones esenciales en cuanto a sus actividades. También impulsaron el diálogo con los gobiernos, consiguiendo subsidios de emergencia y planes de ayudas.
- **Portavoz colectivo ante el gobierno:** la COVID-19 ha servido de recordatorio de la principal función que incumbe a las Organizaciones Empresariales: utilizar las contribuciones de su comunidad para colaborar en la conformación de políticas. A nivel mundial, las Organizaciones Empresariales han participado en acuerdos bipartitos y tripartitos, y han elaborado respuestas conjuntas para apoyar y proteger millones de empresas y puestos de trabajo.
- **Análisis, investigación y liderazgo intelectual:** las Organizaciones Empresariales están en una posición única para ver «cómo respiran» las empresas y generar rápidamente «datos únicos». Las encuestas, las investigaciones y los conocimientos específicos de cada sector han situado la voz de las empresas en la primera línea de los debates sobre la COVID-19 en todo el mundo.
- **Escaparate de todo lo que aportan las empresas:** la contribución de las empresas durante la emergencia sanitaria fue enorme. La principal misión de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo sigue siendo mostrar ejemplos prácticos de esa contribución y «destacar todo lo bueno que han hecho» para así mejorar la reputación de las empresas.
- **Una nueva era de colaboración:** la cooperación con los sindicatos, la administración pública y otras partes interesadas ha sido habitual durante la crisis. Esta colaboración proporciona una plataforma de futuros intercambios y puede ser la precursora de una nueva era de colaboración y diálogo social.

Asumir el liderazgo: La función, los servicios y la influencia de las Organizaciones Empresariales continuarán evolucionando

La interrupción causada por la COVID-19 puede impulsar la innovación y cambios positivos. Las Organizaciones Empresariales pueden aprovechar los logros conseguidos durante la crisis y asumir el liderazgo ante los nuevos desafíos que afrontarán las políticas. La próxima fase de la pandemia y la era posterior a la COVID brindan oportunidades únicas para que las Organizaciones Empresariales asuman el liderazgo en las siguientes áreas:

- **La recuperación económica y del mercado laboral:** a medida que la crisis sanitaria se transforme en una crisis económica y laboral, las Organizaciones Empresariales tendrán que liderar la

► Las Organizaciones Empresariales han demostrado agilidad, resiliencia y capacidad de innovación. La crisis les ha recordado el poder esencial de convocatoria que les incumbe y lo que aporta la comunidad empresarial a la sociedad.

recuperación. Con este fin se deberá crear un entorno adecuado para que las empresas impulsen el crecimiento económico y creen puestos de trabajo.

- **Nuevos desafíos en materia de políticas:** los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales han identificado una serie de desafíos cada vez más apremiantes, como el empleo, la igualdad y la inclusión de los jóvenes, la economía informal, las nuevas modalidades de trabajo y los enfoques a largo plazo del bienestar de los trabajadores. Las Organizaciones Empresariales pueden adoptar un enfoque proactivo para encontrar nuevas soluciones a estos desafíos emergentes.
- **El futuro del trabajo:** desde hace varios años, las Organizaciones Empresariales impulsan programas de liderazgo intelectual sobre el futuro del trabajo. Anticipar la evolución de los modelos empresariales y las necesidades de nuevas competencias será más importante que nunca para que las empresas y las economías prosperen después de la pandemia.
- **La reputación y la gestión del riesgo:** un entorno de políticas públicas en rápida evolución y un mayor escrutinio de los canales sociales y los medios de comunicación que funcionan las 24 horas del día han aumentado la necesidad de anticipar y gestionar el riesgo. Las Organizaciones Empresariales pueden asumir el mando en este ámbito, así como la gestión proactiva de la reputación de las empresas.
- **Nuevos servicios:** ¿Qué importancia tiene en la próxima etapa de la crisis y en el mundo pospandémico la representación de los intereses de los miembros y los servicios que se les prestan? En un panorama económico, social y comercial deteriorado, es el momento de innovar y aprovechar las nuevas oportunidades. Esto, a su vez, aumentará la pertinencia de las Organizaciones Empresariales para los miembros y no miembros, que serán más proclives a formar parte de ellas.

Tomar medidas: Las prioridades a corto y largo plazo para las Organizaciones Empresariales están claras

¿Qué medidas concretas pueden adoptarse para impulsar y generar cambios positivos? Se pueden ampliar las iniciativas emprendidas por las Organizaciones Empresariales para impulsar la recuperación económica y del mercado laboral. Las Organizaciones Empresariales y las empresas han destacado las siguientes «medidas preventivas»:

- **Mantener y regenerar el apoyo a los empleadores:** el debate sobre cómo será el mundo después de la COVID-19 es intenso. Pero no podemos perder de vista algo esencial: en el momento de redactar este informe¹, todavía estamos inmersos en una pandemia. Muchos sectores siguen en modo de supervivencia; la prioridad de las Organizaciones Empresariales es ayudar a sus miembros a capear el temporal e influir para obtener ayudas públicas efectivas.

1 La versión final de este informe fue terminada en noviembre de 2020.

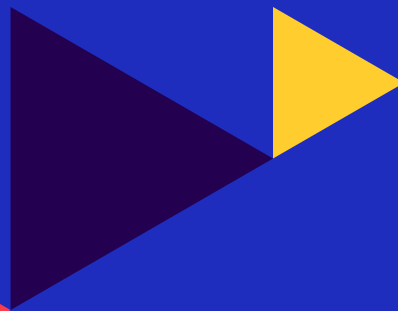
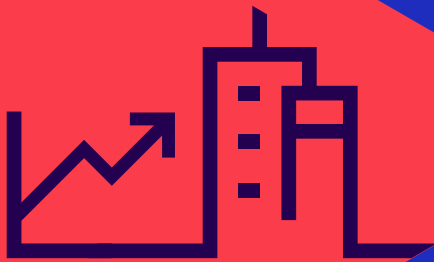
- **Reformular la promoción de los intereses y el compromiso político:** algunas Organizaciones Empresariales han señalado problemas latentes en la colaboración con los gobiernos, pero la influencia general que tuvieron las Organizaciones Empresariales durante el punto álgido de la crisis ha puesto de relieve lo que puede lograrse en términos de respuestas rápidas e innovadoras. Necesitamos un debate global sobre cómo será el compromiso efectivo con los interlocutores sociales en el mundo posterior a la COVID.
- **Dar un nuevo impulso a la reputación de las empresas:** una comunicación estratégica global afianzará la confianza y mostrará a las empresas como un motor positivo. El hecho de que el 92 por ciento de los trabajadores² crea que líderes empresariales deben abordar los grandes retos del momento subraya la importancia de estar en la primera fila de los apremiantes debates sociales y económicos.
- **Encontrar herramientas prácticas para impulsar el impacto de las Organizaciones Empresariales:** ¿Cómo pueden las Organizaciones Empresariales influir en una nueva agenda política a la vez que lideran campañas proactivas y refuerzan el apoyo a sus miembros? Es más, ¿cómo pueden hacerlo en un momento en el que los ingresos están estancados o decrecen y los recursos son limitados? Una posibilidad consiste en aprovechar el apoyo externo y las herramientas prácticas que mejoran la capacidad y el impacto de las mismas.

El papel desempeñado por las Organizaciones Empresariales será esencial para ayudar a las empresas y los trabajadores a vivir con la COVID-19, y para documentar la evolución de las políticas de respuesta. Las Organizaciones Empresariales también deberán liderar la concepción de economías y mercados laborales inclusivos después de la pandemia. El apoyo externo, las herramientas prácticas y los intercambios entre pares serán esenciales para maximizar este impacto. Los desafíos que se avecinan son enormes, pero el premio estará a la altura. La pandemia de COVID-19 ha dejado clara la aportación que hacen las Organizaciones Empresariales, no solo a las empresas que representan, sino también a las economías nacionales y la sociedad en general.

2 Edelman Trust Barometer 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

▶ Parte 1

**Balance de la crisis:
¿Cómo han respondido
las Organizaciones
Empresariales a la crisis?**



Parte 1

Balance de la crisis: ¿Cómo han respondido las Organizaciones Empresariales a la crisis?

¿Qué iniciativas han tomado las Organizaciones Empresariales en estos momentos tan difíciles y qué podemos aprender de las experiencias vividas? Antes de buscar respuestas a esta pregunta, es importante reconocer la magnitud del desafío planteado por la COVID-19. En un entorno externo que evoluciona a diario y en el que millones de empleos, medios de vida y empresas están en juego, las Organizaciones Empresariales han tenido que rediseñar el apoyo que prestan a sus miembros y sus canales de comunicación con los gobiernos en cuestión de horas.

En palabras de Phil O'Reilly, Presidente del Comité Consultivo Empresarial de la OCDE: «*Las Organizaciones Empresariales han tenido que lidiar con cuestiones absolutamente inéditas; han tenido que articular y construir nuevas capacidades rápidamente*». El objetivo de esta parte es hacer balance y analizar la forma en la que las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han respondido hasta ahora³ a la crisis de la COVID-19. Se pueden dividir sus actividades en estas cinco categorías:

- 1. Apoyo práctico a las empresas:** ¿Han tomado rápidamente las Organizaciones Empresariales medidas de apoyo esenciales y han demostrado el «carácter prioritario que tienen sus miembros» en un momento de crisis?
- 2. Portavoz colectivo ante el gobierno:** una de las principales funciones de las Organizaciones Empresariales es sacar el máximo partido de las contribuciones de su comunidad y las aportaciones de las empresas. Esta función ha sido fundamental durante la crisis de la COVID-19 y es la base para las Organizaciones Empresariales sigan colaborando en la elaboración conjunta de respuestas innovadoras a los nuevos desafíos.
- 3. Análisis, investigación y liderazgo intelectual:** los datos únicos y el liderazgo intelectual han sido esenciales durante la crisis; además, han contribuido a conformar las nuevas políticas y han ayudado a los miembros a tomar decisiones que afectaban a sus empresas. La introspección que solo pueden generar las Organizaciones Empresariales también será crucial en la fase de recuperación.
- 4. Escaparate de la respuesta a la crisis de las empresas:** las empresas han hecho un gran esfuerzo durante la emergencia sanitaria y han puesto el bienestar de los trabajadores y los clientes por encima de todo. La principal misión de las Organizaciones Empresariales sigue siendo mostrar esos ejemplos y «destacar todo lo bueno».
- 5. Colaboración con las partes interesadas:** la cooperación con las organizaciones de trabajadores, el gobierno y otras partes interesadas ha sido una constante durante la crisis. ¿Cómo pueden aprovechar las Organizaciones Empresariales esta base para impulsar su influencia y el diálogo social? Gracias a la participación proactiva de los medios de comunicación, las Organizaciones Empresariales han podido influir en la opinión pública y en las políticas.

En todas estas áreas, las Organizaciones Empresariales han demostrado agilidad, resiliencia y capacidad de innovación. El intercambio de estos ejemplos prácticos ayudará a las organizaciones y a sus miembros a salir fortalecidos y estar mejor preparados para futuras crisis. También sirve para recordar el enorme poder de convocatoria que tienen las Organizaciones Empresariales y la contribución general de la comunidad empresarial a la sociedad. Este fue uno de los principales mensajes del Manifiesto del

3 En este informe se examina la respuesta de las Organizaciones Empresariales hasta el tercer trimestre de 2020.

► Desde el comienzo de la crisis, la prioridad absoluta de las Organizaciones Empresariales en todo el mundo ha estado clara: prestar apoyo práctico a sus miembros y hacerlo sin demora.

Centenario de la Organización Internacional de Empleadores (OIE)⁴, en el que se subraya el papel de las Organizaciones Empresariales en «la definición de los mercados laborales, y la provisión de asistencia rápida a sus miembros para hacer frente a las crisis».

► «La labor que las Organizaciones Empresariales han llevado a cabo en relación con la respuesta al COVID-19 y las iniciativas de recuperación demuestran la importante función que desempeñan».

► **Manifiesto del Centenario de la Organización Internacional de Empleadores (OIE)**

► 1. Apoyo práctico a los miembros: carácter prioritario de los miembros en un momento de crisis

Desde el comienzo de la crisis, la prioridad absoluta de las Organizaciones Empresariales en todo el mundo ha estado clara: prestar apoyo práctico a sus miembros y hacerlo sin demora. Gracias a esta premura, las empresas recibieron la información de última hora que necesitaban para tomar las decisiones adecuadas para su supervivencia. También se impulsó el diálogo con los gobiernos nacionales, lo que dio lugar a subsidios y planes de emergencia que, en última instancia, han salvado millones de empresas y puestos de trabajo.

El tipo de apoyo y la información que proporcionan las Organizaciones Empresariales se puede dividir en tres grandes categorías:

- **Información de los gobiernos y otras partes interesadas:** abarca las actualizaciones de las últimas normas y directrices de los gobiernos nacionales, así como de organizaciones internacionales como la OIT y la OMS. Las Organizaciones Empresariales han invertido tiempo y esfuerzo para hacer llegar esta información de forma clara y comprensible a sus miembros.
- **Apoyo empresarial personalizado:** además de actuar como conducto entre el gobierno y las empresas, las Organizaciones Empresariales han movilizado el apoyo empresarial sin precedentes y

4 El Manifiesto del Centenario de la OIE se publicó en junio de 2020: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=147676&token=b87ea9467b68b7257eed3278e1b451f66320ddc9>

orientada a las circunstancias, incluidos planes de continuidad de las operaciones, directrices para la aplicación de medidas sanitarias e intercambios de buenas prácticas.

- **Facilitación de la asistencia mutua entre empresas:** las Organizaciones Empresariales han instaurado plataformas que permiten a las empresas compartir buenas prácticas y apoyarse entre sí en la crisis.

En esta parte examinamos el tipo de apoyo práctico proporcionado por las Organizaciones Empresariales a la comunidad empresarial. También prestamos gran atención a la forma en la que se ha prestado este apoyo. La labor y la función de las Organizaciones Empresariales en las próximas fases de la crisis y en el mundo pospandémico se potenciarán gracias a unos mecanismos de ejecución innovadores y oportunos.

Directrices y referencias

Una respuesta común fue centralizar la información relativa a la COVID-19 con actualizaciones de las últimas medidas de apoyo de los gobiernos. En medio de la «infodemia» generada por los medios de comunicación sobre todas las cuestiones relacionadas con la COVID, era esencial que las empresas obtuvieran la información más pertinente y actualizada. Las Organizaciones Empresariales han sido intermediarios proactivos muy importantes entre los gobiernos y las empresas, filtrando la información más apremiante y relevante, su papel se ha visto radicalmente reforzado por la crisis de la COVID-19.

Con el anuncio, casi diario, de nuevas medidas de apoyo durante los primeros días de la crisis, las Organizaciones Empresariales se situaron en primera línea para responder a muchas preguntas técnicas urgentes de las empresas que trataban de asegurar su futuro y proteger sus puestos de trabajo. Para ello necesitaban directrices claras y efectivas de la administración pública, así como funcionar como intermediarios entre los responsables de la formulación de políticas y las empresas. El papel que desempeñaron las Organizaciones Empresariales en esta esfera no solo benefició de manera directa a las empresas miembros, sino que también benefició a la administración pública que pudo contar con las Organizaciones Empresariales para recopilar y sintetizar las consultas de las empresas.

► Estudio monográfico 1 – La Federación de Empresas del Japón (KEIDANREN, JBF)⁵: Tomar la iniciativa con recomendaciones inmediatas

Durante las primeras semanas de la crisis sanitaria en el Japón, en marzo de 2020, la KEIDANREN tomó la iniciativa y publicó una serie de recomendaciones. Esas recomendaciones enmarcaron los debates urgentes con el Gobierno sobre medidas inmediatas contra la crisis, como, por ejemplo:

- la protección del empleo y de la continuidad de las empresas;
- la digitalización (se pidió una desregulación que reflejase la necesidad del teletrabajo y del tratamiento médico a distancia);
- soluciones para aumentar la confianza de los consumidores y proteger la economía;
- la reactivación de las economías locales y el apoyo específico a las PYME;
- la inversión en una perspectiva a largo plazo de una sociedad pospandémica («Sociedad 5.0»⁶).

5 Se puede consultar la información sobre la labor de la Keidanren en Japón en: <https://www.keidanren.or.jp/en/profile/pro001.html>

6 Se refiere a una «sociedad cuyo núcleo es el ser humano que equilibra los avances económicos con la resolución de problemas sociales mediante un sistema que integra en gran medida el ciberespacio y el espacio físico». La «Sociedad 5.0» fue propuesta en el 5º Plan Básico de Ciencia y Tecnología como una futura sociedad a la que Japón debería aspirar: https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html

La KEIDANREN también tomó la iniciativa de utilizar los cuestionarios a los miembros para evaluar la forma en que las empresas estaban respondiendo a la crisis y facilitar información sobre las últimas directrices gubernamentales sobre la prevención de las infecciones en el lugar de trabajo, así como sobre las licencias remuneradas sobre las diversas modalidades de trabajo y sobre el subsidio recientemente establecido a las empresas que permitía que los padres que no pudiesen trabajar debido a las necesidades de cuidado de sus hijos se tomaran días libres.

► **Estudio monográfico 2 - BUSA: Difusión de información y documentación de las prioridades en Sudáfrica**

Desde el comienzo de la crisis, BUSA colaboró estrechamente con el Departamento Nacional de Salud para difundir entre sus miembros información objetiva y mensajes clave sobre el virus, que luego fueron transmitidos a los trabajadores mediante carteles y otros canales de comunicación. Esto ilustra lo importantes que pueden ser las Organizaciones Empresariales para difundir información primordial a través de sus miembros.

Las herramientas prácticas para los miembros son, entre otras, una línea telefónica directa, directrices para la vuelta al trabajo y apoyo en la implantación de planes de continuidad de las operaciones a través de contenidos de vídeo personalizados. Además de transmitir información de última hora y de alojar información sobre la COVID-19 en su [sitio web](#)⁷, BUSA ha sido muy proactiva en la interpretación de los cambios legislativos y en la presentación de sus propias propuestas al Gobierno.

BUSA identificó cuatro pilares fundamentales: la salud, las repercusiones económicas, el trabajo y la comunicación. Entre las propuestas de políticas específicas figuran los llamamientos a crear un Fondo de Solidaridad basado en el modelo de la OMS, la modificación de la Ley del Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio para que cubriera los salarios de los trabajadores y una desgravación inmediata de impuestos y préstamos para los empleadores, en particular para las PYME.

La seguridad de los trabajadores y la gestión del trabajo a distancia

La seguridad y la salud del personal fue la prioridad de las empresas desde el comienzo de los confinamientos nacionales. Entre los servicios relacionados con la COVID que prestaron las Organizaciones Empresariales al principio de la pandemia, fue particularmente importante la asistencia en cuanto a cómo comunicarse con el personal y cómo gestionar las cuestiones relativas a la fuerza de trabajo en un momento de crisis. Otra esfera que requería apoyo práctico fue la gestión del trabajo a distancia, incluida la puesta en marcha inicial y las directrices sobre buenas prácticas en la gestión continua de una fuerza de trabajo a distancia.

Antes de la COVID, el bienestar de los trabajadores y unos patrones de trabajo flexibles ya eran temas candentes en muchos países. La crisis ha hecho que se preste aún más atención a ambas cuestiones. El apoyo práctico a las empresas ha sido esencial; como parte de ello, los documentos y las herramientas de orientación que las Organizaciones Empresariales pueden utilizar y adaptar para sus miembros han

7 Se puede consultar el sitio web de BUSA en: <https://www.businessforsa.org>

sido muy importantes. Un ejemplo ha sido la guía de ACT/EMP sobre el trabajo desde casa⁸ y el vídeo que la acompaña⁹, que han sido adaptados por las Organizaciones Empresariales de varios países, entre ellos Montenegro, Macedonia del Norte, Lesoto, Eswatini, Botswana, Zimbabue, Malawi, Seychelles, Kenia, Namibia, Tanzania y Uganda.

Sobre la base de la información recopilada por las Organizaciones Empresariales de todo el mundo, se pueden sacar dos conclusiones:

- ▶ El énfasis puesto en la seguridad y la salud en el trabajo y el bienestar de los trabajadores seguirá siendo una prioridad en las próximas fases de la crisis. También es un área en la que la comunidad empresarial puede asumir el liderazgo en la era pospandémica. Además de gestionar el período inicial de confinamiento de la mejor manera posible, las empresas han sido conscientes de la importancia de gestionar con empatía y reconocimiento de las circunstancias personales a los trabajadores afectados por permisos obligatorios¹⁰ y a los que trabajan a distancia. Las Organizaciones Empresariales pueden ser un catalizador para impulsar los avances en curso en esta esfera velando por que sus miembros tengan acceso a expertos en bienestar y a ejemplos de buenas prácticas.
- ▶ Se pueden aplicar a escala patrones de trabajo flexible que benefician tanto a los trabajadores como a las empresas. Por lo tanto, es probable que uno de los legados de la crisis sea más trabajo a distancia y más flexible (incluidos modelos «híbridos» que combinan el trabajo en la oficina con el trabajo a distancia). Las Organizaciones Empresariales pueden ser muy importantes a la hora de garantizar que los nuevos patrones de trabajo sean sostenibles a largo plazo, prestando apoyo práctico a sus miembros en esferas como la gestión de las consecuencias para la salud y la seguridad en el trabajo del trabajo a distancia y la adaptación de las prácticas de gestión de la actuación profesional (cambiando el modelo basado en las «horas dedicadas a una labor» al modelo del «trabajo realizado»). Esto también impulsará debates más amplios sobre la productividad y la evolución de las competencias de liderazgo y gestión.

▶▶ *«A pesar de esta difícil situación, las empresas se han guiado por un sentido del deber cívico y han decidido de manera generalizada no despedir a los trabajadores, sino adaptarse, hacer algunos ajustes y mostrar su agilidad».*

▶ **Célestin Tawamba**, Presidente del GICAM (Grupo Interempresarial del Camerún)

8 Se puede consultar la guía de ACT/EMP en el siguiente enlace: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf

9 Se puede ver el vídeo de ACT/EMP «Trabajando desde casa» en: https://www.youtube.com/embed/05n62gQurnU?hl=EN&rel=0&showinfo=0&autoplay=1&fs=0&autoplay=1&color=white&cc_load_policy=1&iv_load_policy=3&cc_lang_pref=en

10 Es decir, trabajadores con licencia temporal, con salarios remunerados al menos en parte por el gobierno.

► La prioridad en todos los países ha sido gestionar la reapertura progresiva de las economías nacionales y el regreso a los lugares de trabajo de manera que se reduzcan al mínimo los riesgos para la salud y se tengan en cuenta las preocupaciones de los trabajadores y los consumidores.

► Estudio monográfico 3 – La ANDI: Liderar la iniciativa #UnidosSomosMásPaís¹¹ en Colombia

El doble objetivo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) ha sido velar por la seguridad de los trabajadores y la recuperación económica. Las actividades específicas realizadas durante la crisis han puesto de relieve todo lo que pueden hacer las Organizaciones Empresariales para estimular la acción colectiva, impulsar la innovación y fomentar la colaboración con el Gobierno, las instituciones académicas y otras partes interesadas, incluida la Organización Panamericana de la Salud. A continuación, se presentan tres ejemplos de este papel pionero y de su poder de convocatoria:

- **Establecer conexiones:** La iniciativa #UnidosSomosMásPaís creó un mercado virtual para emparejar la oferta con la demanda de servicios y productos y ayudar a los grandes compradores a ponerse en contacto con los productores locales, los profesionales independientes y los emprendedores. El objetivo también es crear nuevas oportunidades para los cientos de micro, pequeñas y medianas empresas que se registren en la plataforma.
- **Prestar apoyo a las empresas y a los trabajadores:** Al principio de la crisis, la ANDI colaboró con el Gobierno para proteger los 7,6 millones de puestos de trabajo generados a través de las PYME en Colombia, velando por que se adoptaran medidas para ayudarles a pagar las nóminas. Otras actividades fueron la creación de un centro virtual de información sobre las respuestas regionales y nacionales a la COVID-19, centrado en esferas como el trabajo a distancia, los equipos de protección, el transporte y la organización del trabajo (por ejemplo, los patrones de turnos). Ese apoyo también abarcaba un boletín de comercio exterior con actualizaciones periódicas para los miembros de la ANDI sobre lo que ocurría en otros países que pudiera repercutir en el comercio exterior.
- **Impulsar la innovación y la acción colectiva:** La ANDI ha estado en primera línea para aprovechar el trabajo de los voluntarios de más de 20 instituciones académicas –así como la financiación de la comunidad empresarial– para fabricar y distribuir dispositivos médicos esenciales como respiradores. Gracias a esta movilización, 337 unidades de cuidados intensivos en 10 municipios recibieron ayudas directas. Otro resultado innovador ha sido la fabricación de las cabinas «Aerosol Box», cámaras acrílicas que aíslan al paciente durante la intubación endotraqueal, para así evitar la dispersión de partículas que puedan contaminar al personal médico. El objetivo ha sido producir 5000 de estas cabinas.

