



Organización
Internacional
del Trabajo

Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



Guía IV Generación de ingresos

Fortalecer los ingresos de
las organizaciones de empleadores

Desarrollo de un flujo de ingresos adecuado y sostenible



Producido para la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo
por profesores del MBA sobre Organizaciones Internacionales de la Universidad de Ginebra

Una organización de empleadores eficaz

...una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

Guía IV Generación de ingresos

Fortalecer los ingresos de las organizaciones de empleadores

...desarrollo de un flujo de ingresos adecuado y sostenible

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2005
Primera edición 2005

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 la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2005

Guía I. Buen gobierno: ISBN 92-2-317399-X

Guía II. Estrategia: ISBN 92-2-317400-7

Guía III. Cabildeo: ISBN 92-2-317401-5

Guía IV. Generación de ingresos: ISBN 92-2-317402-3

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317403-1 (versión impresa)

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317404-X (versión en CD-ROM)

También disponible en inglés: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)

y en francés: *Une organisation d'employeurs efficace* (ISBN 92-2-217403-8)

Datos de catalogación de la OIT

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, en 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.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, que también puede enviar a quienes lo soliciten un catálogo o una lista de nuevas publicaciones.

Visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns

Diseño gráfico: Sección de Concepción y Producción de Material Multimedia, Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia
Impresión: Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia

Guía 4 **Generación de ingresos**

Fortalecer los ingresos de las organizaciones de empleadores

...desarrollo de un flujo de ingresos adecuado y sostenible

ÍNDICE

SECCIÓN 1	Cómo usar esta guía	1
SECCIÓN 2	Las organizaciones de empleadores y la generación de ingresos	5
SECCIÓN 3	Comprensión de la composición de los ingresos actuales	9
SECCIÓN 4	Optimización de los ingresos provenientes de las cuotas	15
SECCIÓN 5	Fomento de los ingresos por servicios	29
SECCIÓN 6	Fuentes alternativas de financiación	45
SECCIÓN 7	Compilación de las listas sobre generación de ingresos	47
SECCIÓN 8	Qué opinan los