11 Se puede consultar la información sobre la iniciativa ANDI en Colombia en: <http://www.andi.com.co/Home/Evento/47-unidos-somos-mas-pais>

Gestionar el regreso al lugar de trabajo

La prioridad en todos los países ha sido gestionar la reapertura progresiva de las economías nacionales y el regreso a los lugares de trabajo de manera que se reduzcan al mínimo los riesgos para la salud y se tengan en cuenta las preocupaciones de los trabajadores y los consumidores. Las Organizaciones Empresariales han estado en primera línea para ayudar a las empresas a gestionar este proceso con directrices concretas (y a menudo específicas para cada sector) y con intercambios de buenas prácticas entre pares. También han desempeñado un papel destacado al colaborar con los responsables de formular políticas, las organizaciones de trabajadores y los expertos en salud y seguridad.

Algunas de las áreas específicas en las que ese apoyo ha sido decisivo al facilitar un regreso seguro a los puestos de trabajo en todo el mundo son:

- ▶ la interpretación de las directrices gubernamentales sobre los calendarios y los parámetros de la reapertura (así como la solicitud de aclaraciones cuando ha sido necesario);
- ▶ el apoyo práctico a las empresas en la realización de evaluaciones de seguridad, incluido el contacto con expertos en salud y seguridad, y bienestar de los trabajadores;
- ▶ las estrategias de comunicación interna: los intercambios entre pares no solo ayudaron a las empresas a tomar medidas adecuadas, sino también a encontrar el tono adecuado a la hora de ocuparse del personal y comunicar con él;
- ▶ las estrategias de comunicación externa: encontrar el tono adecuado ha sido igualmente importante en los mensajes externos; en medio de una pandemia, las empresas no deben dar la impresión de que para ellas es prioritario reabrir la economía en detrimento de la salud pública. Las Organizaciones Empresariales y las redes entre pares ha sido decisivas en la prevención de los riesgos para la reputación y en la búsqueda de un equilibrio adecuado.

Prácticamente todas las Organizaciones Empresariales ofrecieron directrices sobre seguridad y salud en el trabajo (SST) en el contexto de la COVID-19 y el lugar de trabajo, ya se tratase de pautas elaboradas por ellas mismas o de enlaces a directrices elaboradas por otras instituciones. Es inestimable la ayuda que ha supuesto poder obtener apoyo y guías susceptibles de ser adaptadas a las necesidades de las empresas miembros en un país determinado. Así lo demuestra la guía de ACT/EMP Regresar al trabajo de forma segura¹² que las Organizaciones Empresariales de países como Georgia, Moldavia, Barbados, Costa Rica y la República Dominicana personalizaron y «adaptaron» para sus miembros.

▶▶ *«Todos hemos aprendido la necesidad de fortalecer los sistemas de salud de los países, de ser autosuficientes y de tener acceso a equipos de protección individual».*

- ▶ **Rosa Santos**, Directora del Departamento de Relaciones Laborales de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales

¹² Se puede consultar la guía Regresar al trabajo de forma segura de ACT/EMP en el siguiente enlace: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_744784.pdf

► *«Hemos aprendido lecciones de otros países, por ejemplo, con respecto a la desescalada progresiva del confinamiento. Estamos transmitiendo estas lecciones a nuestros miembros para que puedan hacer sus previsiones en consonancia».*

► **Farooq Ahmed**, Secretario General de la Federación de Empleadores de Bangladesh

Es importante no perder de vista la premura y el gran volumen de dudas y desafíos que afrontan las empresas que tratan de velar por que los lugares de trabajo sean lo más seguros posible. Ha habido mucha información y noticias –incluso de medios de comunicación nacionales y fuentes gubernamentales– sobre la pandemia, sin embargo, lo importante para las empresas era acceder a una fuente fiable que pudiera sintetizar, validar e interpretar las oleadas de nueva información. Este es el papel –el de asesor de confianza– que han asumido las Organizaciones Empresariales de todo el mundo durante la crisis de la COVID-19.

► **¡La confianza lo es todo! Ejemplos de las consultas más frecuentes a las Organizaciones Empresariales:**

¿Con qué tipo de preguntas y desafíos, relativos a cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, han ayudado las Organizaciones Empresariales a sus miembros? Sobre la base de la información de la que han dejado constancia las Organizaciones Empresariales, se han incluido los grupos más frecuentes de preguntas formuladas por las empresas en todo el mundo:

1. ¿Cuál es la mejor práctica en cuanto a la gestión del regreso a los lugares de trabajo, incluidas las reformas físicas (por ejemplo, las pantallas protectoras) y los «marcadores» de una distancia segura?
2. ¿Qué es un equipo de protección personal? ¿Es necesario? ¿Cómo puedo comprobar la calidad? ¿Dónde puedo conseguirlo?
3. ¿Puedo conseguir test de COVID-19 para mis trabajadores? ¿Qué hago si un trabajador empieza a mostrar síntomas?
4. ¿Necesito crear nuevas funciones internas para gestionar el regreso al lugar de trabajo? ¿Qué otras cuestiones inmediatas en materia de personal y recursos humanos debo tener en cuenta?
5. Algunos trabajadores pueden sentir la necesidad de ir a trabajar a fin de cobrar un salario completo, incluso si tienen síntomas (ellos o sus familiares). ¿Qué puedo hacer para impedirlo?
6. ¿Cómo solucionamos la inquietud que suscitan los desplazamientos en transporte público entre los trabajadores? ¿Cuál es la mejor práctica en cuanto a escalonar el regreso a los lugares de trabajo?
7. ¿Cuál es la mejor gestión de la reincorporación de los trabajadores que tuvieron un permiso obligatorio? ¿Cómo puedo gestionar las reducciones de plantilla? ¿Cómo puedo apoyar la búsqueda de empleo de quienes se han visto afectados y cómo puedo orientarles?

► Estudio monográfico 4 – Confederación de Industrias Finlandesas (EK)¹³: Directrices sobre la seguridad y la salud en el contexto de la COVID-19 y el lugar de trabajo

La Confederación de Industrias Finlandesas elaboró una guía completa y práctica sobre la seguridad y la salud en el contexto de la COVID-19 y el lugar de trabajo, que abarca tres áreas fundamentales para los empleadores, los trabajadores y los consumidores:

- **Trabajo seguro:** abarca aspectos fundamentales como la identificación de los indicios de infección antes de que el personal entre en el lugar de trabajo, el distanciamiento físico entre los trabajadores, el mantenimiento de la higiene en los locales comerciales, el equipo de protección personal, unas directrices prácticas para los viajes al extranjero y los procedimientos a seguir en los casos de sospecha de infección por coronavirus en el lugar de trabajo.
- **Servicios seguros:** en esta sección se proponen buenas prácticas para identificar a las personas que pueden estar infectadas antes de que utilicen los servicios, reducir el contacto entre las personas, elaborar instrucciones claras para los clientes sobre el distanciamiento físico, mantener un alto nivel de higiene en los locales y dar visibilidad a las medidas de seguridad.
- **Transporte seguro:** panorama general de cuestiones relacionadas con el transporte, las medidas para garantizar un distanciamiento físico seguro, la reducción de la interacción entre conductores y pasajeros, la mejora de la limpieza y la comunicación clara de las medidas de seguridad a todos los pasajeros.

► Estudio monográfico 5 – FEDIL¹⁴: Apoyo a la seguridad y la salud en el trabajo para los fabricantes en Luxemburgo

Con el fin de poder apoyar a sus empresas miembros en el sector de la industria manufacturera, la Federación de Empresas de Luxemburgo (FEDIL) elaboró una guía de buenas prácticas junto con el Servicio de Salud en el Trabajo en las Empresas (STI), dirigida específicamente a las empresas del sector manufacturero. Esta guía se ha actualizado periódicamente para reflejar las decisiones de los organismos públicos, centrándose en las siguientes inquietudes prioritarias de las empresas miembros:

- **Equipos de protección personal:** la guía remite a plataformas de Internet para emparejar la oferta con la demanda de equipos de protección personal, incluidas las máscaras protectoras, las viseras, las pantallas protectoras de plástico, los delantales y los desinfectantes.
- **Organización en el lugar de trabajo:** se presta especial atención al teletrabajo, al distanciamiento físico, al escalonamiento de turnos y descansos, a los protocolos que prohíben que se compartan herramientas, a la «afluencia» al lugar de trabajo.
- **Formación y concienciación:** directrices para la concienciación en todos los lugares de producción a través de los jefes de equipo y los directores de departamento, así como designando sin precedentes responsabilidades y puntos de contacto claros (por ejemplo, cómo comunicar los problemas en la aplicación de las medidas acordadas para que se puedan hacer ajustes).
- **Medidas preventivas:** tienen por objeto concienciar sobre las vías de transmisión, reconocer los síntomas y determinar qué trabajadores (y familiares) corren «riesgo» y son vulnerables.

13 Se puede consultar la información sobre la labor de la Confederación de Industrias Finlandesas (EK) en: <https://ek.fi/en/about-us/>

14 Se puede consultar la información sobre la FEDIL en: <https://www.fedil.lu/en/>

Aprovechar los canales digitales

Además de las cuestiones de fondo transmitidas por las Organizaciones Empresariales durante la crisis de la COVID-19, es importante reflexionar también sobre la forma. Antes de la pandemia, muchas Organizaciones Empresariales habían empezado a priorizar el uso de canales digitales para la prestación de servicios y la transmisión de información; no cabe duda de que la crisis ha acelerado este proceso de manera drástica. En palabras del filósofo griego Platón, «la necesidad es la madre de la invención»; en efecto, no se puede decir que haya habido escasez de innovación y enfoques nuevos a lo largo de la pandemia. Pero, habida cuenta de que la revolución digital ya estaba en marcha antes de la crisis en la mayoría de las Organizaciones Empresariales, se podría parafrasear en los siguientes términos: «¡la necesidad es la madre de la (rápida) implantación!».



El 80 por ciento de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han renovado y adaptado su prestación de servicios¹⁵.

El 80 por ciento de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han renovado y adaptado su prestación de servicios, según la encuesta realizada por la OIT-ACT/EMP y la OIE¹⁶. La mayoría ofrece servicios jurídicos, de asesoramiento y de consultoría virtuales (83 por ciento), y más del 50 por ciento ha trasladado su oferta de formación a una plataforma en línea. ¿De qué otras formas han aprovechado las Organizaciones Empresariales los canales digitales durante la pandemia? Entre los ejemplos concretos cabe citar las reuniones virtuales (con miembros, pero también con terceros), la participación de los miembros y la recopilación de datos, el trabajo a distancia, los seminarios en línea «abiertos» (para debatir cuestiones relacionadas con la COVID-19 tanto con los miembros como con quienes no lo son), las sesiones informativas en vídeo y los podcasts. Plataformas como Zoom, Microsoft Teams, WebEx y la formación en línea personalizada se han integrado como canales esenciales para transmitir información y orientaciones, y para impulsar la participación de los miembros.

La transición digital también ha dado lugar a otros cambios que las Organizaciones Empresariales han explotado durante la crisis y que pueden ser aprovechados a corto y largo plazo. En particular, ha puesto de relieve la importancia del sector digital y tecnológico en las economías nacionales. Antes de la crisis, este era un sector que registraba un gran crecimiento, y la crisis brindó una nueva oportunidad para que las Organizaciones Empresariales tendieran la mano a las empresas (incluidas las empresas nuevas) y las asociaciones de los sectores de la tecnología de la información y la tecnología como parte de las estrategias de búsqueda de nuevos miembros, como se puede constatar en muchos países desde hace tiempo. Un ejemplo reciente de esta tendencia es Bulgaria, donde la federación nacional empresarial BIA informó recientemente de que, además de la reciente afiliación de varias empresas de tecnología de la información como miembros, también se había afiliado como miembro una asociación especializada: la Asociación Profesional de Robótica y Automatización.

El cambio de la transición digital provocado por la crisis tiene otra implicación específica para las Organizaciones Empresariales: la necesidad de que haya una infraestructura de telecomunicaciones que la respalde. Muchos países ya han empezado a reivindicarla y, las Organizaciones Empresariales, deberán ser las primeras que velen por que los países tengan la inversión en infraestructura física, como antenas y el ancho de banda necesarios, para que la comunidad empresarial y la sociedad en general, puedan prosperar en el siglo XXI. No es un debate nuevo, pero el aumento del trabajo a distancia provocado por la pandemia ha impulsado su premura de manera drástica.

15 Encuesta realizada por ACT/EMP y la IOE en mayo-junio de 2020. Se puede consultar esta información en: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm

16 Se puede consultar el estudio completo en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_751719.pdf

▶ Estudio monográfico 6 – VNO-NCW: Desarrollo de una «Calculadora corona¹⁷» en los Países Bajos

La Confederación de la Industria y de los Empresarios de los Países Bajos (VNO-NCW) desarrolló una «Calculadora corona» en línea para ayudar a las empresas de todos los tamaños y de una amplia gama de sectores a capear la crisis de la COVID-19. Esta herramienta en línea permite a los empleadores y empresas conocer de manera rápida los planes que se les aplican y obtener información sobre las prestaciones, las opciones de crédito y las moratorias fiscales disponibles. También permite a los empleadores comprobar la situación de liquidez de la empresa en los próximos meses.

Esta perspectiva del futuro financiero de una organización se presenta en tres sencillos pasos, utilizando el número de registro o el nombre de la empresa para garantizar que mismas puedan identificar de manera rápida las ayudas a las que tienen derecho. Además de centrarse en las medidas ofrecidas por el Gobierno, esta herramienta también muestra las medidas de apoyo que ofrecen las entidades financieras.

Esta respuesta a la crisis refleja la misión general de la VNO-NCW de ayudar a la comunidad empresarial e impulsar la competitividad de la industria holandesa (incluso en tiempos excepcionales y difíciles).

▶ 2. Portavoz colectivo ante el gobierno

La crisis de la COVID-19 ha servido para recordar una de las funciones y papeles fundamentales de las Organizaciones Empresariales: aprovechar su función como portavoz colectivo con las aportaciones de las empresas para influir en los cambios de política. En todo el mundo, las Organizaciones Empresariales han colaborado con los gobiernos para elaborar conjuntamente respuestas a los desafíos cambiantes relacionados con la pandemia, con medidas como acuerdos bipartitos y tripartitos, así como con asociaciones con otras organizaciones empresariales, ONG, centros de investigación y sindicatos. La mayoría de las Organizaciones Empresariales han realizado encuestas entre las empresas para evaluar los efectos de la COVID-19, que se han utilizado para justificar la promoción de políticas y la elaboración de medidas de apoyo a las empresas.



El 94 por ciento de las Organizaciones Empresariales ha aumentado sus actividades de promoción durante la crisis, a pesar de tener que reducir su capacidad financiera y de recursos humanos¹⁸.

Un estudio a 127 Organizaciones Empresariales realizado por la OIT-ACT/EMP y la OIE muestra que, a pesar de haber tenido que reducir su capacidad financiera y de recursos humanos, una abrumadora mayoría de Organizaciones Empresariales (el 94 por ciento) ha aprovechado los recursos disponibles para aumentar sus actividades de sensibilización durante la crisis. Esto ha supuesto un esfuerzo de

17 Se puede consultar la Calculadora de corona en: <https://www.coronacalculator.nl/>

18 Encuesta de ACT/EMP y la IOE realizada en mayo-junio de 2020. Se puede obtener más información en: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm

promoción a varios niveles con las administraciones, así como una mayor cobertura de prensa y una mayor presencia en los medios sociales. Es importante señalar estas medidas para resaltar la valía de la Organizaciones Empresariales que han demostrado ser en gran medida eficaces o incluso muy eficaces.

►► *«Al igual que ocurre con la propagación de la enfermedad, la toma de decisiones debe ser el doble de rápida».*

► **Gisèle Ranampy**, Ministra de Trabajo, Empleo, Servicios Públicos y Legislación Social, Madagascar

Conformar las políticas de respuesta en cada etapa

Algunas Organizaciones Empresariales han señalado los desafíos latentes al colaborar con los gobiernos nacionales en el momento oportuno. Sin embargo, en muchos países las Organizaciones Empresariales han sido las primeras en ayudar a configurar las políticas de respuesta de los gobiernos nacionales en las diferentes etapas de la crisis de la COVID-19: la fase inicial de «supervivencia», la fase de estabilización y la de recuperación. Mostrar las ventajas de este compromiso activo con la comunidad empresarial ayudará a asegurar que esto se haga habitual en las fases posteriores de la crisis y en el mundo pospandémico.

A continuación, se muestran algunos ejemplos prácticos de la contribución de las Organizaciones Empresariales en cada una de las diferentes etapas de la crisis:

Fase de supervivencia

- Desde el comienzo mismo de la crisis, las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han trabajado en estrecha colaboración con los gobiernos y otros interlocutores sociales para elaborar de manera conjunta políticas urgentes que, en última instancia, evitaran el riesgo inmediato de cierre de miles de empresas y la pérdida de millones de puestos de trabajo.
- En varios de los estudios monográficos que se presentan a continuación se indican ejemplos concretos de esta «intervención temprana» y de cómo las Organizaciones Empresariales supieron transmitir en sus interlocuciones con el gobierno la urgencia de la situación. Entre estos cabe destacar la gran atención que se prestó a los flujos de efectivo (Kenia), la contribución a los debates tripartitos de emergencia (Trinidad y Tobago) y la utilización de los datos de las encuestas para hacer llamados claros a la acción (India). El uso de datos individualizados para medir las primeras repercusiones que sufrieron las empresas también se recoge en el estudio monográfico regional de las Organizaciones Empresariales de toda Europa.
- Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo colaboraron para configurar algunas medidas de respuesta como los subsidios salariales, los planes de conservación de puestos de trabajo, las medidas de reducción del tiempo de trabajo, la ampliación de la protección social y el subsidio legal por enfermedad, las subvenciones a las empresas, las moratorias de la deuda y las desgravaciones fiscales.
- Se pidió a las Organizaciones Empresariales que proporcionaran información sectorial específica, en particular con respecto a algunos de los sectores más afectados, como el comercio minorista no alimentario, el sector del arte, el turismo, la hostelería y el ocio. Un elemento fundamental de esta fase fue velar por que las medidas de apoyo incluyeran a diferentes categorías de empresas y trabajadores, incluidos los trabajadores por cuenta propia y los que trabajan con contratos temporales y contratos por obra y servicio.
- En algunos países, una prioridad inmediata y muy necesaria durante esta fase, fue adaptar la legislación laboral vigente para facilitar el trabajo desde casa de manera generalizada, de lo contrario, las repercusiones de la pandemia en la productividad y en la sostenibilidad de las empresas habrían sido aún más acusadas.

Fase de estabilización

- ▶ Durante esta fase de estabilización y ajuste, las Organizaciones Empresariales estuvieron al frente para velar por un regreso seguro a los lugares de trabajo y se centraron, en concreto, en la seguridad y la salud en el trabajo (SST). Esto implicó un diálogo tripartito con la participación activa de las empresas miembros, los responsables de la formulación de políticas y los especialistas en SST.
- ▶ El enfoque sectorial proporcionado por las Organizaciones Empresariales fue, una vez más, esencial; garantizó que la política pública reflejara los desafíos específicos que afrontaban los sectores clave y que las directrices proporcionadas por las Organizaciones Empresariales a las empresas fueran lo más adaptadas posible a las circunstancias. Por ejemplo, la vuelta al trabajo tenía distintos grados de dificultad según los tipos de puestos de trabajo y la configuración física de los diferentes lugares de trabajo.
- ▶ Otras acciones de las Organizaciones Empresariales durante esta fase fue la de fomentar el debate sobre las necesidades de infraestructura a corto plazo y la readaptación profesional (incluida la facilitación de transiciones a sectores de mayor demanda).
- ▶ Durante esta fase se siguió prestando la máxima atención a las necesidades financieras de las empresas. La mayoría de las micro y las pequeñas y medianas empresas (MIPYME) no tenían suficiente liquidez para mantener sus operaciones más allá de un período de 15 días, según [el análisis de la OCDE sobre las respuestas de las PYME¹⁹ a la crisis](#), lo cual pone de relieve lo importante que han sido las Organizaciones Empresariales para impulsar la aplicación efectiva de las medidas de continuidad de las actividades y su ampliación, habida cuenta de la persistencia de la crisis sanitaria.
- ▶ Además de ayudar a conformar las medidas de apoyo de los gobiernos, las Organizaciones Empresariales han funcionado como centros para informar a las empresas miembros sobre las últimas directrices y los paquetes de ayudas más recientes.

Fase de recuperación

- ▶ Las Organizaciones Empresariales se han basado en las relaciones cultivadas con la administración pública durante el curso de la pandemia para ayudar a construir una base desde la que se puedan reactivar las economías nacionales y los mercados de trabajo. Al mismo tiempo que siguen ocupándose de la evolución de las medidas sanitarias y tratan de mitigar el impacto de los confinamientos nacionales y localizados, las Organizaciones Empresariales estarán en la primera línea para la conformación de las políticas que impulsarán la recuperación futura.
- ▶ Entre las esferas específicas de interés de las Organizaciones Empresariales figuran la promoción de la inversión y el comercio internacional (incluyendo planes eficaces de seguro de crédito a la exportación), una flexibilidad del mercado laboral que sea tan beneficiosa para los empleadores como para los trabajadores, la contribución a las políticas de educación y capacitación, la justificación de la inversión en I+D y en conocimientos técnicos y el fomento de la creación de empleo.
- ▶ Otros elementos «importantes» de la era pospandémica serán la productividad, la resiliencia de las empresas y el establecimiento de los cimientos de la transición energética hacia una economía de cero emisiones netas de carbono. Las Organizaciones Empresariales pueden liderar estas y otras cuestiones prioritarias que cobrarán impulso, como la promoción de la reconstrucción de la capacidad productiva, al mismo tiempo que respaldan la transición de las unidades económicas y los trabajadores informales a la economía formal y propician que se produzcan cambios en materia de igualdad e inclusión.

19 Se puede consultar el informe de la OCDE sobre las respuestas de las PYME a la crisis en el siguiente enlace: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>

► **Estudio monográfico 7 – ECA²⁰: Recomendaciones proactivas al Gobierno de Trinidad y Tobago**

La Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECA) participó en las deliberaciones del Consejo Nacional Consultivo Tripartito (NTAC) sobre la elaboración de directrices nacionales destinadas a preparar los lugares de trabajo de Trinidad y Tobago para la COVID-19. Se incorporaron varias recomendaciones de la ECA a la comunicación definitiva de la NTAC al Gobierno. La ECA también ha llevado a cabo actividades de concienciación y formación para sus empresas miembros sobre diversas cuestiones, entre ellas:

- actualizaciones sobre la situación nacional, regional e internacional;
- cuestiones sobre la COVID-19 en el lugar de trabajo y las respuestas de los empleadores, incluidas las políticas de licencias y viajes;
- consideraciones en materia de SST, incluyendo las medidas preventivas en el lugar de trabajo;
- apoyo a los empleadores en la planificación de la continuidad de sus actividades;
- modelos de políticas de trabajo desde casa para sus empresas miembros.

Un componente importante de la política adoptada por la ECA ha sido la de aplicar una estrategia proactiva en los medios de comunicación, que ha dado lugar a entrevistas en la prensa para sensibilizar sobre las repercusiones de la COVID-19 en el lugar de trabajo y las respuestas adecuadas de los empleadores.

Proporcionar análisis sectoriales específicos

Algo que hemos aprendido de la crisis de la COVID-19 ha sido la necesidad de elaborar enfoques específicos y medidas de apoyo adaptadas a sectores concretos. Aquí es donde el poder de convocatoria de las Organizaciones Empresariales ha pasado a primer plano; además de asegurar que la comunidad empresarial en su conjunto tenga una voz colectiva fuerte, se han constituido en una importante representación ante el gobierno en nombre de las empresas que operan en los sectores más afectados.



Más del 50 por ciento de las Organizaciones Empresariales cuenta en sus filas con asociaciones sectoriales. Esta voz e introspección específica del sector ha sido esencial durante la crisis²¹.

La reciente encuesta de ACT/EMP y la OIE señaló que más de la mitad de las Organizaciones Empresariales tiene como miembros empresas y asociaciones sectoriales. Poco menos de un tercio –el 32 por ciento– de las Organizaciones Empresariales solo tiene federaciones o asociaciones entre sus miembros. Al considerar la influencia que han tenido las Organizaciones Empresariales en la evolución de las políticas durante la crisis de la COVID-19, hay que reconocer la importancia de esta visión introspectiva sectorial. Además de ayudar a conformar las primeras políticas de respuesta a la crisis (en particular en los sectores más afectados, como la hostelería, la venta minorista de productos no alimentarios, el transporte y el

20 Se puede consultar la información sobre la labor de la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tabago (ECA) en: <https://www.ecatt.org>

21 Encuesta de ACT/EMP y la IOE. Más información en: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm

turismo), este conocimiento específico del sector será fundamental para reconstruir las economías y los mercados de trabajo nacionales durante la fase de recuperación.

De cara al futuro, una de las prioridades de las Organizaciones Empresariales será la elaboración de un marco amplio de gestión del riesgo compuesto por: a) medidas de prevención/mitigación; b) preparación para la respuesta; c) previsión de la recuperación; d) respuesta, y e) recuperación²². Para ello se deberá prestar especial atención a las posibles hipótesis y al panorama externo de evolución en sectores específicos (especialmente en sectores en los que podemos esperar un intenso escrutinio por parte de los responsables de la formulación de políticas, los medios de comunicación y la opinión pública en general). Además, las Organizaciones Empresariales también pueden ayudar a sus miembros a elaborar estrategias de gestión del riesgo empresarial utilizando un enfoque integrado para abordar los siguientes riesgos, que probablemente serán muy importantes en el mundo posterior a la COVID-19²³.

▶ Gestión de riesgos empresariales				
Riesgo de mercado	Riesgo crediticio	Riesgo de fijación de los precios	Riesgo del activo y el pasivo	Riesgo tecnológico
Riesgo relacionado con los recursos humanos	Riesgo de desastres	Riesgo estratégico	Riesgo relacionado con los competidores	Riesgos legislativos

Establecer un equilibrio entre la salud y la economía

A lo largo de la crisis, uno de los mayores retos a los que se han enfrentado los gobiernos nacionales ha sido el de equilibrar la salud de la economía con la salud física de la población. Los confinamientos generalizados han tenido enormes repercusiones en las empresas, los trabajadores y las economías nacionales. Según han informado algunas Organizaciones Empresariales, aunque participaron en la concepción y la ejecución de las medidas de ayuda contra la COVID-19, apenas tomaron parte en las primeras decisiones de confinamiento.

Algunas Organizaciones Empresariales –incluidas Organizaciones Empresariales de Asia y el Pacífico, América Latina y África, que forman parte del [Programa de Cooperación de los Empleadores Holandeses \(DECP\)](#)²⁴– lo han equiparado a haber «parado la hemorragia», pero solo después de que se ocasionara la «herida económica». En algunos países se argumentó que el confinamiento tenía un costo humano y que no poder trabajar era uno de esos costos. Un buen ejemplo de ello fue Malawi, donde el Tribunal de Justicia se opuso a un confinamiento sobre la base de que esa medida supondría una violación de los derechos humanos, dado que las personas tienen que poder ganarse el sustento y un confinamiento podría generar una verdadera hambruna en todo el país.

Se trata de un área complicada y delicada para las Organizaciones Empresariales y la comunidad empresarial en general. Por un lado, defender el crecimiento económico y luchar por las empresas es parte de su misión. Al mismo tiempo, existe un cierto riesgo para la reputación a largo plazo asociado a la percepción de que se minimizan los riesgos de la COVID-19 para la salud. En general, la comunidad

22 Leonard, H.B. & Giles, D. (2009). *Managing crises: Responses to large-scale emergencies*. CQ Press.

Leonard, H.B. & Howitt, A.M. (2009). Acting in time against disasters: A comprehensive risk management framework. En: Kunreuther, H. & Useem, M. (coordinadores), *Learning from catastrophes: Strategies for reaction and response*. Pearson Prentice Hall.

23 Lam, J. (2017). *Implementing enterprise risk management: From methods to applications*. John Wiley & Sons.

24 Se puede consultar más información sobre el trabajo del [Programa de Cooperación de los Empleadores Holandeses \(DECP\)](#) en: <https://www.decp.nl>

empresarial ha logrado un equilibrio, ha resaltado las ventajas económicas y en materia de empleo de la reapertura de algunos sectores de la economía en aquellos casos en los que ha sido posible, al mismo tiempo que ha priorizado la salud y el bienestar de los trabajadores, los clientes y la población en general.

En muchos países, los gobiernos han utilizado las conclusiones de equipos independientes de científicos para ofrecer sesiones informativas públicas y justificar sus decisiones. Sin embargo, no hemos observado realmente un equivalente económico, es decir, equipos independientes de economistas que elaboren análisis y paneles de información imparciales y frecuentes que sirvan de base para los debates sobre la COVID y que incluyan las repercusiones sobre el empleo y las empresas. Este es un argumento que se ha utilizado en varios países; por ejemplo, constituyó el núcleo del mensaje de la Directora General de la Confederación de la Industria Británica (CBI), Carolyn Fairbairn: «no podemos esperar a vencer a la COVID-19 para instaurar una visión de crecimiento compasivo»²⁵.

► *«Es preciso ocuparse de la preservación de la salud de los ciudadanos en paralelo al sostenimiento de la economía. Para proteger la salud y las vidas, debemos salvar la economía».*

► **Predrag Mitrovic**, Presidente de la Federación de Empleadores de Montenegro

¿Y ahora qué?

La naturaleza de la crisis actual significa que no hay una demarcación clara entre las diferentes fases y que queda mucho camino por recorrer antes de que se pueda hablar de la pandemia en tiempo pasado. No se puede dar nada por sentado. Las contribuciones y la voz de la comunidad empresarial serán más importantes que nunca a medida que aprendamos a hacer frente a los confinamientos localizados y a los nuevos aumentos de las tasas de infección. Pese a que es comprensible que queramos empezar a avanzar y centrarnos en un mundo pospandémico, seguimos inmersos en plena crisis sanitaria. Los responsables de la formulación políticas y las empresas tendrán que seguir ocupándose de las prioridades inmediatas en materia de seguridad y, al mismo tiempo, trazar una ruta para la recuperación económica y del mercado de trabajo a más largo plazo.

► [...] seguimos inmersos en plena crisis sanitaria. Los responsables de la formulación políticas y las empresas tendrán que seguir ocupándose de las prioridades inmediatas en materia de seguridad y, al mismo tiempo, trazar una ruta para la recuperación económica y del mercado de trabajo a más largo plazo.

25 Por ejemplo, en el siguiente artículo se argumenta a favor del crecimiento compasivo: <https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-8885453/Outgoing-CBI-boss-tells-PM-save-economy-Covid.html>

▶ Las Organizaciones Empresariales han dado un paso adelante durante la crisis, gracias en gran medida a su capacidad de investigar y aportar datos necesarios.

▶ 3. Análisis, investigación y liderazgo intelectual

Las Organizaciones Empresariales han dado un paso adelante durante la crisis, gracias en gran medida a su capacidad de investigar y aportar datos necesarios. Las encuestas entre las empresas, las investigaciones adaptadas a las circunstancias y los conocimientos específicos del sector han contribuido a posicionar la voz de las empresas y los negocios al frente de muchos de los debates sobre la COVID-19 en todo el mundo.

Influir con «datos únicos»

¿Cómo han ayudado la investigación y los datos a las Organizaciones Empresariales a tener una influencia durante la crisis? La capacidad de realizar encuestas entre los miembros en poco tiempo permitió a las Organizaciones Empresariales, en primer lugar, hacerse una idea clara de la situación a la que se enfrentaban las empresas miembros, dando prioridad a las principales peticiones que iban dirigidas a los gobiernos y apoyando sus medidas. Este enfoque basado en los datos y las pruebas obtenidas, también sirvió de base sobre la capacidad de influencia de las actividades de sensibilización de las Organizaciones Empresariales desde el principio de la crisis. Gracias a las herramientas prácticas de recopilación de datos –incluidas las proporcionadas por ACT/EMP–, las Organizaciones Empresariales no solo han llevado a cabo investigaciones adecuadas, sino que también las han presentado de manera que garanticen los mejores resultados. Los estudios monográficos que figuran a continuación proporcionan una visión puntual de los datos que se generaron y con qué fin.

A medida que los desafíos en materia de empleo posteriores al confinamiento pasen a un primer plano en la mayoría de los países, es fundamental disponer de datos económicos y del mercado de trabajo en el momento oportuno. ¡No se pueden tomar decisiones importantes sobre la base de estadísticas que fueron recogidas hace meses! El sector de los servicios de empleo a nivel mundial y la comunidad empresarial en general tienen la enorme responsabilidad de proporcionar a los responsables de la formulación de políticas datos y conocimientos rápidos desde la primera línea del mercado laboral. La información sobre sectores específicos será especialmente importante para ayudar a los responsables de la formulación de políticas a tomar decisiones sobre la necesidad de prestar ayuda continua a industrias concretas. Un ejemplo de ello es la labor de rápida evaluación emprendida en cuatro países de los Balcanes Occidentales²⁶, que puso de relieve las repercusiones en las empresas y los puestos de trabajo, así como las soluciones para reanudar las operaciones.

Liderazgo intelectual

Un claro ejemplo de que las Organizaciones Empresariales asumieron un papel de liderazgo en la evolución de la situación generada por la COVID-19 está relacionado con el rápido y drástico cambio en los patrones de trabajo. Además de informar a los miembros con directrices sobre buenas prácticas para

26 Se puede consultar información detallada de este trabajo de evaluación de los Balcanes Occidentales en https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_754190/lang--en/index.htm

la gestión de una fuerza de trabajo a distancia y la inversión en infraestructura digital, las Organizaciones Empresariales se pusieron en primera línea para velar por la aplicación de respuestas legislativas adecuadas. Las organizaciones empresariales de todo el mundo han lanzado distintos mensajes, entre ellos la necesidad de facilitar las opciones del trabajo desde casa y sus posibles consecuencias para la productividad. La gestión del proceso de regreso al trabajo también ha sido un área en la que las Organizaciones Empresariales han ejercido su liderazgo intelectual en beneficio de sus empresas miembros, los trabajadores y los responsables de la formulación de políticas.

► **Estudio monográfico 8 – Las Organizaciones Empresariales de Europa utilizan los datos de sus investigaciones**

A continuación, se presentan ejemplos prácticos de la forma en la que las Organizaciones Empresariales de Europa han utilizado los datos para hacer un balance de una situación en constante cambio y para respaldar las principales peticiones a los gobiernos nacionales:

- **NHO (Noruega):** La NHO realizó periódicamente encuestas entre sus miembros relacionadas con la COVID-19, por ejemplo, sobre los efectos de la crisis en las empresas (entre otros, la necesidad de llevar a cabo despidos colectivos); sobre la eficacia de las medidas de apoyo de los gobiernos a las empresas; o sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en el comercio internacional.
- **EK (Finlandia):** EK ha realizado periódicamente encuestas a las empresas, incluida una encuesta específica sobre los efectos del levantamiento de las restricciones de la COVID-19.
- **MEF (Montenegro):** Las actividades de evaluación rápida realizadas por la Federación de Empleadores de Montenegro (MEF) fueron decisivas para poner de manifiesto las repercusiones concretas de la COVID-19 en las empresas.
- **MAI (Israel):** MAI ha realizado periódicamente encuestas entre las empresas, incluidas las destinadas a estimar las repercusiones de las nuevas ayudas financieras públicas propuestas para la retención de empleados.
- **FEU (Ucrania):** La evaluación de las repercusiones prácticas en las empresas también alimentó el compromiso de FEU encaminado a trabajar en colaboración con los sindicatos y el Gobierno.
- **CBI (Reino Unido):** La CBI ha creado un buzón dedicado a la COVID-19 que permite a las empresas informar a la CBI sobre las repercusiones de la COVID-19 en sus actividades, compartir ideas y experiencias y formular sugerencias para la acción pública.
- **SPCR (Chequia):** SPCR ha realizado periódicamente encuestas entre sus miembros, incluidos determinados grupos de empresas, por ejemplo, se ha realizado una encuesta sobre las repercusiones de la COVID-19 en las empresas exportadoras.
- **VOSZ (Hungría):** Las encuestas de VOSZ han abarcado un enfoque sectorial específico, así como el análisis de los efectos de la COVID-19 en la economía digital.

▶ Estudio monográfico 9 – FKE²⁷: Utilización de datos para destacar las repercusiones de los flujos de efectivo en los empleadores de Kenia

Una amplia encuesta²⁸ realizada por la Federación de Empleadores de Kenia (FKE) a sus miembros resultó ser esencial para comprender mejor cómo pueden las empresas salir de la pandemia y el tipo de apoyo que requieren del Gobierno. A continuación, figuran los principales mensajes y conclusiones:

- ▶ El flujo de efectivo fue la preocupación más urgente del 84 por ciento de las empresas, y el 75 por ciento de ellas también señaló repercusiones en las cadenas de suministro. En general, el 70 por ciento consideró que el Gobierno no había prestado suficiente ayuda.
- ▶ Entre las soluciones específicas identificadas figuran la desgravación de impuestos a las empresas, la creación de un «Fondo de ayudas salariales», la aceleración de la apertura de más mercados comerciales y el levantamiento de la prohibición del transporte nocturno, especialmente de carga.
- ▶ Otra propuesta práctica fue que el Banco Central trabajara con los bancos comerciales con vistas a elaborar un plan para el reembolso de los préstamos y los servicios de crédito vinculados a las proyecciones de flujos de efectivo.
- ▶ Solo el 10 por ciento de los encuestados había podido organizar el trabajo desde casa. En este caso, es clave cierta guía sobre el trabajo a distancia para las empresas y una mejor infraestructura tecnológica.

La investigación realizada por la FKE también pone de relieve las repercusiones en el empleo, incluida la conclusión específica de que la COVID-19 destruyó el 8,3 por ciento del empleo en el sector privado formal en Kenia entre marzo y julio de 2020, lo que ha supuesto la pérdida de más de 170 000 puestos de trabajo. Solo el 30 por ciento de las empresas que respondieron tenían recursos suficientes para cumplir sus obligaciones salariales en los seis meses siguientes, lo que pone de relieve lo importantes que son las ayudas públicas para mantener a flote las empresas y salvaguardar un millón de puestos de trabajo en el sector privado. Otra de las recomendaciones de la FKE para mitigar las repercusiones de la crisis ha sido la de reforzar la colaboración entre los interlocutores sociales para estabilizar el entorno laboral y mantener unos costos laborales competitivos.

▶ Estudio monográfico 10 – SCCI: Plan de recuperación y prosperidad²⁹ para Seychelles

La Cámara de Comercio e Industria de Seychelles (SCCI) utilizó diversas fuentes de datos y conclusiones de investigaciones hechas ad-hoc para fundamentar los llamados inmediatos a la acción, así como presentar una visión a más largo plazo de la economía y el panorama empresarial del país. El Plan de Recuperación y Prosperidad comienza con el reconocimiento de que *«la COVID-19 ha cambiado nuestras empresas y la sociedad de una manera totalmente inesperada, pero lo único que no está cambiando es el valor de las personas»*. Los planes de recuperación se centran en priorizar a las personas.

27 Se puede consultar la información sobre la labor de la Federación de Empleadores de Kenia (FKE) en: <http://www.fke-kenya.org/site/index.php>

28 Se puede consultar información pormenorizada de la encuesta de la FKE en: <http://www.fke-kenya.org/site/index.php/news-and-media/press-releases#>

29 Se puede consultar el Plan de Recuperación y Prosperidad de la SCCI en: <http://www.employment.gov.sc/media-centre/publications/item/330-scci-proposes-recovery-and-prosperity-plan>

A fin de elaborar una estrategia de recuperación pertinente, válida y alcanzable, la SCCI se puso en contacto con sus miembros para obtener información sobre los últimos desafíos y éxitos. Entre los datos específicos que sirvieron de base para la elaboración del plan figuraban los últimos indicadores internacionales, la cuantificación de las repercusiones de la COVID-19 en las empresas y un estudio cualitativo sobre las medidas que tendrían mayor impacto en el empoderamiento de la comunidad empresarial de Seychelles en el futuro.

Gracias a los comentarios y las opiniones de los miembros, la SCCI pudo presentar planes y soluciones en materia de ayudas salariales, salvaguardia de los puestos de trabajo y garantía de los préstamos para los empleadores. La crisis ha sido un buen ejemplo de la forma en la que una Organización Empresarial y los acuerdos tripartitos ayudan a un país a avanzar.

► Distintas empresas se han implicado a fondo durante la emergencia sanitaria y han puesto la seguridad y el bienestar de los trabajadores y los clientes por encima de todo.

► **4. Estímulo y escaparate de la respuesta de las empresas**

Distintas empresas se han implicado a fondo durante la emergencia sanitaria y han puesto la seguridad y el bienestar de los trabajadores y los clientes por encima de todo. La principal misión de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo sigue siendo mostrar estos ejemplos y «destacar lo bueno» de manera que tenga un impacto positivo en la reputación general de las empresas.

Contar historias ejemplarizantes

Además de generar datos sólidos, las Organizaciones Empresariales han involucrado a los responsables de la formulación de políticas y a la población en general a un nivel más emocional y anecdótico, mostrando ejemplos tangibles de que la comunidad empresarial ha hecho un gran esfuerzo para ayudar en tiempos de crisis. Un buen ejemplo de este papel «de escaparate» es la iniciativa *Business Heroes* (Héroes Empresariales) de la CBI del Reino Unido, encaminada a alentar a los empleadores y trabajadores a compartir ejemplos positivos a través de un buzón propio, para que luego la CBI los recopilase y publicase a través de su red de comunicaciones y medios de comunicación externos. Entre estos ejemplos concretos figuran la reubicación de personal, el apoyo a familias que experimentan dificultades, la ayuda a las personas para que mantengan su bienestar mental y físico, y la provisión de suministros de equipos esenciales de protección personal.

¡Lo cierto es que no ha faltado información! Podemos citar algunos ejemplos prácticos en todo el mundo:

- Llamados coordinados a la solidaridad, incluidos fondos para necesidades específicas con el fin recaudar contribuciones de las empresas para ayudar a hacer frente a la crisis sanitaria y apoyar a las familias en dificultades;

- ▶ la fabricación y distribución de equipos de protección personal y equipos médicos: las empresas, incluidas las empresas cerveceras, desviaron sus actividades a la fabricación de grandes cantidades de geles hidroalcohólicos cuando hubo escasez al comienzo de la crisis;
- ▶ las cadenas de hoteles que han utilizado sus instalaciones para proporcionar alojamiento hospitalario adicional cuando ha sido necesario;
- ▶ las empresas que han reubicado a los trabajadores en sectores de alta demanda como la logística y la producción, así como la distribución de alimentos;
- ▶ la facilitación del trabajo a distancia de manera general, poniendo la salud y el bienestar del personal por encima de todo;
- ▶ la participación proactiva de los trabajadores, hasta en las etapas cruciales de planificación inicial del proceso de reincorporación al trabajo, lo que ha incluido encuestas entre el personal para comprender sus preocupaciones y sus circunstancias personales;
- ▶ la promoción de un enfoque de colaboración y solidaridad entre las empresas, así como el estímulo activo de los trabajadores para que asumieran funciones de voluntariado.

▶ Estudio monográfico 11 – CONFIEP³⁰: Financiación de equipos médicos e impulso de la cooperación entre el sector público y privado en el Perú

La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú (CONFIEP) donó 100 ventiladores mecánicos «Samay» al Ministerio de Salud para la lucha contra la COVID-19. La iniciativa se ha basado en una sólida cooperación entre organizaciones de los sectores público y privado, y ha supuesto la creación de un fondo específico establecido para recaudar más de medio millón de dólares de los Estados Unidos.

La Dirección de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico de la Marina de Guerra del Perú se encargó del desarrollo de los ventiladores mecánicos «Samay». El primer lote de estos ventiladores fue entregado al Ministerio de Salud en una ceremonia en la que participaron la Presidenta de la CONFIEP y el Comandante General de la Marina de Guerra del Perú, así como ministros del Gobierno. Es una plataforma única para poner de relieve el papel proactivo de la comunidad empresarial, así como los beneficios de la colaboración entre el sector público y el privado.

La CONFIEP puso posteriormente a disposición otros ventiladores mecánicos, además de equipos como cilindros de oxígeno. El Fondo de Emergencia ha recogido donaciones de más de 160 empresas, gremios empresariales y empresarios desde el inicio de la emergencia sanitaria en el Perú.

30 Se puede consultar más información sobre el trabajo de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú (CONFIEP) en: <https://www.confiep.org.pe>

► Las Organizaciones Empresariales y las empresas a las que representan se consideran parte integrante de la sociedad en general, pueden inducir cambios positivos y sentirse orgullosas por ello.

Llamados a la acción

Las Organizaciones Empresariales y las empresas a las que representan se consideran parte integrante de la sociedad en general, pueden inducir cambios positivos y sentirse orgullosas por ello. El papel impulsor de las Organizaciones Empresariales se ha convertido en un aspecto realmente importante durante la crisis de la COVID-19: estos llamados a la acción dieron lugar a todas esas historias ejemplarizantes que se han mencionado anteriormente. Una vez determinada que la gestión de la reputación era una prioridad importante para la comunidad empresarial en la mayoría de los países, la pandemia se ha convertido en una plataforma para que las Organizaciones Empresariales más que «contar», «muestren».

Impulsar llamados específicos a la acción ha sido prioritario y ha creado un efecto «bola de nieve» en lo que respecta al compromiso de sus miembros. Un buen ejemplo de ello es la Cámara de Comercio e Industria de Uzbekistán (CCIU), que organizó un concurso en línea («COVID-19 Challenge 2020») para impulsar la creación de herramientas y soluciones innovadoras encaminadas a mitigar las consecuencias de la pandemia de la COVID-19. Se pidió a toda la población de Uzbekistán que colaborase, combinando la tecnología y las aptitudes empresariales, para elaborar soluciones innovadoras a problemas concretos en esferas como la salud, la educación, la ayuda a los más vulnerables, el apoyo a las pequeñas empresas y la prestación de ayuda comunitaria. La CCIU publicó las *winning project ideas* (ideas de proyectos ganadoras)³¹ en su sitio web.

► Estudio monográfico 12 – FICCI³²: «Llamados a la acción» para apoyar a las empresas en la India

La Federación de Cámaras Indias de Comercio e Industria (FICCI) tomó la iniciativa desde el principio con la elaboración de una encuesta detallada³³ sobre la forma en que la COVID-19 estaba afectando a la industria india y proponiendo sugerencias prácticas para la adopción de medidas eficaces. La encuesta se elaboró a gran escala entre el Gobierno, la industria y otras partes interesadas de la India. Además de la encuesta, se llevaron a cabo otras actividades importantes como la elaboración, para los miembros de la FICCI, de una lista de los funcionarios públicos de diferentes estados responsables de facilitar el movimiento «esencial» de bienes y mano de obra.

La FICCI también lideró amplias consultas entre sus miembros para determinar las prioridades y los problemas específicos de los distintos sectores de la industria, y utilizó estos comentarios e introspección para formular una serie de recomendaciones al Gobierno. Entre las propuestas y llamados a la acción específicos cabe mencionar:

31 Se puede consultar la información sobre los proyectos que se llevan a cabo en Uzbekistán en: <https://chamber.uz/ru/news/6164>

32 Se puede consultar la información sobre la labor de la Federación de Cámaras Indias de Comercio e Industria (FICCI) en: <http://ficci.in/#>

33 La encuesta se publicó en marzo de 2020. Se pueden consultar las principales conclusiones en: <http://ficci.in/Sedocument/20497/FICCI-Survey-COVID19.pdf>

- ▶ el apoyo a mecanismos de crédito más sencillos para las empresas, en particular para las que operan en ciclos financieros muy cortos;
- ▶ la relajación de ciertos requisitos legales en sectores específicos, sin penalizaciones;
- ▶ el compromiso para que la ejecución de las garantías bancarias reflejara las condiciones de «fuerza mayor» a las que se enfrentan las empresas, con una ampliación mínima de seis meses;
- ▶ el establecimiento de un punto de contacto claro en los diferentes estados para ayudar a resolver los problemas de la industria de la manera más expeditiva posible;
- ▶ un llamado concreto dirigido al Ministerio de Trabajo para que garantizara la libre circulación de los trabajadores de la manufactura y la logística con una «autodeclaración».

▶▶ La cooperación entre las Organizaciones Empresariales y los sindicatos, la administración pública y otras partes interesadas ha sido habitual durante la crisis. ¿Cómo se puede hacer para trabajar sobre esta base?

▶ 5. Una nueva era de colaboración

La cooperación entre las Organizaciones Empresariales y los sindicatos, la administración pública y otras partes interesadas ha sido habitual durante la crisis. ¿Cómo se puede hacer para trabajar sobre esta base? ¿Estamos ante un cambio cultural sostenible y a las puertas de una nueva era de colaboración y diálogo social?

Ejemplos de coaliciones innovadoras

Las Organizaciones Empresariales han colaborado de manera estrecha con los gobiernos, así como con otras partes interesadas, incluidos los sindicatos. Según la encuesta de la OIT-ACT/EMP y la OIE, más del 90 por ciento de las Organizaciones Empresariales ha colaborado con otras organizaciones y han participado en un diálogo social bipartito durante la crisis. Como resultado, se han formulado directrices conjuntas y oportunas. Distintas empresas han empezado a colaborar, incluidas organizaciones que compiten en sectores como el farmacéutico y el de las ciencias biológicas, que nunca hubieran contemplado la posibilidad de hacerlo. De cara al futuro, este enfoque colaborativo será esencial cuando avancemos hacia las próximas fases de la crisis y nos planteemos la mejor manera de reactivar las economías y los mercados laborales nacionales.



Más del 90 por ciento de las Organizaciones Empresariales han participado en un diálogo social bipartito durante la crisis.

► *«A medida que vayamos dejando atrás las medidas urgentes, deberemos instar a los ministerios a trabajar con los sindicatos y las empresas en la coordinación de un plan para la recuperación, la reconstrucción y la resiliencia»³⁴.*

► **Sharan Burrow**, Secretaria General de la Confederación Sindical Internacional

Como consecuencia de la crisis, las organizaciones están obviando diferencias arraigadas para establecer asociaciones e iniciativas conjuntas. Hemos visto a organizaciones empresariales formar coaliciones con sindicatos, con el fin de presentarse de manera conjunta ante los gobiernos y desarrollar soluciones pragmáticas para apoyar la economía. Un buen ejemplo de este enfoque conjunto fue lo que hizo la Confederación de Asociaciones de Empleadores de Turquía (TISK) que, junto con otras organizaciones empresariales y sindicatos turcos, emitió una declaración conjunta y un comunicado común pidiendo el apoyo del Gobierno durante la crisis de la COVID-19. Los ejemplos de cooperación pueden servir de base para acciones colaborativas en la fase de recuperación.

► *«Las Organizaciones Empresariales tomaron la iniciativa de presentar soluciones para proteger los salarios, salvaguardar los puestos de trabajo y asegurar los préstamos a las empresas. La crisis ha sido un buen ejemplo de que las relaciones tripartitas no son una mera formalidad, sino que ayudan a un país a avanzar».*

► **Oliver Bastienne**, Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Seychelles (SCCI)

Otra consecuencia de la crisis ha sido una mayor cooperación dentro de la propia comunidad empresarial, empresas que compiten entre sí se han unido para mejorar la situación y los organismos empleadores sectoriales trabajan mano a mano con las federaciones nacionales. En Eslovaquia, la AZZZ (Federación de Asociaciones de Empleadores) y otras organizaciones empresariales eslovacas (RÚZ, AEP, SOPK, Club 500, SPPK y ZAP SR) se unieron de manera colectiva para pedir al Gobierno que creara un equipo especializado en la crisis económica, encabezado por el Primer Ministro. Rindiendo homenaje al famoso refrán eslovaco «quien da primero, da dos veces», la unión empresarial puso de manifiesto una necesaria sensación de urgencia que se tradujo en que la coalición señalase de manera muy directa y franca las deficiencias de las medidas iniciales de ayuda del Gobierno para las empresas.

34 Declaración de la Reunión de ministros de trabajo y empleo del G20 (LEMM), 23 de abril de 2020.

▶▶ *«Los paquetes sociales no deben tener consecuencias negativas para las empresas. La flexibilidad y los tiempos de respuesta son esenciales en estos momentos».*

▶ **Miriam Filová**, Portavoz de la AZZZ
Federación de Asociaciones de Empleadores de Eslovaquia

▶▶ *«La estrecha colaboración entre el gobierno, los empleadores y los sindicatos –junto con la crucial participación de los trabajadores y las continuas mejoras adoptadas en materia de cuidado de los hijos, transporte y test anticovid– serán los pilares del éxito».*

▶ **Josh Hardie**, Director General Adjunto, CBI

El diálogo social en tiempos de crisis

A fin de mitigar las repercusiones financieras perjudiciales de la crisis en las empresas, se adaptaron algunos convenios colectivos, por ejemplo, se congelaron los aumentos salariales durante la duración de la crisis. También se adoptaron enfoques pragmáticos en sectores específicos. Un buen ejemplo de ello fue el acuerdo en Alemania de un nuevo convenio colectivo para la industria del comercio del metal que reflejaba la situación real de la crisis, con disposiciones en torno a la congelación salarial, la reducción del tiempo de trabajo y los días libres para los trabajadores que tuviesen que cuidar de sus hijos. Otro ejemplo positivo ha sido la declaración conjunta de la Federación de Empleadores de Uganda (FUE) y la Organización Nacional de Sindicatos (NOTU). Todo ello transmite un compromiso conjunto contraído por los representantes de las empresas y de los trabajadores de *«reactivar las medidas para controlar el impacto de la COVID-19 y velar por no dejar a nadie atrás, en particular a las personas que sufren VIH, las personas con discapacidad, los migrantes y las personas en situaciones de vulnerabilidad».*

En algunos países, la pandemia ha sido una especie de «llamada de atención» sobre la necesidad de reforzar el diálogo y la consulta en tiempos de crisis. Los debates celebrados en la República de Corea constituyeron un buen ejemplo de las cuestiones de fondo que están en juego, con medidas de colaboración como el apoyo de los sindicatos a las medidas de recorte de los costos dentro de las empresas necesarias para mantener el empleo, el compromiso de las empresas de retener el mayor número posible de trabajadores a pesar de la incertidumbre económica y la prestación por parte del Gobierno, del apoyo financiero necesario a las empresas, así como la ampliación de la protección social de los trabajadores afectados (véase el estudio monográfico 13). Otro ejemplo concreto es el memorando de entendimiento tripartito firmado en Kenia por el Ministerio de Trabajo, la Organización Central de Sindicatos de Kenia (COTU-K) y la Federación de Empleadores de Kenia (FKE).

► *«Ahora no podemos permitirnos el lujo de ser timoratos; es el momento de ser audaces, de pensar a lo grande y de innovar con enfoques de política que reactiven el crecimiento económico. Tenemos que reescribir las reglas del mundo del trabajo y aceptar que no podemos seguir haciendo las cosas como hasta ahora. Este nuevo futuro debería basarse sobre todo en el diálogo social y el tripartismo».*

► **Mthunzi Mdwaba**, Vicepresidente de la OIE ante la OIT³⁵

Los interlocutores sociales a nivel mundial, regional y nacional se han unido con el objetivo común de salvaguardar a las empresas, el empleo y unos medios de subsistencia sostenibles sobre la base de un diálogo social sólido. Esto se resume en la declaración conjunta de marzo de 2020 de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y la Confederación Sindical Internacional (CSI), en la que se subraya *«el importante papel que desempeñan el diálogo social y los interlocutores sociales, no solo para controlar el virus en el lugar de trabajo y fuera de este, sino también para evitar la pérdida masiva de empleos a corto y medio plazo»*. En la declaración también se subraya que la responsabilidad conjunta es necesaria para que el diálogo fomente la estabilidad a largo plazo. En un plano más general, las posibilidades de colaboración entre las Organizaciones Empresariales y los sindicatos en tiempos de crisis son objeto del reciente informe de la OIT titulado *Gestión de conflictos y desastres*³⁶.

Un buen ejemplo a nivel regional es la declaración emitida en marzo de 2020 por los interlocutores sociales europeos (Business Europe y la Confederación Europea de Sindicatos, así como el Centro Europeo de Empresas y SMEUnited). En esa declaración se alentaba a los gobiernos nacionales a adoptar medidas de gran calado para apoyar a los servicios nacionales de salud, reforzar los sistemas de protección social y movilizar los fondos estructurales no utilizados y otros fondos de la Unión Europea para prestar apoyo financiero a los trabajadores por cuenta ajena y a los trabajadores por cuenta propia. En la declaración conjunta también se pedía acceso al crédito y apoyo financiero para las empresas, especialmente para todo tipo de PYME, afectadas por las medidas de confinamiento y de emergencia, con una intervención coordinada a cargo de los presupuestos de la Unión Europea, el Banco Central Europeo, el Banco Europeo de Inversiones y los bancos nacionales de fomento.

35 Discurso en la Cumbre mundial virtual de la OIT de 2020 sobre la COVID-19 y el mundo del trabajo.

36 Se puede consultar el informe de la OIT sobre la *Gestión de conflictos y desastres* en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_742707.pdf

▶ Estudio monográfico 13 – Acuerdo tripartito en la República de Corea

La «Declaración de un acuerdo tripartito para superar la crisis de la COVID-19» fue adoptada oficialmente en la República de Corea el 6 de marzo de 2020. Se trata de una enérgica declaración de intenciones sobre la colaboración entre el Gobierno y los interlocutores sociales. En el acuerdo se reconocía la necesidad de colaborar para hacer frente a los apremiantes desafíos planteados por la pandemia y se hacía hincapié en la necesidad de proteger a los trabajadores y las empresas, y de salvaguardar el empleo.

Tras el anuncio del Gobierno de un «nuevo acuerdo para la protección del empleo en Corea », las principales federaciones de sindicatos –la Federación Coreana de Sindicatos (FKTU) y la Confederación de Sindicatos de Corea (KCTU)– anunciaron el 12 de mayo que, por primera vez en 21 años, reanudarían el diálogo tripartito sobre cuestiones relacionadas con el empleo. Aunque no se llegó a firmar un acuerdo formal, las acuciantes repercusiones socioeconómicas de la COVID-19 dieron lugar a un claro avance en términos de diálogo y acción colectiva.

▶ Estudio monográfico 14 – EFC³⁷: Establecimiento de un grupo de trabajo tripartito sobre la COVID-19 en Sri Lanka

En Sri Lanka se estableció un grupo de trabajo tripartito sobre la COVID-19 con el fin de formular recomendaciones encaminadas a proteger los intereses de los trabajadores y los empleadores, y facilitar así el diálogo social. Este grupo de trabajo dio lugar a un acuerdo tripartito entre la Federación de Empleadores de Ceilán, los sindicatos y el Ministerio de Desarrollo de Competencias, Empleo y Relaciones Laborales.

Entre otras cosas, la Federación de Empleadores de Ceilán formuló recomendaciones al Gobierno para asegurar que los trabajadores –así como las empresas– recibiesen ayudas durante la crisis. El acuerdo tripartito constituyó una rara ocasión en la que todas las partes interesadas se pusieron de acuerdo sobre un salario mínimo fijo a nivel nacional e incluyó áreas específicas como las tasas de remuneración por días trabajados, así como disposiciones para que los trabajadores recibieran una proporción de sus salarios por los días no trabajados. La experiencia de Sri Lanka es un ejemplo decisivo de que la comunidad empresarial pone el bienestar de los trabajadores por delante en su respuesta a la crisis.

La clave de la respuesta general de la Federación de Empleadores de Ceilán a la crisis fue la rapidez. Además de las labores con el grupo de trabajo, también se llevaron a cabo rápidos cambios internos en la secretaría y se entabló una comunicación expedita con los miembros. El resultado fue un asesoramiento oportuno y específico sobre áreas prioritarias para las empresas, como las modalidades de trabajo desde casa y la transmisión de decisiones gubernamentales sobre el toque de queda y sobre los «servicios esenciales» que podían continuar sus actividades.

37 Se puede consultar información más detallada sobre la labor de la Federación de Empleadores de Ceilán en el siguiente enlace: <http://www.employers.lk>

► **Estudio monográfico 15 – SNEF³⁸: Un enfoque conjunto para evitar la pérdida de puestos de trabajo en Singapur**

En Singapur, el Ministerio de Trabajo, el Congreso Nacional de Sindicatos y la Federación Nacional de Empleadores (SNEF) firmaron una declaración tripartita de carácter orientativo sobre la gestión de los desafíos en materia de recursos humanos y empleo derivados de la crisis de la COVID-19. En la declaración se insta a las empresas a recurrir a la «supresión de puestos» (es decir, a los recortes de personal) como última opción y solo después de haber explorado de manera exhaustiva todas las demás alternativas.

Las alternativas a la supresión de puestos a las que se hace referencia expresa en la declaración son, entre otras:

- la readaptación profesional y el perfeccionamiento de las competencias de los trabajadores ya contratados;
- la reasignación de los empleados a otras partes de la empresa;
- unos horarios de trabajo flexibles y semanas de trabajo más cortas;
- un ajuste de los salarios derivado del diálogo social;
- las licencias no remuneradas.

En el documento también se subraya la necesidad de llevar a cabo una consulta efectiva, transparente y participativa con los sindicatos en los casos en que la supresión de puestos de trabajo fuera la única opción. Desde una perspectiva empresarial, en la declaración se hace hincapié en que la gran mayoría de los empleadores se preocupan profundamente por las personas que trabajan para ellos y exploran todas las demás opciones antes de suprimir puestos de trabajo.

► **Estudio monográfico 16 – CPC³⁹: Liderar la iniciativa SiEmpre en Chile**

La iniciativa de solidaridad e innovación empresarial (SiEmpre⁴⁰) reunió a empresas, emprendedores y grupos empresariales con un claro objetivo común: ayudar en la construcción de un mejor país. Esta iniciativa, encabezada por la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile (CPC), abarca una coalición de organismos sectoriales de la industria manufacturera, la minería, la construcción, la agricultura y los servicios financieros. El objetivo principal consistía en animar a las empresas a contribuir a un fondo de emergencia, centrado en dos esferas prioritarias para el país: la alimentación y la salud.

La pandemia afectó con mayor contundencia al empleo y la calidad de vida de algunas de las personas más vulnerables. En marzo de 2020, las empresas y los emprendedores crearon un fondo de emergencia para ayudar a hacer frente a los problemas sanitarios más acuciantes de la población. La contribución de las empresas y los empresarios, en cooperación con el Ministerio de Desarrollo Social y las organizaciones benéficas, también dio lugar a la entrega de cajas con alimentos básicos para al menos 125 000 familias del segmento más vulnerable de la sociedad.

SiEmpre ha recaudado más de 100 millones de dólares de los Estados Unidos para apoyar la distribución de alimentos y los esfuerzos sanitarios del país. La iniciativa constituye un claro ejemplo de lo que puede lograrse gracias a la solidaridad, la innovación y la colaboración.

38 Se puede consultar la información sobre la labor de la Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF) en: <https://snef.org.sg>

39 Se puede consultar información detallada sobre la labor de la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile en: <https://www.cpc.cl>

40 Se puede consultar la información sobre la iniciativa del SiEmpre en Chile en: <https://siempreporchile.cl>

▶ Parte 2

Asumir el liderazgo:
¿Cómo evolucionarán
las funciones, los
servicios y el impacto
de las Organizaciones
Empresariales para
«reconstruir mejor»?



Parte 2

Asumir el liderazgo: ¿Cómo evolucionarán las funciones, los servicios y el impacto de las Organizaciones Empresariales para «reconstruir mejor»?

Existe un ámbito claro de consenso en el contexto de los distintos debates relacionados con la pandemia: la denominada «nueva normalidad» no significa que, simplemente, baste con pulsar la tecla de «restablecer» para volver a la situación anterior a la crisis. Existe una voluntad común de utilizar esta crisis para fraguar una transformación positiva. Las Organizaciones Empresariales tienen la oportunidad de aprovechar los logros alcanzados durante el punto álgido de la crisis sanitaria mundial y asumir el liderazgo de los nuevos desafíos en materia de políticas. También ha llegado el momento de que las Organizaciones Empresariales tomen la iniciativa en el desarrollo de nuevos servicios para los miembros y nuevos enfoques de promoción.

Sobre la base de la información proporcionada por las empresas, los responsables de formular políticas y otras partes interesadas, la próxima fase de la crisis y el período pospandémico van a ser plataformas únicas para que las Organizaciones Empresariales reposicionen su papel y «se ofrezcan» a desempeñar las siguientes funciones:

- 1. Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del mercado laboral:** A medida que la crisis sanitaria se transforme en una crisis económica y de empleo a gran escala, las Organizaciones Empresariales desempeñarán un papel fundamental al frente de la recuperación. Ello incluirá la creación de un entorno propicio para que los empleadores puedan crecer e impulsen el crecimiento económico, y ayudará a abordar la crisis de desempleo que se avecina.
- 2. Asumir el liderazgo de los nuevos desafíos en materia de políticas:** Los gobiernos nacionales y las instituciones internacionales han señalado una serie de desafíos que van ganando intensidad, como el empleo juvenil, la igualdad y la inclusión, la economía informal, las nuevas modalidades de trabajo y los enfoques a largo plazo en relación con la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Las Organizaciones Empresariales pueden adoptar un enfoque proactivo en el desarrollo de nuevas soluciones frente a estos desafíos.
- 3. Asumir el liderazgo con respecto al futuro del trabajo:** Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo llevan años impulsando programas de debate intelectual sobre el futuro del trabajo. Prever la evolución de los modelos de negocio y las nuevas necesidades en materia de competencias profesionales será más importante que nunca para que las empresas y las economías prosperen en la «nueva normalidad».
- 4. Asumir el liderazgo en la gestión de la reputación y el riesgo:** Jamás ha sido tan importante como ahora adoptar una actitud proactiva en la gestión de la reputación y las crisis. Frente a un entorno de políticas públicas en rápida evolución, los riesgos y el control más estricto de los canales sociales, así como la cobertura mediática durante las 24 horas del día, aumentan la posibilidad de que se produzcan cambios y tendencias negativos que las Organizaciones Empresariales tendrán que gestionar en el futuro.
- 5. Asumir el liderazgo de nuevos servicios:** ¿Qué significa la «nueva normalidad» para el papel, la representación de los intereses y los servicios que prestan las Organizaciones Empresariales a sus miembros? En un contexto volátil, de perturbaciones económicas, sociales y comerciales, ha llegado el momento de innovar y aprovechar nuevas oportunidades.

►► La crisis de la COVID-19 ha transmitido un mensaje claro: si cierra el sector privado, cierra el país; si la comunidad empresarial no goza de buena salud, la economía no prospera ni se pueden crear empleos [...].

► 1. Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del mercado laboral

A medida que la crisis sanitaria se transforme en una crisis económica y de empleo a gran escala, las Organizaciones Empresariales desempeñarán un papel fundamental al frente de la recuperación. La crisis de la COVID-19 ha transmitido un mensaje claro: si cierra el sector privado, cierra el país; si la comunidad empresarial no goza de buena salud, la economía no prospera ni se pueden crear empleos, el camino de la recuperación será tortuoso. Las Organizaciones Empresariales estarán en la primera línea para ayudar en la adaptación y la reactivación de las economías nacionales y los mercados laborales.

Crear el entorno propicio para que las empresas se recuperen

La reapertura de las economías nacionales no es un proceso lineal, habrá retrocesos vinculados a nuevos picos y confinamientos locales o nacionales. Sobre este último punto, en muchos países, las Organizaciones Empresariales se enfrentarán al desafío de asegurar una voz colectiva y una presencia fuertes tanto en el plano regional como en el nacional. Además de reaccionar frente a los aumentos de las infecciones en el ámbito local, es probable que el enfoque regional sea el eje central de futuros debates sobre las necesidades locales en materia de competencias profesionales e inversiones internas. En algunos países, la crisis ha propiciado un debate más amplio sobre la transferencia de poderes a estructuras gubernamentales regionales.

►► *«Algunos sectores pueden verse alterados de manera drástica por la crisis, para otros pueden abrirse nuevas oportunidades. Los hábitos de consumo pueden cambiar. Las políticas públicas en materia de gastos y de elaboración de políticas pueden variar. Los dirigentes de las Organizaciones Empresariales deberían ser conscientes de algo esencial: en 2021, las empresas afiliadas operarán en un entorno muy diferente al de 2019. Hay que anticiparse a la situación».*

► **Phil O'Reilly**, Presidente del Comité Consultivo Empresarial de la OCDE

Es necesario desarrollar un marco regulador favorable, que permita a las empresas centrarse en lo que mejor saben hacer: impulsar el crecimiento y crear puestos de trabajo. Durante el punto álgido de la crisis sanitaria hubo algunos indicios positivos de que los gobiernos nacionales reconocían las preocupaciones legítimas del sector privado en relación con el ancho de banda, especialmente las PYME con pocas ayudas en materia de recursos humanos. Entre los buenos ejemplos figuran la medida del Gobierno del Reino Unido de retrasar cambios en la tributación de los trabajadores autónomos y por cuenta propia o el aplazamiento de los convenios colectivos de trabajo en Suecia.

En un momento en que las empresas de la mayoría de los sectores han estado luchando por sobrevivir buscando todas las vías posibles para evitar la supresión generalizada de puestos de trabajo, era fundamental evitar introducir cambios como la aplicación de nuevas reglas fiscales o nueva legislación sobre el empleo. El mismo argumento se aplica a la siguiente fase de la crisis: en un momento en el que los empleadores de todos los sectores clave de la economía están concentrando su energía en lograr que sus empresas vuelvan a funcionar, debemos evitar modificaciones y asegurarnos de que se den el espacio y la flexibilidad necesarias para lograrlo.

El argumento no promueve el «sálvese quien pueda», ni la carrera hacia el abismo. Las normas proporcionadas que se aplican eficazmente redundan en beneficio tanto de las empresas como de los trabajadores que las cumplen. Se trata simplemente de abogar por un enfoque pragmático que reconozca las prioridades pospandémicas y las dinámicas emergentes del futuro del trabajo que ya estaban en marcha antes de que se propagara el coronavirus. Para las Organizaciones Empresariales de todo el mundo, encontrar medios eficaces para propagar este mensaje se ha convertido en una prioridad después del confinamiento.

► *«Apoyar a las empresas para que las personas vuelvan a trabajar es la medida más importante que el gobierno debe tomar. Todo resultado que no plantee una estrategia clara para ayudar a las empresas a recuperarse y facilitar el retorno a la vida profesional no ayudará a la tan esperada recuperación».*

► **Jacqueline Mugo**, Directora Ejecutiva de la Federación de Empleadores de Kenia

► **Estudio monográfico 17 – ¿Cómo están impulsando las Organizaciones Empresariales la recuperación económica y planificando el futuro en Europa?**

Más allá de las respuestas inmediatas a la crisis, las Organizaciones Empresariales han desarrollado una serie de iniciativas pensando en lograr una competitividad a largo plazo y «pensada para el futuro». La promoción de las inversiones públicas y privadas en esferas clave como el «crecimiento verde» de las economías nacionales forma parte de este programa orientado al futuro. Entre los ejemplos reseñables en Europa cabe citar los siguientes:

► **NHO (Noruega):** La NHO lanzó una nueva página web, *Ten ambitions for Norway in 2030 – roadmaps for the future of business* (Diez ambiciones para Noruega en 2030: hojas de ruta para el futuro de las empresas)⁴¹. A través de los datos recabados en artículos, entrevistas,

41 Se puede consultar la hoja de ruta de la NHO *Ten ambitions for Norway* (Diez ambiciones para Noruega) en: <https://www.nho.no/tema/neste-trekk/>

videos y otros, la página presenta una visión atractiva para superar la crisis originada por la COVID-19 y cimentar un futuro sostenible.

- **DI (Dinamarca):** El plan *Denmark out of crisis – back to green growth* (Dinamarca sale de la crisis: de vuelta al crecimiento verde)⁴² contiene 70 propuestas para una reapertura satisfactoria de la sociedad, que abarca cinco áreas: acción climática, infraestructura, inversión en investigación, innovación y digitalización, consolidación del papel de Dinamarca como nación exportadora y estímulo de la economía. El objetivo es crear 30 000 puestos de trabajo y aumentar la riqueza en 45 000 millones de coronas danesas.
- **Ibec (Irlanda):** En su nueva e importante iniciativa, *Reboot and reimagine* (Reactivar y reformular)⁴³, Ibec expone su visión y su hoja de ruta para la recuperación y el fomento de una economía sostenible. La campaña esboza una amplia gama de medidas temáticas en materia de políticas, escalonadas en tres fases: 100 días, finales de 2020 y finales de 2023.
- **Confindustria (Italia):** Las propuestas de Confindustria para mitigar el impacto de la COVID-19 en la economía⁴⁴ se basan en seis pilares fundamentales: inversión pública e infraestructura, un ambicioso plan de recuperación a nivel europeo, medidas para garantizar la liquidez de las empresas, simplificación legislativa, incentivos para el empleo de los jóvenes y medidas para estimular la inversión privada.
- **FEB (Bélgica):** Las propuestas de la FEB para la recuperación⁴⁵ se han centrado en medidas destinadas a promover el crecimiento económico y estimular la demanda y la inversión. El fomento de la competitividad debe incluir nuevas medidas del mercado laboral, así como el apoyo a la digitalización y la economía verde.
- **CEOE (España):** El plan de recuperación de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) se centra en la transición hacia las energías verdes, la creación de confianza mediante la seguridad jurídica y el diálogo social, y la creación de un marco legislativo más flexible. El plan también aboga por un mayor apoyo a las PYME, un crecimiento inclusivo mediante la formación profesional y las asociaciones entre el sector público y el privado en esferas como la educación, la salud y las infraestructuras. En noviembre de 2020, la CEOE ahondó en esta materia con un [plan específico compuesto por diez medidas](#)⁴⁶ con el fin de optimizar los fondos de la Unión Europea (UE) para impulsar la recuperación.

Reactivar los mercados de trabajo nacionales

La crisis sanitaria ha llevado inevitablemente a una crisis económica que, a su vez, ha desembocado en una crisis del empleo. Además de trabajar con los responsables de la formulación de políticas para facilitar la recuperación y el crecimiento empresarial –como se ha señalado anteriormente–, ¿qué pueden hacer las Organizaciones Empresariales para asumir el liderazgo y ayudar a los gobiernos nacionales a hacer frente al inminente desafío del desempleo?

42 Se puede consultar la información sobre el plan *Denmark out of crisis – back to green growth* (Dinamarca sale de la crisis: de vuelta al crecimiento verde) en: <https://www.danskindustri.dk/om-di/kontakt-os/presse/arkiv/pressemeddelelser/2020/4/di-fremlagger-milliardplan-for-danmarks-vej-ud-af-krisen/>

43 Se puede consultar la contextualización de la campaña iniciativa, *Reboot and reimagine* (Reactivar y reformular) de Ibec en: <https://www.ibec.ie/connect-and-learn/media/2020/05/11/ibec-launches-major-new-reboot-and-reimagine-campaign>

44 Se pueden consultar las propuestas de política de Confindustria para mitigar las repercusiones de la COVID-19 en: <https://www.confindustria.it/wcm/connect/cea875ab-58b0-40a3-b648-f88dde682b1f/Assi+portanti+di+azione+e+reazione+all'arretramento+dell'economia.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-cea875ab-58b0-40a3-b648-f88dde682b1f-n2-qFFu>

45 Se pueden consultar las propuestas de la FEB para la recuperación en: https://www.feb.be/globalassets/publicaties/een-4x4-turborelanceplan-om-het-groeipotentieel-van-onze-economie-te-versterken/plan-de-relance-4x4-turbo_fr_def.pdf

46 Se pueden consultar los detalles de las 10 medidas de la CEOE para optimizar los fondos del Plan Europeo de Recuperación en: <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/videos/10-medidas-de-ceoe-para-optimizar-los-fondos-del-plan-europeo-de-recuperacion>

Sobre la base de los comentarios más recientes de los responsables de formular políticas y los líderes empresariales –y de las medidas de colaboración que ya se han puesto en marcha–, a continuación, se presentan ejemplos prácticos de lo que puede lograrse:

- Colaborar con los gobiernos y las partes interesadas pertinentes para diseñar una estrategia integral que fomente el crecimiento de la productividad. En el entorno económico posterior a la COVID-19, el crecimiento de la productividad será fundamental para que las empresas puedan generar reservas financieras –es decir, contar con reservas de efectivo y estados contables sólidos–, invertir en la mejora de los conocimientos y las competencias de los trabajadores y en tecnología para aumentar la resiliencia, lo que las dotará de la capacidad de recuperación económica y estructural necesaria para hacer frente a futuras sacudidas de la oferta y la demanda y adaptarse a las nuevas condiciones emergentes del mercado. En este contexto, la función de apoyo y orientación que desempeñan las Organizaciones Empresariales con sus miembros será fundamental en la búsqueda del crecimiento de la productividad.
- Colaborar con los gobiernos para desarrollar los incentivos adecuados para que los empleadores retengan al personal existente –en particular cuando se extingan los planes de permiso obligatorio y retención del empleo– y contraten nuevo personal. Ello también debe entrañar la determinación de las necesidades de competencias a corto y largo plazo para asegurar que la política educativa y las iniciativas de readaptación profesional y reciclaje financiadas con fondos públicos tengan el máximo impacto y sean pertinentes para un panorama empresarial en evolución.
- Determinar las brechas en infraestructuras físicas y digitales para mejorar el desarrollo económico local mediante la mejora de la conectividad del mercado y la reducción de los costos de transacción. El gasto en infraestructura también favorece la creación de empleo, lo que a su vez puede redundar en un mayor gasto de los consumidores. Además, las Organizaciones Empresariales también pueden desempeñar un papel importante en la determinación de las limitaciones normativas a escala sectorial que obstaculizan la inversión privada, el desarrollo empresarial y la creación de nuevas empresas.
- Adoptar una postura proactiva con respecto a la igualdad y la inclusión, y el empleo de los jóvenes. El aumento del desempleo afectará mucho más a los jóvenes y a los colectivos insuficientemente representados en el mercado laboral. Las Organizaciones Empresariales pueden impulsar a las empresas para que tengan y mejoren un enfoque proactivo para la integración y la igualdad en el lugar de trabajo.
- Incorporar modalidades de trabajo flexible. La contratación flexible (que ofrece oportunidades de trabajo a tiempo parcial, horarios flexibles o trabajar a distancia) permitirá a las personas con responsabilidades de cuidado y restricciones de viaje reintegrarse al mercado laboral. Al mismo tiempo, aunque las empresas mantengan la cautela a la hora de contratar personal fijo en un período de extrema incertidumbre, pueden ofrecer trabajo temporal –directamente o a través de empresas de trabajo temporal especializadas– que puede dar lugar a oportunidades permanentes conforme vaya en aumento la certidumbre.
- Impulsar las asociaciones entre el sector público y el privado. Como se ha comprobado en varios de los estudios monográficos presentados (por ejemplo, en la labor de la CONFIEP con la Marina de Guerra y el Ministerio de Salud del Perú), las Organizaciones Empresariales han impulsado importantes actividades de colaboración con organizaciones del sector público durante la crisis sanitaria. Esta colaboración, en particular con los servicios de empleo del sector público, constituirá una importante medida de respuesta al reto del desempleo.

Las alianzas sociales y la cooperación serán fundamentales en el contexto mundial posterior a la COVID-19. La capacidad de las organizaciones representativas para movilizar opiniones colectivas y desarrollar nuevas soluciones frente a los retos urgentes en materia de empleo nunca ha sido tan importante. Los gobiernos y los interlocutores sociales tienen que planificar sobre los empleos y las competencias del futuro y, al mismo tiempo, velar por los empleos actuales. En la mayoría de los países, el mantenimiento de las ayudas públicas para evitar el aumento del desempleo está siendo objeto de un debate muy vivo. Cuando los gobiernos de todo el mundo empiezan a prepararse para la siguiente etapa de la crisis,

la coordinación internacional puede ayudar a asegurar que se tomen las decisiones políticas correctas. Como afirma el Director General de la OIT, Guy Ryder: «No tiene sentido que cada país trabaje por su cuenta; tenemos que ir todos a una hasta que logremos salir de la crisis».

▶▶ *«Más que integrarnos en una nueva normalidad, nos enfrentaremos a una nueva realidad. El sector privado será un motor esencial de la recuperación económica. Debemos asegurarnos de sumar esfuerzos más allá de nuestras fronteras y trabajar unidos de manera multilateral en una recuperación económica inclusiva, que reconozca la importancia de mantener la viabilidad de las economías vulnerables, así como de las más fuertes».*

▶ **Peter Robinson**, Presidente y CEO del Consejo de los Estados Unidos para el Comercio Internacional

▶▶ *«Cabe esperar que el contexto posterior a la COVID-19 refleje profundos cambios. Estamos instando a todas las empresas y personas físicas a formarse para hacer frente a los nuevos retos y oportunidades».*

▶ **Wayne Chen**, Presidente de la Confederación de Empleadores del Caribe

▶ 2. Asumir el liderazgo de los nuevos desafíos en materia de políticas

Los gobiernos nacionales y las instituciones internacionales han señalado una serie de desafíos que son cada vez más acuciantes, como el empleo juvenil, la igualdad y la inclusión, la economía informal, los nuevos modelos de trabajo, la transición hacia economías con bajas emisiones de carbono y los enfoques a largo plazo en relación con la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Las Organizaciones Empresariales tienen la oportunidad de reactivar el poder colectivo de las empresas, configurar el futuro y encontrar soluciones innovadoras a las cuestiones emergentes que afectan al lugar de trabajo y las economías nacionales.

Crecimiento de la productividad

Los años posteriores a la recuperación de la crisis financiera mundial de 2007-2009 se han caracterizado por una marcada desaceleración del crecimiento de la productividad laboral. Esa desaceleración ha provocado una contracción del crecimiento de las empresas, suprimido los aumentos salariales y frenado el crecimiento económico mundial. Tendencias que muestran un aumento del PIB por persona empleada indican mejoras persistentes en las tasas de crecimiento de la productividad laboral entre finales del

decenio de 1980 y el comienzo de la crisis financiera en 2007. Desde entonces, las tasas de crecimiento de la productividad laboral han disminuido constantemente, tanto a nivel mundial como en las economías en desarrollo. Esta tendencia mundial es preocupante por sus repercusiones en el crecimiento económico y las trayectorias de desarrollo de las economías de mercado en desarrollo y emergentes.

El crecimiento de la productividad es el principal impulsor del proceso de recuperación mediante el cual los países en desarrollo con rentas per cápita más bajas pueden alcanzar los niveles de ingresos per cápita registrados en las economías avanzadas. Los datos empíricos sugieren que entre el 60 por ciento y el 90 por ciento de las variaciones de los ingresos per cápita entre países pueden atribuirse a diferencias en el crecimiento de la productividad. Entre las devastadoras consecuencias económicas, financieras, sociales y para el mercado laboral de la pandemia de COVID-19, se encuentra la intensificación del deterioro de la productividad, que antes de la crisis en curso aún no había vuelto a los niveles registrados antes de la crisis financiera mundial de 2007-2009, lo que podría repercutir significativamente en el desarrollo de las empresas y obstaculizar el crecimiento económico y del empleo. Por consiguiente, el papel de promoción y colaboración de las Organizaciones Empresariales con los gobiernos y las partes interesadas será esencial para la elaboración de una estrategia integral que fomente la productividad y la asuma como palanca del desarrollo socioeconómico. En ese sentido, la guía [Impulsando la Productividad](#)⁴⁷, diseñada por ACT/EMP, tiene como fin orientar a las Organizaciones Empresariales en este área.

Empleo de los jóvenes

Como parte de la Iniciativa Mundial sobre Empleo Decente para los Jóvenes, la OIT e instituciones asociadas realizaron la encuesta mundial titulada Los jóvenes y la COVID-19⁴⁸, que recabó más de 12 600 respuestas de personas con edades comprendidas entre los 18 y los 34 años, procedentes de todas las regiones. La encuesta, publicada en agosto de 2020, reveló que uno de cada seis jóvenes había dejado de trabajar a raíz del brote de la COVID-19. Las repercusiones son especialmente graves para quienes tienen poca experiencia laboral y quienes obtienen su primer empleo en áreas típicas de entrada al mercado de trabajo como las de auxiliar administrativo, servicios, ventas y artesanía. La encuesta también refleja el impacto desproporcionado sobre las mujeres jóvenes.

► *«Una cuestión importante a enfrentar en esta nueva etapa en la que debemos convivir con la COVID-19 es la formación técnico-profesional. Debemos desarrollar nuevas calificaciones y competencias para facilitar la integración de las personas en un nuevo mercado de trabajo».*

► **Juan Carlos Sikaffy**, presidente del Consejo Hondureño de la Empresa Privada

Mientras los gobiernos y los responsables de la formulación de políticas buscan soluciones y enfoques innovadores, la comunidad empresarial puede tender la mano y desempeñar un papel de liderazgo para abordar el problema del empleo de los jóvenes. Las Organizaciones Empresariales y los líderes de la industria de la mayoría de los países llevan un tiempo actuando de forma proactiva en este ámbito; el impacto de la pandemia en el empleo y la educación hace que su contribución sea más importante que nunca. Entre las áreas específicas en las que las Organizaciones Empresariales contribuyen a generar cambios cabe citar las siguientes:

47 La guía de ACT/EMP Impulsando la productividad fue publicada en noviembre de 2020 y está disponible en el siguiente enlace: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_759690/lang--es/index.htm

48 Se puede consultar el documento completo en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753054.pdf

▶▶ Mientras los gobiernos y los responsables de la formulación de políticas buscan soluciones y enfoques innovadores, la comunidad empresarial puede tender la mano y desempeñar un papel de liderazgo para abordar el problema del empleo de los jóvenes.

- ▶ Promover el aprovechamiento de la experiencia laboral que ofrecen las pasantías, la formación dual, las prácticas y otras iniciativas de empleo dirigidas a los jóvenes. En la nueva normalidad, aumentar la sensibilización e impulsar el compromiso de los empleadores será más importante que nunca.
- ▶ Revisar los criterios y procedimientos de contratación. Impulsar enfoques innovadores para la contratación y la selección garantizará que se examinen las dificultades específicas que enfrentan los jóvenes (por ejemplo, la experiencia previa). Muchos empleadores reconocen las ventajas de la contratación basada en las actitudes y el potencial; las Organizaciones Empresariales pueden facilitar a sus miembros el intercambio de buenas prácticas y el acceso a expertos en contratación y empleo.
- ▶ Trabajar con centros de enseñanza secundaria y superior. Ayudar a aumentar las expectativas y la sensibilización sobre cómo evoluciona el mundo del trabajo será más importante que nunca en una época marcada por la COVID-19. Incumbe a las Organizaciones Empresariales lograr que el mayor número posible de miembros se comprometa con los centros locales de enseñanza secundaria y superior y tiendan puentes más sólidos entre la educación y el mundo del trabajo.
- ▶ Revitalizar la formación profesional. Las Organizaciones Empresariales pueden desempeñar un papel esencial para ayudar a revitalizar las instituciones de educación y formación profesional. Esta labor podría revestir la forma de reuniones en grupos de discusión con representantes de la industria para contribuir a programas específicos de formación y comités consultivos establecidos cuya misión sea comprender las necesidades de las empresas y concebir los programas pertinentes. Las instituciones de formación profesional pueden servir de puente entre la oferta y la demanda de mano de obra y contribuir así a reducir la inadecuación de las competencias, así como el desempleo.
- ▶ Apoyar las políticas en materia de educación y competencias La utilización de los conocimientos prácticos de los miembros sobre las necesidades actuales y futuras en lo relativo a las competencias garantizará que las Organizaciones Empresariales sigan contribuyendo a la política pública en materia de educación y competencias. Impulsar las oportunidades y la empleabilidad, así como utilizar las nuevas tecnologías para ampliar el acceso a la educación, redundará en beneficio de todos.

La transición hacia economías con bajas emisiones de carbono

El programa *Build Back Better* (Reconstruir mejor) incluye un enfoque específico para lograr un impacto real en la sostenibilidad y en la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono. Las Organizaciones Empresariales han adoptado un enfoque positivo y proactivo con respecto a las cuestiones ambientales y han difundido las medidas positivas adoptadas de manera individual por sus miembros. El papel de las empresas en esta esfera de gran actualidad será objeto de estudios cada vez más numerosos en la nueva normalidad.

Las Organizaciones Empresariales desempeñarán un papel fundamental en la concienciación de la comunidad empresarial con respecto a la importancia y las consecuencias prácticas de una transición progresiva hacia una economía verde y una economía de cero emisiones de carbono.

Un estudio reciente⁴⁹ de la OIT y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) refleja que la transición a una economía con un nivel neto de cero emisiones podría crear 15 millones de nuevos empleos netos en América Latina y el Caribe para 2030. Esto podría ser clave para una recuperación sostenible de la pandemia. Alrededor de 7,5 millones de empleos se destruirían en el sector de la electricidad obtenida de combustibles fósiles, la extracción de combustibles fósiles y la producción de alimentos de origen animal, pero dicha pérdida se vería más que compensada por los 22,5 millones de puestos de trabajo que se están creando en los sectores de la agricultura, la producción de alimentos de origen vegetal, las energías renovables, la silvicultura, la construcción y la manufactura. Las Organizaciones Empresariales desempeñarán un papel de apoyo fundamental en la gestión de estas transiciones.



La transición a una economía de cero emisiones netas podría crear 15 millones de nuevos empleos netos en América Latina y el Caribe para 2030.

El informe también ofrece a los países un modelo para crear empleos decentes y hacer la transición a una economía de cero emisiones netas. Ello incluye políticas que promuevan el trabajo decente en las zonas rurales, mejoren la protección social y apoyen a las empresas y los trabajadores desplazados y a sus comunidades. El diálogo social entre las organizaciones empresariales, los sindicatos y los gobiernos es esencial para diseñar las estrategias a largo plazo, que no solo lograrán la reducción de las emisiones netas, sino que también crearán puestos de trabajo, reducirán la desigualdad y cumplirán los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

Las Organizaciones Empresariales desempeñarán un papel fundamental en la concienciación de la comunidad empresarial con respecto a la importancia y las consecuencias prácticas de una transición progresiva hacia una economía verde y una economía de cero emisiones de carbono. Ello requiere una transformación estructural de los patrones de consumo y producción. Las Organizaciones Empresariales pueden abogar por la elaboración de marcos de políticas e incentivos económicos coherentes para apoyar la recuperación de las empresas y fomentar la adopción por parte de estas de energías renovables, sistemas de producción con bajo nivel de emisiones de carbono y tecnologías limpias. En particular, las MIPYME necesitan apoyo para fomentar el crecimiento de la productividad, la resiliencia de las empresas y la mejora de las prácticas de gestión. Un importante desafío para las economías de mercado en desarrollo y emergentes será incorporar a las empresas y a los trabajadores informales a la transición hacia una economía formal sostenible. Para ello será necesario adoptar un enfoque sumamente pragmático en la elaboración de marcos de políticas económicas.

49 Se puede consultar el informe del BID y la OIT en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_752078/lang--es/index.htm

Las limitaciones financieras nacionales se están viendo exacerbadas por la crisis actual; eso hace que sea más importante que nunca mejorar la asignación de los recursos destinados a inversiones públicas. Las Organizaciones Empresariales pueden abogar por una transición progresiva que requerirá de grandes inversiones en infraestructura para el uso de energías renovables a fin de proporcionar electricidad a las zonas urbanas y rurales remotas, incluidas las poblaciones pobres y marginadas, y contar con un transporte público eficiente y ciudades sostenibles y económicamente competitivas.

La transformación estructural de los sistemas de producción así como la reasignación de trabajadores de los sectores con un nivel más alto de emisiones de carbono a las industrias impulsadas por las energías renovables también requerirán de grandes inversiones para compensar las lagunas de competencias y tecnología y apoyar la reconversión de las empresas mediante la concesión de incentivos económicos (como deducciones fiscales por inversiones, subsidios a la inversión y depreciación acelerada, entre otros instrumentos fiscales) y ayudas financieras directas, por ejemplo, mediante bancos nacionales de desarrollo, para adquirir tecnologías limpias y costear energías renovables.

Las ayudas públicas son esenciales para la ejecución de programas a gran escala destinados al perfeccionamiento de las competencias y la readaptación profesional. Paralelamente, habrá que centrarse en el fortalecimiento de los sistemas de protección social para mitigar el efecto del aumento del desempleo estructural y evitar la expansión de la economía informal. Esto resultará particularmente difícil en un contexto de recuperación débil, desigual y lenta, y con las graves limitaciones a las que estarán sometidas las finanzas públicas. La búsqueda de la estabilidad macroeconómica y el crecimiento económico inclusivo será esencial para lograr una recuperación sostenida y una transición rentable, sostenible e inclusiva hacia una economía verde.

Las Organizaciones Empresariales también pueden desempeñar un papel esencial de apoyo a sus miembros para que elaboren estrategias de gestión de los riesgos empresariales que les permitan estar mejor equipados para hacer frente a los efectos del cambio climático y a los fenómenos impredecibles y de gran impacto, como la pandemia de COVID-19. Ese apoyo puede adoptar la forma de orientación específica, cursos y apoyo técnico sobre la negociación de la transición energética y el desarrollo de estrategias integrales de gestión de los riesgos empresariales.

▶▶ *«La pandemia no es razón para alejarse de la reforma social. De hecho, la crisis actuará como acelerador para avanzar en las agendas relativas al medio ambiente, la igualdad y la cuarta revolución industrial».*

▶ **Katrin Jakobsdóttir**, Primera Ministra de Islandia⁵⁰

Hacer frente a la economía informal

La crisis ha puesto de manifiesto las desigualdades y vulnerabilidades latentes. Más de 6 de cada 10 trabajadores del mundo siguen trabajando en la economía informal, lo que supone más de 2000 millones de personas. El empleo informal representa el 90 por ciento del empleo total en los países de ingresos bajos y el 67 por ciento en los de ingresos medios. Con la renovada atención que se presta al empleo y al trabajo decente en el contexto de la COVID-19, la creación de nuevas instancias para ocuparse de la economía informal sigue siendo una prioridad absoluta.

50 Intervención en la Cumbre mundial de la OIT sobre la COVID-19 y el mundo del trabajo en julio de 2020.

En la reciente [nota informativa de la OIT sobre la COVID-19 y la economía informal](#)⁵¹ se señalan los desafíos inmediatos de política, y las observaciones formuladas por las Organizaciones Empresariales muestran que el progreso en esta esfera es una aspiración común. Entre las medidas concretas para progresar figuran las siguientes:

- **Establecimiento de alianzas de colaboración:** Es una prioridad para lograr el cambio, en particular el aumento del diálogo y la cooperación entre los interlocutores tripartitos y las organizaciones que representan a los agentes de la economía informal.
- **Facilitación de las transiciones:** La comunidad empresarial tiene un papel muy importante que desempeñar en la facilitación de la transición a la formalidad para las personas y las empresas. El sector informal es, en gran medida, un subproducto originado por episodios de baja productividad y bajo crecimiento que crea un círculo vicioso en el que el estancamiento de la productividad y la informalidad alimentan la persistencia mutua, dando lugar a la trampa de los bajos ingresos. Las Organizaciones Empresariales pueden colaborar con los gobiernos en la búsqueda de soluciones para ayudar a las unidades económicas informales a aumentar su productividad mediante la mejora de las prácticas de gestión y el acceso al crédito. Otras medidas incluirán la lucha contra la corrupción, facilitar y abaratar el funcionamiento de la economía formal, mejorar las condiciones macroeconómicas y ayudar a las personas a desarrollar las competencias y la concienciación para prosperar en la economía formal. Además, las empresas pueden crear cadenas de suministro y acuerdos de servicio locales que permitan a las microempresas que operan en la economía informal hacer la transición hasta la formalidad.
- **Determinación de soluciones:** Los interlocutores sociales deben colaborar con los responsables de formular políticas para determinar los incentivos y las palancas de cambio más convenientes. En países como la India, una de las esferas de interés se centra en ayudar a las pequeñas empresas de la economía formal a ampliar su escala para crear más oportunidades de empleo formal para los trabajadores. La eficacia en la aplicación y el cumplimiento y la ética desde el principio hasta el final de las cadenas de suministro son otras dos palancas de cambio.
- **Creación de alternativas sostenibles:** Los empleadores que operan en una economía volátil las 24 horas del día y los 7 días de la semana siempre necesitarán soluciones ágiles y flexibles para la fuerza de trabajo. A veces, las personas necesitan encontrar trabajo y ganar dinero rápidamente, incluso como solución provisional. Facilitar medios «legítimos» de trabajo flexible y ágil mediante el desarrollo de una industria de contratación y dotación de personal debidamente reglamentada es una forma de crear mercados laborales dinámicos, útiles para los empleadores y los trabajadores, y que limiten la necesidad del trabajo informal.

Con respecto a este último punto, los proveedores de contratación especializados y las empresas de trabajo temporal, que operan en un marco legislativo vigente, pueden constituir una alternativa importante. Según el informe económico de 2020 de la Confederación Mundial del Empleo⁵², el sector de las agencias privadas de empleo colocó a casi 58 millones de personas en trabajos formales en todo el mundo. Aprovechar la contribución de este sector permite ayudar a las personas a pasar de la informalidad a formas de empleo flexibles que quedan reconocidas y reglamentadas.

Alcanzar el punto de inflexión desde el trabajo informal al formal llevará tiempo, pero existe el deseo de abordar esta cuestión con renovado vigor. Este mensaje se transmitió en la Cumbre mundial de la OIT sobre la COVID-19 y el mundo del trabajo. Tener un impacto decisivo redundará en beneficio de las empresas, los contribuyentes y los gobiernos nacionales que cumplen las normas, así como de los propios trabajadores. Se ha avanzado en la comprensión de las causas de la informalidad y los obstáculos prácticos para la formalidad. La creación de un cambio tangible en esta esfera será una faceta clave del objetivo mundial de «reconstruir mejor».

51 Se puede consultar la nota informativa de la OIT sobre la COVID-19 y la economía informal en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_745450.pdf

52 Se puede consultar el informe completo en: <https://wecglobal.org/publication-post/economic-report-2020/>



El sector de los servicios de empleo colocó a 58 millones de personas en puestos de trabajo en todo el mundo. Aprovechar esta contribución es parte de la solución para remediar el desempleo y la informalidad.

Igualdad e inclusión

«Puede que nos esté azotando la misma tormenta, pero no viajamos en el mismo barco». Este ha sido un lugar común desde que comenzó la pandemia. La crisis ha desnudado las desigualdades latentes en la sociedad y los mercados de trabajo de todo el mundo. Es tarde para seguir hablando, ha llegado la hora de pasar a la acción. Las dos cuestiones esenciales son qué medidas pueden tener mayor impacto tanto a corto como a largo plazo y qué organizaciones podrían impulsar un cambio sostenible.

► *«Puede que nos esté azotando la misma tormenta, pero no viajamos en el mismo barco».*

► **Sangita Reddy**, Presidenta de la Federación de Cámaras de Comercio e Industria de la India⁵³

Las Organizaciones Empresariales ya están tomando la iniciativa mediante una serie de acciones señaladas en el presente informe, entre las que cabe citar las guías de buenas prácticas, las redes entre pares y la facilitación del acceso de los miembros a expertos en materia de igualdad e inclusión. ¿Qué otras iniciativas impulsadas por las empresas propiciarán nuevos progresos? Cabe citar los siguientes ejemplos:

- **Una revisión profunda de las estrategias de contratación actuales:** La modernización de los criterios y procedimientos que utilizan las empresas para contratar personal es un primer paso esencial para impulsar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Además de fomentar la igualdad, una buena contratación es esencial para impulsar la productividad, la creatividad, la diversidad intelectual y una cultura positiva en el lugar de trabajo. Las iniciativas existentes, como el [Good Recruitment Collective](#)⁵⁴ del Reino Unido –una red entre pares que comparte buenas prácticas sobre estrategias innovadoras e inclusivas de contratación– proporcionan actualizaciones periódicas y conocimientos que pueden compartirse a nivel global.
- **Eliminación de los obstáculos al progreso:** Lograr el cambio en materia de igualdad no consiste únicamente en ayudar a los grupos insuficientemente representados a conseguir trabajo, sino también en ayudar a las personas a progresar en el trabajo. El cambio necesario en materia de igualdad se valorará en función de la diversidad y la representación en todos los niveles, incluido el personal directivo. ¿Cómo pueden las empresas identificar y abordar los obstáculos existentes? ¿Qué programas de liderazgo han dado lugar a cambios tangibles? Las Organizaciones Empresariales ya están impulsando este objetivo, mostrando los progresos realizados y poniendo

⁵³ Intervención en la Cumbre mundial de la OIT sobre la COVID-19 y el mundo del trabajo en julio de 2020.

⁵⁴ Se puede consultar información sobre el *Good Recruitment Collective* de la Confederación de Empleo y Contratación en: <https://www.rec.uk.com/employers/grc>

► **Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19**

Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos

en práctica lo que aconsejan al garantizar que su propia estructura de liderazgo sea diversa e incluyente.

- **Promover una cultura empresarial incluyente y el liderazgo:** Para lograr que se produzca un cambio en la inclusión y la igualdad hay que empezar desde arriba; en este sentido, las Organizaciones Empresariales ya están asumiendo el papel de involucrar a los líderes empresariales de sus empresas miembros en torno a este objetivo. Una cultura inclusiva permite la diversidad intelectual y, en última instancia, ayuda a obtener mejores resultados. El argumento empresarial a favor del cambio fue el tema central del informe de la OIT titulado *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*⁵⁵; se trata de mensajes que las Organizaciones Empresariales pueden transmitir a la comunidad empresarial a nivel nacional.

Para reconstruir mejor es necesario que las economías y los mercados laborales sean más inclusivos; la comunidad empresarial impulsará el cambio desde la primera línea, mediante la revisión de los procedimientos de contratación y selección y el desmantelamiento de cualquier obstáculo latente a el progreso interno. Los gobiernos nacionales deben trabajar en asociación con las Organizaciones Empresariales y los sindicatos para garantizar el progreso en todas las áreas de la agenda de inclusión, a saber, raza, discapacidad, género, LGBTI, edad, religión, opinión política, ascendencia nacional y origen social.

Las respuestas legislativas pueden incluir la presentación de informes sobre la remuneración y las cuotas, pero la comunidad empresarial puede tomar la iniciativa estableciendo sus propios objetivos de manera voluntaria e intercambiar experiencias en lo que respecta a enfoques eficaces sobre la diversidad y la inclusión. Para las Organizaciones Empresariales, una de las prioridades pospandémicas será exponer lo que funciona y movilizar a los líderes de la industria en torno a este objetivo crucial. Desarrollar herramientas innovadoras como la *aplicación Malkia*⁵⁶ y su programa de formación, destinado a apoyar la progresión profesional de las trabajadoras –véase el estudio monográfico 18– y estimular los intercambios mundiales sobre cuestiones específicas de debate como el sesgo inconsciente y el posible impacto de la inteligencia artificial y la automatización sobre el objetivo de igualdad, son otros ejemplos de la función impulsora que pueden desempeñar las Organizaciones Empresariales en esta esfera de enorme importancia.

► **Estudio monográfico 18 – Malkia: Una herramienta práctica para hacer realidad el cambio en materia de igualdad de género**

A pesar de algunos progresos, las mujeres siguen estando insuficientemente representadas en los puestos directivos de alto nivel. Malkia es una aplicación para el teléfono móvil que permite a las mujeres adquirir las competencias y la confianza necesarias para avanzar en sus carreras profesionales y producir un impacto positivo en sus empresas.

En principio, la iniciativa está dirigida a las mujeres que ocupan cargos de supervisión en empresas, instituciones y organizaciones empresariales que tienen responsabilidades directas en equipos de los que pueden surgir futuras líderes. Disponible a través de una aplicación, Malkia ayuda a las mujeres a comprender mejor su trayectoria profesional y sus habilidades como directivas, adquirir nuevas competencias y aptitudes, y fortalecer su capacidad para hacer frente a los desafíos del lugar de trabajo mediante un sistema de acompañamiento profesional. A continuación, se enumeran los cuatro componentes esenciales:

55 Se puede consultar el informe de 2019 de la OIT *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio* en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700979.pdf

56 Se puede consultar la información sobre la iniciativa Malkia en: <https://www.itcilo.org/courses/malkia-women-managers-rise-skilling-success>

- ▶ **orientación:** información sobre los sesgos de género en el lugar de trabajo con una herramienta de autoevaluación;
- ▶ **aprendizaje:** módulos de aprendizaje interactivo sobre competencias de gestión y posibilidades de practicar mediante simulaciones;
- ▶ **sistema tutorial:** planes de acción personalizados, orientación y consejos;
- ▶ **recursos:** una biblioteca de recursos, una lista de reproducción de videos y acceso a una comunidad de pares.

Esta oportuna iniciativa está siendo impulsada por el CIF-OIT y apoyada activamente por ACT/EMP. Se trata de un buen ejemplo de herramienta práctica que puede aportar beneficios tangibles a la comunidad empresarial, así como una solución con respecto a la prioridad que las políticas públicas otorgan en muchos países a garantizar la igualdad y el equilibrio de género en puestos directivos. Como beneficios colaterales, las Organizaciones Empresariales proporcionan una herramienta útil a sus miembros y subrayan el compromiso contraído por la comunidad empresarial de impulsar el progreso social.

▶▶ Para reconstruir mejor es necesario que las economías y los mercados laborales sean más inclusivos; la comunidad empresarial impulsará el cambio desde la primera línea, mediante la revisión de los procedimientos de contratación y selección y el desmantelamiento de cualquier obstáculo latente a el progreso interno.

► Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo llevan años impulsando programas de liderazgo intelectual sobre el futuro del trabajo.

► 3. Asumir el liderazgo con respecto al futuro del trabajo

Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo llevan años impulsando programas de liderazgo intelectual sobre el futuro del trabajo. Para que las empresas y las economías se recuperen de la crisis ocasionada por la COVID-19 será más importante que nunca adelantarse a la evolución de los modelos empresariales, el impacto de la automatización, las nuevas necesidades en materia de competencias y la evolución de las expectativas y necesidades de los trabajadores. Las investigaciones sugieren que el uso de la automatización, los robots y los chatbots se ha acelerado durante la crisis y es probable que continúe en la era pospandémica. Las Organizaciones Empresariales tendrán que formarse una opinión sobre estas cuestiones candentes y colaborar con sus miembros para lograr el equilibrio adecuado entre la optimización del ahorro de los costos derivados de la tecnología y la actualización de las competencias de los trabajadores.

¿Cómo será la nueva economía? ¿Cómo vamos a crear un contexto económico en el que nos enorgullecería vivir?

► **Julie Su**, Secretaria de la California Labor and Workforce Development Agency (LWDA)

Mirar hacia el futuro desde la óptica de la pandemia

¿Cómo han cambiado las expectativas y necesidades de los trabajadores, los consumidores y los clientes a raíz de la pandemia? ¿Qué funciones y competencias laborales tendrán mayor demanda en el futuro? ¿Cómo deberán evolucionar las relaciones laborales y los marcos legislativos en el período posterior al confinamiento? Estas son solo algunas de las preguntas con perspectiva de futuro a las que la comunidad empresarial puede ayudar a dar respuesta. Antes de la COVID-19, las Organizaciones Empresariales de todo el mundo estaban asumiendo el liderazgo en la agenda relativa al futuro del trabajo. Este papel relacionado con la perspectiva de futuro será aún más importante como medio para sanar las economías y los mercados de trabajo nacionales a medida que se recuperen de la crisis.



El 83 por ciento de los trabajadores de todo el mundo se muestran preocupados por la supresión de puestos de trabajo debido a la automatización, la mayor competencia y otros factores externos⁵⁷.

57 Edelman Trust Barometer 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

Uno de los desafíos planteados consistirá en informar y tranquilizar a la población sobre el impacto que tendrán estos cambios fundamentales en el mundo del trabajo. La automatización y la adopción de la inteligencia artificial (IA) eran temas candentes antes de la pandemia; la velocidad del cambio podría acelerarse con la nueva normalidad y la brecha tecnológica podría ampliarse. El *Edelman Trust Barometer* de 2020⁵⁸ refleja una continua falta de confianza en las instituciones y una pérdida de esperanza; en general, la población no cree que la situación habrá mejorado dentro de cinco años. La misma encuesta muestra que el 83 por ciento de los trabajadores de todo el mundo se muestran preocupados por la supresión de puestos de trabajo debido a la automatización, la mayor competencia y otros factores externos; casi dos de cada tres trabajadores consideran que el cambio tecnológico sigue un ritmo demasiado rápido. Las Organizaciones Empresariales pueden desempeñar un papel esencial colaborando con los gobiernos nacionales para garantizar que se comprendan y se aborden esas preocupaciones. Ambos deben compartir el objetivo de ofrecer una perspectiva del futuro de trabajo que infunda esperanza y aliente aspiraciones en lugar de sumir a la población en la preocupación y el temor.

Las empresas y economías menos afectadas que puedan recuperarse más rápidamente de la crisis estarán en mejores condiciones de adoptar nuevas tecnologías y beneficiarse de las mejoras laborales a las que da lugar ese cambio tecnológico para incrementar la productividad, ganar cuota de mercado y generar resiliencia económica. Esta hipótesis podría exacerbar la polarización del trabajo y la desigualdad de los ingresos. La adopción de tecnología —nueva o convencional— no debe darse por sentada. De todas las empresas, en particular las MIPYME se enfrentan a múltiples obstáculos, desde las limitaciones financieras hasta la falta de personal dotado de competencias técnicas. El acceso a expertos y los intercambios de experiencias entre pares con respecto al cambio impulsado por la tecnología seguirán siendo fundamentales. Este es un ejemplo más de cómo la capacidad de convocatoria de las Organizaciones Empresariales puede revestir cada vez más pertinencia e importancia para las empresas.

▶▶ *«Ningún ser humano debería ser condenado a hacer el trabajo que pueden hacer las máquinas. Nuestro objetivo tiene que ser convertirnos en seres más humanos y dejar que las máquinas se ocupen de las rutinas de las que podemos preservarnos».*

▶ **Roberto Mangabeira Unger**, Filósofo y escritor

¿Dónde pueden aportar un mayor valor añadido las Organizaciones Empresariales?

El futuro del trabajo es un escenario saturado de grupos de reflexión, departamentos públicos, instituciones, expertos del ámbito académico, consultores empresariales y prestadores de servicios tecnológicos que pugnan por hacerse un hueco. ¿Cómo pueden continuar aportando valor específico las Organizaciones Empresariales en ese contexto? Sobre la base de las actividades que ya están llevando a cabo varias Organizaciones Empresariales, así como de los conocimientos de las empresas y los responsables de formular políticas, hay una serie de oportunidades específicas que permiten seguir teniendo impacto:

- ▶ **Datos únicos:** La capacidad de las Organizaciones Empresariales para generar datos necesarios y útiles para informar las medidas gubernamentales ha sido un aspecto importante durante la crisis. Ello también será fundamental a la hora de influir sobre las políticas y la opinión pública, así como

58 *Íbid.*

► **Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19**

Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos

sobre las prácticas empresariales relacionadas con el futuro del trabajo y los nuevos desafíos a los que se enfrenta la fuerza de trabajo.

- **Dar sentido a los demás componentes de ese escenario:** Con tantas organizaciones y personas impulsando acciones en torno al futuro del trabajo, las Organizaciones Empresariales tienen una función clave de filtrado; pueden ayudar a las empresas y a los responsables de la formulación de políticas a dar sentido a la «infodemia». Organizaciones representativas procedentes de todo el mundo y de sectores específicos han creado observatorios e institutos dedicados al futuro del trabajo para examinar e interpretar investigaciones externas, así como para impulsar su propia investigación específica y su liderazgo intelectual.
- **Intercambio de información entre pares:** Nadie tiene respuestas definitivas a todas las preguntas que suscita el futuro del trabajo, especialmente a la luz de la gran incógnita en la que nos ha sumido la crisis de la COVID-19. No obstante, se puede obtener un beneficio real del intercambio de información entre pares y el acceso a expertos que pueden facilitar las Organizaciones Empresariales. Ese beneficio es especialmente tangible en ámbitos como el aprovechamiento de nuevas tecnologías, la aplicación de nuevos patrones de trabajo y la anticipación de la evolución de las expectativas de los trabajadores y de las futuras necesidades en materia de competencias.
- **Determinar lo que funciona:** «La mejor forma de predecir el futuro es crearlo». Esta cita, que se emplea a menudo, es un resumen acertado de otra forma en que las Organizaciones Empresariales y la comunidad empresarial pueden añadir valor al debate centrado en el futuro: probando nuevos enfoques y sacando las conclusiones adecuadas en cuanto a lo que se puede reproducir y ampliar, lo que funciona y ofrece beneficios para las empresas y los trabajadores, y lo que no. Las Organizaciones Empresariales se encuentran en una posición única para obtener ejemplos de las iniciativas innovadoras centradas en el futuro que están adoptando las empresas y utilizarlos para proporcionar una ventaja útil a los debates sobre el futuro del trabajo, tanto con los responsables de la formulación de políticas como en el seno de la comunidad empresarial.

► **Estudio monográfico 19 – COSEP⁵⁹: Aportar igualdad y salud ocupacional en Nicaragua**

El Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) puso en marcha un portal web destinado a ofrecer información y apoyo específicos a las empresas durante la pandemia. El portal también sirvió para concienciar a la población en general e incluyó más de 300 medidas proactivas dirigidas por el COSEP durante la pandemia.

Uno de los elementos esenciales en el marco de las actividades proactivas del COSEP ha sido la lucha contra la discriminación en el lugar de trabajo durante la crisis ocasionada por la COVID-19. El mensaje central de la campaña fue: «Si la COVID-19 no discrimina, vos tampoco», con seminarios web e intercambios de buenas prácticas celebrados en colaboración con la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP). La colaboración con ACT/EMP también permitió elaborar un plan en seis pasos para las PYME con el fin de apoyar la continuidad de las actividades, evaluar los riesgos y la vulnerabilidad y elaborar planes de contingencia.

Entre otras actividades, también se han organizado cursos sobre seguridad y salud en el trabajo y se han elaborado propuestas de política para el Gobierno sobre una serie de cuestiones, entre las que cabe citar las siguientes:

59 Se puede consultar información acerca del Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) de Nicaragua en: <https://cosep.org.ni>

- ▶ la lucha contra la discriminación y la protección de las personas más vulnerables de la sociedad;
- ▶ la salvaguardia de las cadenas de suministro esenciales;
- ▶ la mejora de la gestión de los datos relativos a la pandemia;
- ▶ la revisión de las estrategias de transporte y tránsito;
- ▶ la solicitud de apoyo específico para los sectores más afectados, como la manufactura.

Como ejemplos de la labor de colaboración cabe citar al grupo de trabajo integrado por el COSEP, la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AMCHAM) y la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES), apoyado por la escuela de negocios INCAE Business School, para apoyar las diversas iniciativas vinculadas a la crisis. El objetivo es trabajar en sectores específicos y poner en marcha un fondo de ayuda humanitaria para apoyar las iniciativas de prevención, tratamiento y mitigación del virus.

► 4. Asumir el liderazgo en la gestión de la reputación y el riesgo

Jamás ha sido tan importante como ahora adoptar una actitud proactiva en la gestión de la reputación y gestión de crisis. La comunicación estratégica a nivel mundial es más necesaria que nunca para generar confianza y situar a la comunidad empresarial como una fuerza beneficiosa. Frente a un entorno de políticas públicas en rápida evolución, los riesgos y el control más estricto de los canales sociales, así como la cobertura mediática durante las 24 horas del día aumentan la posibilidad de que se produzcan evoluciones y tendencias negativas que las Organizaciones Empresariales tendrán que gestionar en el futuro.

Fomento de la resiliencia y prevención de riesgos futuros

A medida que vayamos saliendo de la pandemia, la prevención y la gestión del riesgo se convertirán en una parte cada vez más importante de las estrategias de las Organizaciones Empresariales. Además de asegurar que las propias Organizaciones Empresariales ponen en práctica los protocolos y las herramientas adecuados —incluidos los registros de riesgos y los planes de contingencia—, existe la oportunidad de colaborar con los miembros para que mejoren su resiliencia y su enfoque de gestión de riesgos. Los rápidos cambios del entorno externo y la evolución de las expectativas intensificarán la necesidad de este tipo de apoyo. El [informe Transformación empresarial: nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales](#)⁶⁰, elaborado por la OIT y la OIE, arroja luz sobre parte de este contexto externo en evolución:

- El 69 por ciento de las empresas reconocen que los crecientes riesgos y desastres ambientales tienen una repercusión considerable en sus actividades y su reputación. Las preocupaciones en torno al agua, la contaminación y la gestión del riesgo de desastres son parte de la nueva normalidad.
- El 51 por ciento de las empresas indicaron que existe una demanda creciente por parte de los responsables de la formulación de políticas para que se cumplan los objetivos medioambientales. Cumplir esos objetivos e impulsar su observancia y la ética en general es fundamental para la «marca» y la reputación de las empresas, así como para la percepción de las empresas en su conjunto.
- El 40 por ciento y el 45 por ciento de las empresas de países con ingresos altos y medios-altos, respectivamente, informaron de que su fuerza de trabajo está demandando unos entornos de trabajo y unos valores empresariales más sostenibles.

Una de las principales conclusiones del informe Transformación empresarial es que «*[l]as Organizaciones Empresariales necesitarán continuar adaptándose e innovando para ayudar a definir el futuro de las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto*». Un buen ejemplo de esta agilidad será la capacidad de ofrecer respuestas rápidas y eficaces ante las situaciones de crisis. Otro buen ejemplo, en este caso relativo a la innovación, consistirá en encontrar nuevas formas de anticiparse a los riesgos para evitar las crisis desde el principio. La atención prestada a la innovación también se reflejará en la forma en que las Organizaciones Empresariales aprovechen los diferentes canales de comunicación y lleven a cabo campañas de promoción de vanguardia que mejoren la reputación general de las empresas en las diferentes regiones y países.

60 Se puede consultar el informe de la OIT y la OIE Transformación empresarial: nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_724016.pdf

▀▀ «Las Organizaciones Empresariales necesitarán continuar adaptándose e innovando para ayudar a definir el futuro de las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto».

▶ **Informe Transformación empresarial: nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales, de la OIT y la OIE**

La pandemia de COVID-19 ha evidenciado que numerosos países no están preparados para responder eficazmente a una crisis extrema. La emergencia desbordó rápidamente los sistemas de salud pública desencadenando una crisis económica, financiera y del mercado laboral en la mayoría de los países afectados. En general, los eventos a gran escala también pueden levantar los obstáculos que dificultan contar con suficientes recursos humanos, financieros y físicos. Se prevé que las emergencias mundiales y nacionales, el cambio climático y los fenómenos impredecibles y de gran impacto serán más frecuentes en el futuro. Ante esta nueva realidad, las Organizaciones Empresariales también pueden desempeñar un papel importante de sensibilización ante los gobiernos y de colaboración con ellos para elaborar un marco integral de gestión del riesgo basado en los siguientes pilares: a) prevención/mitigación; b) preparación de la respuesta; c) recuperación anticipada; d) respuesta; y e) recuperación.

▶ Un marco global de gestión del riesgo*		
Medida	Período	Beneficio esperado/impacto
Prevencción/mitigación	Antes del evento	Reducir el daño que un evento podría producir, evitándolo o minimizando sus impactos
Preparación para la respuesta	Antes del evento	Prepararse para una respuesta rápida y efectiva ante un evento
Recuperación anticipada	Antes del evento	Crear las condiciones para que la recuperación sea más rápida, menos costosa y más completa
Respuesta	Durante e inmediatamente después del evento	Reducir los daños en curso y atender las necesidades humanas
Recuperación	Después del evento	Restablecer el bienestar social lo antes posible

* Fuente: Leonard H.B. y A. M. Howitt (2009), *Acting in time against disasters: A comprehensive risk management framework*, en: H. Kunreuther y M. Useem (coordinadores): *Learning from catastrophes: Strategies for reaction and response*. Pearson Prentice Hall.

Avanzar sobre la base de los logros alcanzados durante la crisis

Mejorar la reputación que se tiene de las empresas y la gestión de los factores negativos es un elemento importante para propagar la voz de las empresas. Es esencial influir en la opinión pública en general para así poder tener una influencia sobre los gobiernos nacionales. Ante la pregunta de cuáles son las barreras que hay que superar, la respuesta que se repite a menudo es confianza». De acuerdo con el *Edelman Trust Barometer* de 2020⁶¹, el 56 por ciento de las personas creen que el capitalismo en su

61 *Edelman Trust Barometer* 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

forma actual perjudica más que beneficia al mundo. Esto muestra nuevamente la importancia para las Organizaciones Empresariales de desarrollar y aplicar estrategias eficaces de gestión del riesgo y la reputación. Hay mucho en juego, y el reto de superar las ideas preconcebidas es importante.



De acuerdo con el Edelman Trust Barometer de 2020, el 56 por ciento de las personas creen que el capitalismo en su forma actual trae más perjuicios que beneficios al mundo.

Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han adoptado un enfoque cada vez más proactivo para mejorar la reputación general de las empresas en sus países. Un buen ejemplo de ello es la contribución positiva de la comunidad empresarial durante el curso de la crisis originada por la COVID-19. Además de seguir destacando todo lo bueno que han hecho, las Organizaciones Empresariales tienen la posibilidad de brindar apoyo práctico a sus miembros, así como enfoques de gestión del riesgo e intercambio de buenas prácticas para impulsar su propia reputación y su «marca empresarial». En un ecosistema de comunicación e iniciativas en constante evolución, el continuo apoyo externo a las propias Organizaciones Empresariales seguirá estimulando enfoques innovadores y eficaces para gestionar el cambio, el riesgo y la reputación.


► Sobre la base de las observaciones formuladas por las Organizaciones Empresariales y las empresas afiliadas, cabe citar cinco factores de cambio: **avances rápidos hacia la prestación de servicios digitales, apoyo específico a los nuevos patrones de trabajo, acceso a datos únicos, acceso a expertos externos y una plataforma para que los líderes de la industria demuestren su propio liderazgo intelectual.**

► 5. Asumir el liderazgo en los nuevos servicios

¿Qué implica la «nueva normalidad» para el papel de las Organizaciones Empresariales, la representación de sus intereses y los servicios que prestan estas organizaciones a sus miembros? En un contexto volátil, de perturbaciones económicas, sociales y comerciales, ha llegado el momento de innovar y aprovechar nuevas oportunidades. Hay una urgencia en torno a esto, ya que, según la encuesta de [ACT/EMP y la OIE](#)⁶², 8 de cada 10 Organizaciones Empresariales de todo el mundo señalan una disminución en sus ingresos. Esta disminución no solo está vinculada a las cuotas de los miembros, sino también a


62 Encuesta realizada por ACT/EMP (OIT) y la OIE: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang--es/index.htm

la disminución de los ingresos procedentes de la formación, los eventos y los servicios jurídicos y de asesoramiento. A futuro, el 77 por ciento de las Organizaciones Empresariales anticipan una disminución del número de miembros en el próximo año.

 **8 de cada 10 Organizaciones Empresariales de todo el mundo señalan una disminución de los ingresos, vinculada no solo a las cuotas de los miembros sino también a la disminución de los ingresos procedentes de la formación, los eventos y los servicios jurídicos.**

Sobre la base de las observaciones formuladas por las Organizaciones Empresariales y las empresas afiliadas, cabe citar cinco factores de cambio:

- ▶ **Avances rápidos hacia la prestación de servicios digitales:** Instaurar la prestación de servicios digitales y contar con la participación de los miembros viene siendo prioritario desde hace algún tiempo. Con todo, no hay duda de que la crisis originada por la COVID-19 ha acelerado significativamente esta tendencia. Las Organizaciones Empresariales se enfrentan al desafío de mantenerse a la vanguardia y acceder a los conocimientos digitales internos necesarios. Los intercambios entre pares en materia de servicios digitales entre los líderes de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo serán más importantes que nunca.
- ▶ **Apoyo específico a los nuevos patrones de trabajo:** Una encuesta reciente del Boston Consulting Group muestra que una proporción considerable de los directivos y los trabajadores piensa que el ritmo de transición de sus empresas hacia los medios digitales podría ser más rápido, y los trabajadores en particular sienten que podrían tener una mayor participación, según la encuesta. Un porcentaje significativo de directivos y trabajadores —ligeramente inferior al 50 por ciento— no tiene claras las repercusiones de la transformación digital sobre sus empleos, perspectivas profesionales y remuneración.

 **El 50 por ciento de los trabajadores no tiene claras las repercusiones de la transformación digital sobre sus empleos, perspectivas profesionales y remuneración⁶³.**

- ▶ **Acceso a datos únicos:** En un panorama volátil y que evoluciona rápidamente, tener acceso a investigaciones y datos sólidos será esencial para ayudar a los líderes de la industria a tomar decisiones estratégicas para el futuro de sus empresas. Como hemos visto en varios de los estudios monográficos, los datos y el liderazgo intelectual o de ideas han sido «prestaciones» fundamentales de la Organizaciones Empresariales para los miembros, así como una «herramienta de posicionamiento» de gran importancia para los gobiernos y los responsables de formular políticas. A medida que las empresas buscan darle sentido a ese entorno externo en rápida evolución, el acceso a datos únicos y oportunos será un factor importante para retener a los miembros ya afiliados y captar otros nuevos.
- ▶ **Acceso a expertos externos:** Las empresas necesitan datos únicos, pero también necesitarán recurrir a expertos en una amplia variedad de esferas, incluidas la tecnología e inteligencia artificial,

⁶³ Comunicado de prensa sobre la encuesta mundial realizada por el Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/en-gb/press/3july2020-digital-transformation-survey>

► **Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19**

Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos

la salud ocupacional, los patrones de trabajo flexibles y sostenibles, la planificación de la fuerza de trabajo y el inventario de competencias profesionales o la contratación y gestión del riesgo. El poder de convocatoria de las Organizaciones Empresariales queda ilustrado en el estudio monográfico del Hospital PYME de México (véase el estudio 20). Este concepto de «centro de conocimientos» será cada vez más importante y proporcionará a los miembros un beneficio tangible: el acceso a conocimientos especializados sobre las nuevas prioridades empresariales. Un beneficio adicional para las Organizaciones Empresariales es la oportunidad de crear una red de alianzas empresariales con proveedores especializados que generen fuentes de ingresos adicionales.

► *«El mundo del trabajo se está reinventando. Para reconstruir mejor en este panorama en evolución, las organizaciones representativas tienen que definir políticas de empleo futuras y desempeñar el papel de interlocutores de confianza de los responsables de formular políticas, los trabajadores y las empresas».*

► **Bettina Schaller**, Presidenta de la Confederación Mundial del Empleo

► **Una plataforma para que los líderes de la industria demuestren su propio liderazgo**

intelectual: Según el *Edelman Trust Barometer* de 2020⁶⁴, el 92 por ciento de los empleados conviene en que los directores generales deben abordar las principales cuestiones de actualidad. Las Organizaciones Empresariales pueden convertirse en una plataforma para que los líderes de la industria se comprometan con los responsables de la formulación de políticas a materializar sus puntos de vista y demostrar su propio liderazgo intelectual. Se trata de un medio para impulsar la marca personal y empresarial.



El 92 por ciento de los trabajadores conviene en que los directores generales deben abordar las principales cuestiones de actualidad. Las Organizaciones Empresariales pueden convertirse en la plataforma a tal efecto.

Una encuesta reciente de la OIT/OIE⁶⁵ muestra que, hasta la fecha, el 39 por ciento de las Organizaciones Empresariales ha informado de la pérdida de miembros debido a la crisis originada por la COVID-19. Otro 57 por ciento espera registrar pérdidas de miembros en los próximos tres meses, el 69 por ciento en los próximos seis meses y el 77 por ciento en el próximo año. La presión financiera no solo proviene de las cifras de miembros, sino también de la disminución de los ingresos procedentes de la formación, los eventos y los servicios de asesoramiento. Todo ello pone de relieve la importancia de asumir el liderazgo en los nuevos servicios y facilitar la participación de los afiliados en las actividades.

64 *Edelman Trust Barometer* 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

65 Se puede consultar la encuesta de la OIE en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_751719.pdf

▶ Estudio monográfico 20 – Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ): Hospital PYME

¿Cómo pueden las empresas adaptarse a la «nueva normalidad» y responder a las dificultades extremas causadas por la pandemia? El apoyo práctico a las empresas es más importante que nunca. Proporcionarlo es la esencia del Hospital PYME, la iniciativa del CCIJ en asociación con la Universidad de Guadalajara.

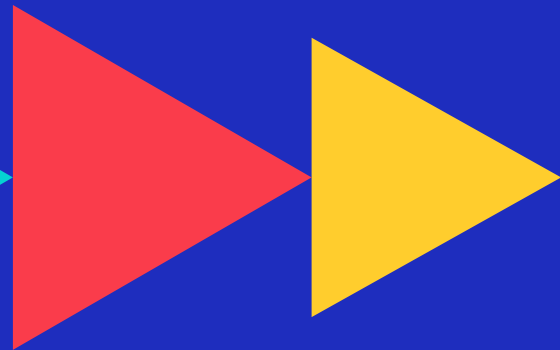
El objetivo era salvaguardar 30 000 empresas y más de 70 000 puestos de trabajo en el estado de Jalisco (México). El Hospital PYME se estableció como un servicio gratuito para atender las necesidades urgentes de las MIPYME, con la asesoría de profesionales expertos en las siguientes áreas:

- ▶ finanzas y contabilidad;
- ▶ comercialización;
- ▶ recursos humanos y gestión de la fuerza de trabajo;
- ▶ planificación estratégica;
- ▶ reestructuración empresarial;
- ▶ asesoramiento jurídico y fiscal;
- ▶ formación en tareas de liderazgo.

Los empresarios tenían acceso a un máximo de cinco sesiones de consultoría virtual que abarcaban uno o más de los temas mencionados anteriormente, así como a materiales de apoyo, preguntas frecuentes y guías prácticas. La iniciativa supone un ejemplo muy ilustrativo de la función de las Organizaciones Empresariales consistente en facilitar a sus miembros el acceso a expertos externos, en particular en tiempos de crisis.

▶ Parte 3

Tomar medidas:
Prioridades para la acción
a corto y largo plazo
para las Organizaciones
Empresariales



Parte 3

Tomar medidas: Prioridades para la acción a corto y largo plazo para las Organizaciones Empresariales

Se han puesto de relieve una serie de cuestiones prioritarias en las que las Organizaciones Empresariales pueden asumir el liderazgo al pasar a la siguiente fase de la crisis de la COVID-19. ¿Qué medidas concretas pueden ser impulsadas para estimular y crear un cambio positivo? ¿Dónde pueden tener mayor repercusión los gobiernos nacionales, las instituciones internacionales y los interlocutores sociales? ¿Qué iniciativas existentes pueden aprovecharse y ampliarse para impulsar la recuperación económica y del mercado laboral?

De las observaciones formuladas por las Organizaciones Empresariales y las distintas empresas —que proporcionan la savia a los órganos representativos mediante sus contribuciones y las cuotas de sus miembros— se han destacado una amplia variedad de áreas en las que se puede dar prioridad a la adopción de medidas. Todas ellas han sido recogidas en la siguientes cuatro acciones:

▶ 1. Mantener y estimular las medidas de apoyo a las empresas

Estamos inmersos en un debate muy vivo sobre cómo serán el mundo y el panorama empresarial en el contexto posterior a la COVID-19. No obstante, no podemos perder de vista un aspecto esencial: seguimos inmersos en una pandemia que amenaza la salud pública, los puestos de trabajo, los medios de vida y la supervivencia de las empresas. Muchos sectores permanecen en modo de supervivencia y la prioridad de las Organizaciones Empresariales sigue siendo ayudar a sus miembros a capear el temporal y proteger los puestos de trabajo.

Cuanto más se prolongue la crisis, más necesario será ayudar específicamente a las PYMEs, que necesitan más apoyo externo que nunca. Desde el comienzo de la crisis, las Organizaciones Empresariales estuvieron en la primera línea de la negociación de planes financieros, subsidios salariales y planes de crédito. Es posible que las medidas de apoyo de los gobiernos deban actualizarse y evolucionar, lo que

▶▶ De cara al futuro, la recuperación de las economías y los mercados laborales nacionales depende por completo de la creación de un entorno en el que las empresas existentes puedan pasar de la supervivencia a la bonanza y en el que las nuevas empresas puedan prosperar y crear nuevos puestos de trabajo.

está claro, es que en la mayoría de los países siguen siendo necesarias. A corto plazo, el ámbito de acción prioritario de las Organizaciones Empresariales se está centrando en seguir defendiendo las medidas de apoyo en curso, incluidas las destinadas a sectores como la hostelería y el turismo, en los que es probable que el impacto de la crisis sea más duradero.

De cara al futuro, la recuperación de las economías y los mercados laborales nacionales depende por completo de la creación de un entorno en el que las empresas existentes puedan pasar de la supervivencia a la bonanza y en el que las nuevas empresas puedan prosperar y crear nuevos puestos de trabajo. Las Organizaciones Empresariales estarán en primera línea para diseñar una visión y una hoja de ruta convincentes para la creación de unas economías fuertes y unos mercados de trabajo dinámicos, que ofrezca oportunidades para todos.

►► [...] la labor de las Organizaciones Empresariales durante el punto álgido de la crisis originada por la COVID-19 ha puesto de relieve la influencia que pueden tener en la agenda política, así como la posibilidad de ofrecer respuestas colectivas rápidas y eficaces a los nuevos desafíos.

► 2. Un nuevo enfoque de la promoción, las campañas y el compromiso político

Algunas Organizaciones Empresariales han señalado que los desafíos existentes en la colaboración con los gobiernos nacionales en el momento oportuno. Otras han hecho referencia a la frustración que les provoca la relación como un mero un enfoque simbólico o de trámite en el compromiso y la celebración de consultas. Al mismo tiempo, la labor de las Organizaciones Empresariales durante el punto álgido de la crisis originada por la COVID-19 ha puesto de relieve la influencia que pueden tener en la agenda política, así como la posibilidad de ofrecer respuestas colectivas rápidas y eficaces a los nuevos desafíos.

¿Cómo se puede sacar provecho de ello de cara a la próxima fase de la crisis y al mundo posterior a la COVID-19? A continuación, figuran algunos llamados a la acción:

- **Revisar y renovar las estrategias de sensibilización de las Organizaciones Empresariales:** Es el momento de revisar los enfoques actuales en materia de sensibilización y responder a la pregunta de qué ha funcionado y qué no. ¿Qué supone un ecosistema de políticas públicas afectado por la COVID-19 para la forma en la que las Organizaciones Empresariales se relacionan con los gobiernos nacionales? Es una oportunidad para ser ambiciosos, compartir ideas e innovar. Las instituciones internacionales como la OIT tienen un papel fundamental en la facilitación de estos intercambios entre pares y en la creación de una plataforma mundial para ensayar nuevos enfoques. Una prioridad latente es lograr que los miembros participen activamente en las actividades de sensibilización; esto tiene un doble beneficio, a saber, mejora la influencia mediante la contribución de los profesionales y los expertos de la industria e impulsa las tasas de permanencia de las empresas en las organizaciones (siempre es más posible que un miembro renueve su afiliación si está comprometido). El estudio monográfico sobre Malawi pone de relieve los beneficios de hacer participar activamente a los líderes de la industria (véase el estudio monográfico 21).
- **Priorizar las cuestiones de gran impacto:** Además de revisar el «cómo», las Organizaciones Empresariales deberán priorizar también el «qué». Hay muchos temas urgentes para los

responsables de la formulación de políticas: ¿cuáles son las cuestiones más importantes para los miembros y dónde pueden tener un mayor impacto las Organizaciones Empresariales? Al mismo tiempo, las Organizaciones Empresariales aspiran a adoptar una postura proactiva en cuestiones que impulsarán el progreso social y el crecimiento empresarial. La forma de mejorar el impacto, la influencia y los servicios a los miembros sin contratar más trabajadores ni depender de ingresos adicionales será la clave de análisis estratégicos más amplios en el seno de las Organizaciones Empresariales. Las medidas adoptadas en esta esfera también requerirán apoyo externo y aprendizaje entre pares.

- ▶ **Reformular el proceso de compromiso político:** La necesidad impulsa la innovación; la crisis originada por la COVID-19 ha puesto de manifiesto lo rápido que se pueden aprovechar las ideas y opiniones de la comunidad empresarial, incluyendo un enfoque sectorial específico que se ha vuelto cada vez más importante a medida que la crisis ha ido evolucionando. ¿Cómo pueden mejorar el compromiso de las empresas de cara al futuro los gobiernos nacionales, a fin de garantizar que sus decisiones de política pública sean mejores y estén bien fundamentadas? ¿Cómo pueden las Organizaciones Empresariales y los líderes empresariales contribuir con modelos eficaces y sistemas piloto con enfoques innovadores? ¿Se puede utilizar la inteligencia artificial para influir sobre los resultados de las decisiones de política? Instituciones internacionales como la OIT y la OCDE pueden liderar un debate mundial sobre cómo alcanzar un compromiso político eficaz a corto plazo y en la época posterior a la COVID-19.
- ▶ **Medir el impacto:** Como se ha señalado en el capítulo anterior, las Organizaciones Empresariales pueden tomar la iniciativa en cuestiones prioritarias que impulsarán el crecimiento económico y el progreso social tras la COVID-19. Entre esas cuestiones prioritarias figuran la igualdad, el comercio internacional, el empleo de los jóvenes, el futuro del trabajo, la automatización, la productividad, el bienestar, la readaptación profesional, la evolución legislativa y los nuevos patrones de trabajo. Las Organizaciones Empresariales pueden generar cambios, pero ¿qué medidas pueden utilizarse para evaluar el progreso? La elaboración de nuevos «indicadores de impacto» ayudará a las Organizaciones Empresariales a determinar qué funciona y qué no. También contribuirá a verificar el impacto de la sensibilización sobre los miembros actuales y los interesados en afiliarse, a fin de mejorar la retención y la captación de miembros.

▶ Estudio monográfico 21 – ECAM: Creación de una nueva plataforma para los dirigentes de la industria en Malawi⁶⁶

La Asociación Consultiva de Empleadores de Malawi (ECAM) formó una plataforma de directores ejecutivos como parte de la nueva estrategia diseñada para la principal organización de empleadores de Malawi, que se centra cada vez más en la sensibilización y utiliza la voz colectiva de los líderes de la industria para influir en la formulación de las políticas. El objetivo es reunir a los líderes empresariales para que colaboren estrechamente con los especialistas en recursos humanos de la junta de la ECAM a fin de aumentar la influencia con el Gobierno, otros políticos y los sindicatos, y mejorar así el clima empresarial en el país.

La crisis de la COVID-19 se desencadenó poco después de que se pusiera en marcha la iniciativa, pero la plataforma de directores ejecutivos ha ido más allá en este «bautismo de fuego», ha contribuido a limitar los daños económicos y ha colaborado en el diseño de un camino a seguir para la economía del país. Los directores ejecutivos involucrados representan a un grupo de sectores clave, incluidos los de las telecomunicaciones, los servicios financieros y la elaboración de alimentos. La plataforma de directores ejecutivos es estrictamente neutral desde el punto de vista político, y su objetivo es destacar de forma proactiva lo importante que es para la sociedad en su conjunto contar con un entorno empresarial favorable.

⁶⁶ Se puede obtener información general de los servicios que presta la ECAM a las empresas en Malawi en: <https://www.ecammw.com/ecam-services/>

▶ De asumir el liderazgo a tomar medidas: medir el impacto

Las Organizaciones Empresariales impulsan el cambio, pero ¿qué medidas pueden utilizarse para establecer metas y evaluar el progreso? Si bien el resultado más obvio consiste en lograr cambios de política, pueden utilizarse otros indicadores para medir el reconocimiento de la voz e influencia de las Organizaciones Empresariales. Sobre la base de las actividades que ya han obtenido resultados medibles, a continuación se presentan ejemplos de «indicadores de impacto»:

- ▶ representación en foros gubernamentales y grupos consultivos;
- ▶ funcionarios públicos que se relacionan directamente con miembros de las Organizaciones Empresariales;
- ▶ pruebas tangibles de los cambios de política logrados;
- ▶ aumento de la cobertura en los medios de difusión y prensa escrita para los mensajes centrales de las campañas;
- ▶ auditorías de las partes interesadas, seguimiento de las percepciones externas de la influencia de la labor de promoción;
- ▶ encuestas a los miembros, seguimiento de las percepciones internas de la influencia de la labor de sensibilización;
- ▶ nivel de participación de los miembros en las actividades de sensibilización y promoción de las Organizaciones Empresariales;
- ▶ creación de «parámetros de influencia» a medida para hacer un seguimiento de los resultados de las interacciones con el gobierno y las partes interesadas.

▶▶ Jamás ha sido tan importante como ahora adoptar una actitud proactiva en la gestión de la reputación. [...] El desafío para las Organizaciones Empresariales es mantener el enfoque en actividades de sensibilización y posicionamiento proactivas y, al mismo tiempo, reaccionar a los rápidos cambios de un panorama volátil y que evoluciona rápidamente.

▶ 3. Impulsar un enfoque proactivo para mejorar la reputación de las empresas

Jamás ha sido tan importante como ahora adoptar una actitud proactiva en la gestión de la reputación.

La comunicación estratégica a nivel mundial es más necesaria que nunca para generar confianza y situar a la comunidad empresarial como una fuerza positiva. El desafío para las Organizaciones Empresariales es mantener el enfoque en actividades de sensibilización y posicionamiento proactivas y, al mismo tiempo, reaccionar a los rápidos cambios de un panorama volátil y que evoluciona rápidamente. El hecho de que el 92 por ciento⁶⁷ de los trabajadores crea que los dirigentes empresariales deberían abordar las principales cuestiones de actualidad pone de relieve las oportunidades de posicionar la voz colectiva del sector industrial en la vanguardia de las cuestiones sociales y económicas apremiantes.

Las Organizaciones Empresariales pueden adoptar medidas centrándose tanto en el reto de la comunicación inherente a la mejora de la reputación empresarial como en la esencia del comportamiento de las empresas y su cumplimiento de las obligaciones legales y las normas éticas. Entre los llamados específicos a la acción cabe citar los siguientes:

- ▶ **Destacar todo lo positivo que han hecho:** Las Organizaciones Empresariales ya lideran campañas proactivas sobre la contribución positiva de las empresas en sus países. La recopilación de ejemplos de la colaboración del sector privado con el gobierno y el apoyo a las comunidades locales forma parte de ello. De cara al futuro, las Organizaciones Empresariales tienen la posibilidad de generar un impacto positivo en la reputación de las empresas con formas innovadoras de presentar el papel del sector privado en el impulso del progreso social y en la adopción de medidas en relación con las prioridades de política en la época posterior a la COVID-19.
- ▶ **Centrarse en el «cómo»:** Aprender unos de otros y de los expertos externos permitirá a las Organizaciones Empresariales adoptar estrategias punteras de comunicación, reputación y gestión de crisis. Ha llegado el momento de aprovechar las experiencias pasadas para reposicionar el papel y la contribución del sector privado en la época posterior a la COVID-19. Hay que empezar por examinar los canales, los mensajes, las estrategias de medios de comunicación y las competencias internas, así como llevar a cabo un cambio sustancial en la capacidad de comunicación externa.
- ▶ **Centrarse en el «qué»:** Las medidas sobre la reputación de las empresas no se pueden limitar a mejorar la comunicación. No se trata de un ejercicio superficial; requiere medidas que giren en

67 Edelman Trust Barometer 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

torno a la ética y al comportamiento empresarial, y para ello es necesario contar con ayuda. Por ejemplo, el 95 por ciento de quienes respondieron a una encuesta reciente entre más de 3000 empresas en América Latina⁶⁸ afirmó que el soborno seguía siendo una práctica común en su país. Más del 63 por ciento afirmó desconocer qué mecanismos podían establecer en sus empresas para hacer frente al soborno y la corrupción, y solo el 15 por ciento tenía algún tipo de formación interna a ese respecto. El apoyo a la formación por parte de las Organizaciones Empresariales puede ser decisivo, al abogar por la transparencia en la contratación y el cumplimiento efectivo de la ley, promover cadenas de suministro éticas y hacer frente a la corrupción.

► **Estudio monográfico 22 – ECOP⁶⁹: Adopción de medidas sobre la reputación y la gestión de la crisis en Filipinas**

La Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP) organizó una serie de seminarios web para las Organizaciones Empresariales y los principales empleadores del país sobre los principios básicos de la reputación y la gestión de crisis⁷⁰. Nunca ha sido tan importante revisar los procedimientos actuales de gestión del riesgo, así como las oportunidades para impulsar la influencia y la marca empresarial mediante un enfoque proactivo de gestión de la reputación.

El curso en línea, impartido por el CIF-OIT, se centró en las siguientes prioridades para los órganos representativos y los líderes empresariales de sus miembros:

- elaborar procedimientos de gestión del riesgo globales, incluidos los registros de riesgos y los planes de contingencia;
- fomentar estrategias proactivas de gestión de la reputación que impulsen la marca empresarial y la de consumo;
- impulsar las competencias internas y aprovechar los conocimientos especializados externos para responder a las situaciones de crisis y poner en marcha campañas proactivas;
- examinar las actividades estratégicas de comunicación y de los medios de comunicación;
- medir los progresos e impulsar la mejora continua de la gestión del riesgo y la reputación;

El interés de la ECOP por generar oportunidades de formación para sus miembros se refleja en el recientemente inaugurado campus virtual, que ofrece una serie de cursos y programas que pueden seguirse en línea o semipresencialmente y que han sido elaborados en colaboración con el CIF-OIT. La plataforma también sirve de repositorio de materiales de capacitación e incluye un sistema de mensajes en línea que permite a los participantes comunicarse para compartir opiniones y ejemplos de buenas prácticas.

68 Primer Estudio Latinoamericano sobre el Estado de las Prácticas Empresariales Contra el Soborno: 3000 empresas encuestadas en siete países (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México y Perú). Se puede consultar más información en: <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/presentacion-del-primer-estudio-latinoamericano-sobre-el-estado-de-las-practicas-empresariales-contra-el-soborno/>

69 Se puede consultar la información relativa a la labor de la ECOP en Filipinas en: <https://ecop.org.ph>

70 Se puede consultar un resumen del programa de la ECOP sobre reputación y la gestión de la crisis en: <https://ecop.org.ph/event/fundamentals-on-reputation-and-crisis-management/>

►► Muchas Organizaciones Empresariales se enfrentan al reto constante de poner la voz de las empresas al frente de una serie cada vez más amplia de cuestiones sociales y económicas apremiantes y, al mismo tiempo, dirigir campañas proactivas y aumentar el apoyo práctico a los miembros, todo ello, con unos ingresos fijos o decrecientes y unos recursos limitados.

► 4. Aprovechar las herramientas prácticas y los modelos de apoyo para aumentar el impacto y el rendimiento de las Organizaciones Empresariales

Muchas Organizaciones Empresariales se enfrentan al reto constante de poner la voz de las empresas al frente de una serie cada vez más amplia de cuestiones sociales y económicas apremiantes y, al mismo tiempo, dirigir campañas proactivas y aumentar el apoyo práctico a los miembros, todo ello, con unos ingresos fijos o decrecientes y unos recursos limitados. En ese contexto, con el fin llevar a cabo cambios es necesario aprovechar el apoyo externo y las herramientas prácticas para mejorar la capacidad y el impacto de manera rentable y eficiente.

►► *«La planificación de la continuidad de las actividades ha sido una herramienta fundamental para las empresas. Resulta esencial para mitigar el impacto y asegurar una pronta recuperación».*

► **Jennifer Ula-Fruean**, Presidenta de la Cámara de Comercio e Industria de Samoa

►► *«Para luchar contra la pandemia, todos tenemos que mirar en la misma dirección y ayudar a las personas más vulnerables, contando con el apoyo de la OMS y la OIT para alcanzar estos objetivos».*

► **Alexander Furlan**, Vicepresidente de la Confederación Nacional de la Industria del Brasil

Un buen ejemplo de este tipo de apoyo es el uso de herramientas prácticas de investigación y datos que se ponen a disposición de las Organizaciones Empresariales a través de ACT/EMP. Además de proporcionar un medio para generar datos específicos, estas herramientas facilitan la presentación y puesta a disposición de datos de manera que se maximice el impacto y, a la vez, se ahorren un tiempo

y un presupuesto importantes para las Organizaciones Empresariales. Ahora es más importante que nunca recabar información acerca de lo que está sucediendo en el sector privado y utilizar los datos para apoyar las principales peticiones al gobierno. Esta es tan solo una de las esferas en las que el apoyo práctico y herramientas de uso sencillo pueden ayudar a las Organizaciones Empresariales a ampliar sus actividades a pesar de las restricciones de capacidad y recursos.

Además de alimentar el debate sobre la forma en que las empresas pueden aprovechar la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías para impulsar la productividad, las Organizaciones Empresariales tendrán que posicionarse sobre la forma en que la innovación impulsada por la tecnología puede beneficiar su propia prestación de servicios. Por ejemplo, ¿puede utilizarse la inteligencia artificial para clasificar a los miembros en función de las distintas necesidades? Se trata de prioridades a largo plazo, pero cada vez será más importante la elaboración de herramientas prácticas y enfoques innovadores que puedan mejorar la prestación de servicios de forma rentable.

El uso de redes entre pares y la posibilidad de acceder a expertos mundiales también garantizarán que las Organizaciones Empresariales cuenten con la infraestructura necesaria para prosperar en el siglo XXI. En ese sentido, será importante estudiar qué funciona mejor en términos de modelos formación y aumento de la cooperación regional. El nuevo enfoque de apoyo a las empresas que se está aplicando en las islas del Pacífico constituye un buen ejemplo de innovación y colaboración (véase el estudio monográfico 23).

► **Estudio monográfico 23 – Fortalecer las capacidades mediante una mayor cooperación en las islas del Pacífico⁷¹**

En septiembre de 2020, el CIF-OIT y ACT/EMP elaboraron una [carta de intenciones para colaborar con la Organización del Sector Privado de las Islas del Pacífico \(PIPISO\)](#) con el fin de promover un enfoque más estructurado, estratégico y sostenible de la formación de las Organizaciones Empresariales en las islas del Pacífico. El acuerdo es el resultado de la histórica reunión celebrada en 2019 entre el Director General de la OIT, Guy Ryder, y los representantes de los empleadores de los 11 Estados Miembros de la OIT y su plataforma regional (PIPISO) para examinar las prioridades y preocupaciones del sector privado en el Pacífico.

El reconocimiento oficial de la PIPISO como órgano regional que representa a los empleadores contribuye a mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los programas formación del CIF. El acuerdo incluye áreas específicas, como la evaluación de las necesidades y la infraestructura, y la elaboración de un marco regional para el fomento de la formación. Como parte de ello, se impartirá formación a las Organizaciones Empresariales para que lleven a cabo y presten servicios en las siguientes áreas:

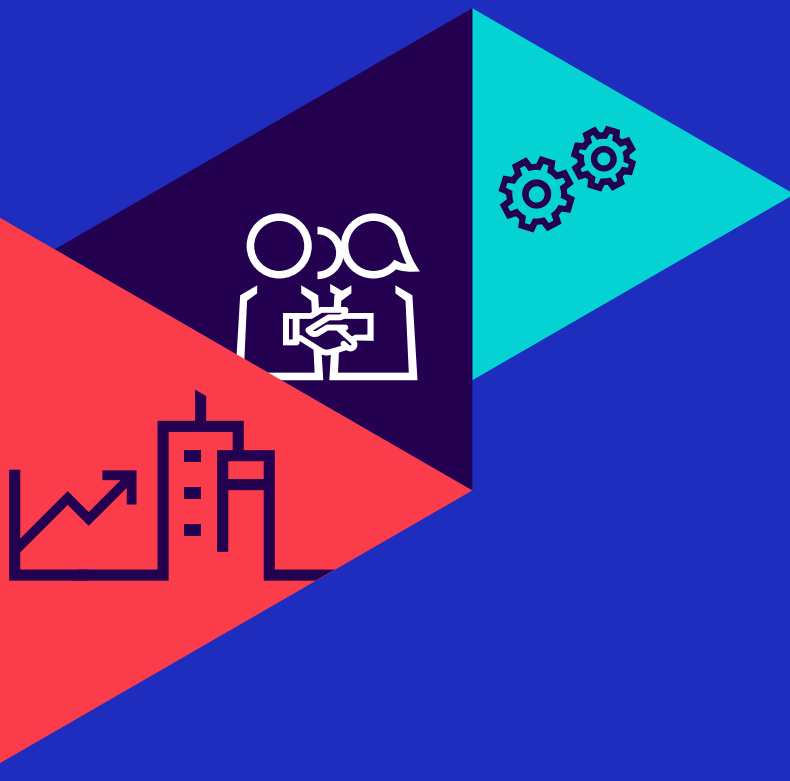
- reputación y gestión de crisis;
- promoción y defensa de los intereses;
- estrategias de afiliación a las Organizaciones Empresariales;
- gestión financiera estratégica;
- productividad.

La importancia de las alianzas eficaces y del apoyo específico a la comunidad empresarial han sido temas recurrentes desde el comienzo de la crisis originada por la COVID-19. El acuerdo de cooperación con la PIPISO supone un gran paso adelante en ambos ámbitos. La misión compartida consiste en crear organizaciones fuertes y representativas que contribuyan a conseguir buenos resultados de política, que a su vez crean empleo y mejoran los niveles de vida en la región del Pacífico.

⁷¹ Se pueden consultar los detalles relativos al acuerdo de cooperación en las islas del Pacífico en: https://www.ilo.org/asia/media-centre/news/WCMS_754874/lang--en/index.htm

▶ Reflexión final

Siete factores para
una transición satisfactoria



► Crisis como la de la COVID-19 suelen traer cambios duraderos e impulsan la innovación. Para las Organizaciones Empresariales, ello significará estar preparadas para desafiar los modelos existentes y saber dónde recibir apoyo externo y plantear nuevos enfoques.

Reflexión final: Siete factores para una transición satisfactoria

La denominada «nueva normalidad» tiene distintos significados según el público de que se trate y presenta una imagen borrosa de lo que cabe esperar en el futuro. Esta terminología se ha utilizado esporádicamente en el presente informe. Ha quedado muy claro que las Organizaciones Empresariales seguirán desempeñando un papel fundamental de ayuda a las empresas y los responsables de formular políticas para que gestionen las respuestas urgentes a la crisis en evolución, así como de creación de una visión y una plataforma para las economías y los mercados de trabajo inclusivos posteriores a la pandemia.

Por el momento, no hay conclusiones definitivas: ¿cómo se pueden sacar conclusiones sobre un escenario en constante transición? Lo que se puede hacer es reflexionar sobre la manera en que las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han respondido a una crisis tan grave. Esta agilidad y adaptabilidad constituye un notable legado a medida que nos acercamos a la doble prioridad de capear el temporal en curso al tiempo que sentamos los cimientos para una mejor reconstrucción.

Crisis como la de la COVID-19 suelen traer cambios duraderos e impulsan la innovación. Para las Organizaciones Empresariales, ello significará estar preparadas para desafiar los modelos existentes y saber dónde recibir apoyo externo y plantear nuevos enfoques. La supresión de puestos de trabajo sería la peor respuesta posible; la mentalidad multilateral que se está promoviendo en el plano mundial también será útil para la labor de las Organizaciones Empresariales en el plano nacional, ya que marca la pauta para la apertura de espíritu, la aceptación del cambio, los intercambios entre pares y el aprovechamiento de las aportaciones externas de manera que se logre un futuro sostenible y exitoso.

Sobre la base de la visión conjunta de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo, a continuación, se enumeran siete factores para una transición satisfactoria, que ayudarán a gestionar los desafíos a corto plazo y aprovechar oportunidades futuras:

1. Aprender a vivir con la incertidumbre: La pandemia todavía nos acompañará durante algún tiempo. El debate sobre la salud pública tendrá lugar en paralelo al desarrollo de una agenda de futuro en torno a una mejor recuperación y reconstrucción. Las Organizaciones Empresariales seguirán desempeñando un papel fundamental de ayuda a las empresas y los responsables de formular políticas en su gestión de las respuestas urgentes a una crisis sanitaria en evolución y su impacto en las economías nacionales y el empleo. A corto plazo, el papel de las Organizaciones Empresariales será esencial para ayudar a las empresas, los trabajadores y la sociedad en general a convivir con la COVID-19.

- 2. Tomar aliento:** Las Organizaciones Empresariales están respondiendo con gran celeridad a las necesidades de los miembros y el panorama externo en evolución. El ritmo es implacable. No obstante, será vital tomarse un respiro, dar espacio, reflexionar y evaluar el impacto y los legados de la crisis. ¿Cómo evolucionarán las necesidades de los miembros? ¿Qué vendrá después en relación con la sensibilización y las solicitudes dirigidas al gobierno? Las instituciones internacionales serán fundamentales para facilitar este análisis y los intercambios entre las Organizaciones Empresariales como parte del proceso de «reinicio».
- 3. Alimentar una mentalidad centrada en el futuro:** El objetivo colectivo no es simplemente volver a la situación anterior a la crisis; el mantra «reconstruir mejor» ejemplifica una visión de futuro más ambiciosa. Para las Organizaciones Empresariales, esto significa estar preparadas para cuestionar los modelos vigentes, reformular y diversificar los servicios prestados a los miembros y acelerar la digitalización. También significa estar a la vanguardia de la creación de una visión y una plataforma para las economías y los mercados de trabajo inclusivos pospandémicos.
- 4. Hacer concesiones mutuas:** En el momento de redactar el presente informe, es imposible predecir cuándo «amainará» por fin la crisis sanitaria. No obstante, las Organizaciones Empresariales pueden centrarse en lo que *pueden* controlar: ofrecer soluciones de manera progresiva a las prioridades de las políticas públicas en evolución y servicios de respuesta a los miembros. Dado que los recursos de las Organizaciones Empresariales no son infinitos, para lograrlo deberán hacer concesiones y dar prioridad a las áreas adecuadas. Las observaciones más recientes indican que la comunicación virtual y los servicios digitalizados ocupan el primer lugar de la lista.
- 5. Difundir el mensaje:** En el transcurso de la crisis, las Organizaciones Empresariales dinámicas y creativas han aumentado su visibilidad, su poder de convocatoria y su impacto en la promoción. En un momento de cambio de prioridades y de incertidumbre generalizada, esta es una plataforma sólida en la que basarse. Ahora es prioritario aprender de lo que ha funcionado, exponer ejemplos concretos y utilizarlo todo para reafirmar el papel positivo que desempeñan las Organizaciones Empresariales, tanto en el ámbito empresarial y de políticas públicas, como en toda la sociedad.
- 6. Aprovechar el apoyo externo:** El principal desafío consiste en hacer más con menos. Esto requerirá una inquebrantable resiliencia y estrategias de movilización de recursos inteligentes por parte de las Organizaciones Empresariales. Recurrir a la orientación y el apoyo externos nunca ha sido tan importante. Los paradigmas están cambiando, con una creciente demanda de apoyo práctico que pueda tener un impacto inmediato, por ejemplo, guías y planes globales que puedan adaptarse para satisfacer las necesidades de las Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional. De la misma manera que las empresas están reconociendo la importancia de los conocimientos especializados externos y pertenencia a redes sólidas, las Organizaciones Empresariales necesitan más que nunca contar con su propia infraestructura de apoyo.
- 7. Liberar la fuerza de la determinación:** La crisis ha recordado por qué es importante la voz colectiva y ha puesto de manifiesto el papel crucial que desempeñan las Organizaciones Empresariales como promotoras del sector privado, colaboradores fundamentales de los gobiernos, como coordinadores y canalizadores del aprendizaje entre pares. Con tanta atención puesta en un nuevo contrato social, en la ética y la reputación, en la revisión de las prioridades y en la reinención de la forma en que se mide y define la prosperidad económica, las Organizaciones Empresariales tienen la oportunidad de evolucionar desde su función de portavoces del sector privado al de su alma. La claridad meridiana en los objetivos debe servir de brújula y guiar la travesía de las Organizaciones Empresariales a lo largo de la crisis y hacia un futuro sostenible.

Las Organizaciones Empresariales no son inmunes a las perturbaciones; adaptarse a los cambios rápidos e implacables ya era una prioridad en la «antigua normalidad». La crisis originada por la COVID-19 ha intensificado la necesidad de nuevas soluciones para los desafíos preexistentes, lo que incluye la evolución de las expectativas de los miembros, la realización de actividades de sensibilización de gran impacto y la creación de cortafuegos en las comunicaciones en una época marcada por la «infodemia». Para su futura sostenibilidad, será esencial replantearse de forma radical los modelos de negocio tradicionales de las Organizaciones Empresariales. Aquí es donde el apoyo externo será

►► Para su futura sostenibilidad, será esencial replantearse de forma radical los modelos de negocio tradicionales de las Organizaciones Empresariales. Aquí es donde el apoyo externo será más importante que nunca, ya que instituciones como ACT/EMP asumirán el papel de «asociados en la transformación» de las Organizaciones Empresariales.

más importante que nunca, ya que instituciones como ACT/EMP asumirán el papel de «asociados en la transformación» de las Organizaciones Empresariales. Además de revisar los modelos existentes en materia de prestación de servicios, el camino a seguir implicará la diversificación de los servicios a los miembros y el reposicionamiento de la representación empresarial en todo el mundo.

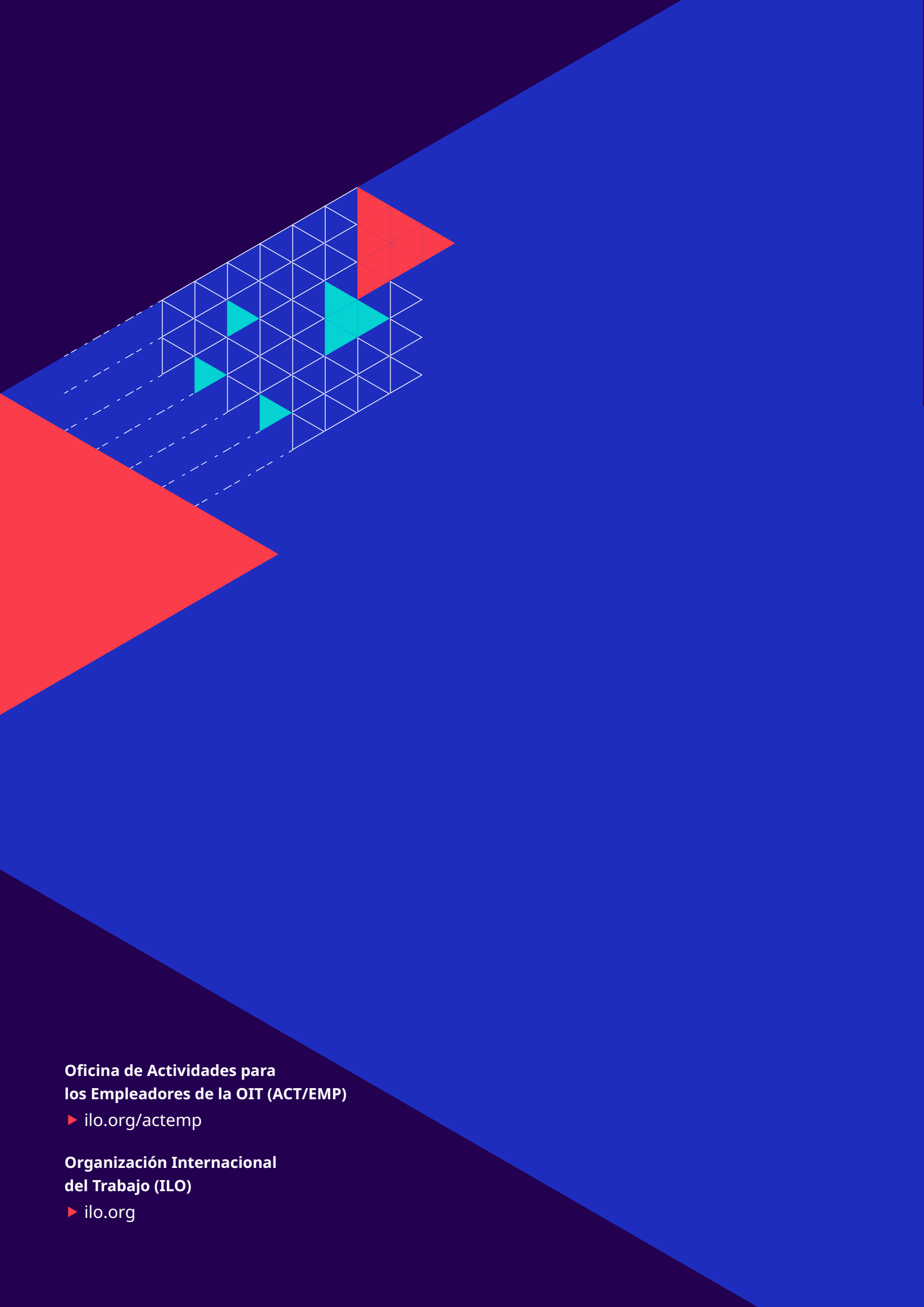
Es mucho lo que está en juego, y la evolución y prosperidad de las Organizaciones Empresariales redundan en beneficio de todos. De acuerdo con las estimaciones de la OIT, en el segundo trimestre de 2020 se perdieron 400 millones de puestos de trabajo a tiempo completo; necesitamos un sector privado sólido y dinámico que genere nuevas oportunidades de empleo para todos. Contar con Organizaciones Empresariales sólidas y dinámicas será clave en la reactivación de la economía y el mercado de trabajo. Si miramos hacia el futuro, de acuerdo con el reciente *informe del Foro Económico Mundial Future of Jobs*⁷², para 2025 se habrán suprimido 85 millones de empleos y se habrán creado otros 97 millones. Las empresas ágiles y centradas en el futuro prosperarán si se adelantan a la evolución de las necesidades en materia de competencias laborales. Las Organizaciones Empresariales ágiles y centradas en el futuro facilitarán que eso suceda y estarán al frente de la agenda sobre el futuro del trabajo.

Los siete factores para una transición satisfactoria ponen de relieve la magnitud del desafío y la necesidad de equilibrar las prioridades paralelas de las Organizaciones Empresariales:

- Abordar las prioridades inmediatas con gran celeridad mientras se sientan las bases para la sostenibilidad a largo plazo.
- Hacer introspección para valorar las enseñanzas extraídas y crear un espacio para la autorreflexión, al tiempo que se mira hacia afuera en busca de nuevas ideas y apoyo externo.
- Hacer concesiones y, al mismo tiempo, mantenerse fiel a un claro propósito subyacente.

La adaptabilidad al cambio es el hilo conductor. Los instintos de supervivencia y la agilidad que las Organizaciones Empresariales han perfeccionado durante la crisis sientan las bases para recuperarse, actuar con mayor celeridad y estar más capacitadas que nunca para impulsar la innovación social, el crecimiento inclusivo y un entorno competitivo y sostenible para la empresa privada.

72 Se puede consultar el informe del Foro Económico Mundial *Future of Jobs* en: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>



**Oficina de Actividades para
los Empleadores de la OIT (ACT/EMP)**

▶ ilo.org/actemp

**Organización Internacional
del Trabajo (ILO)**

▶ ilo.org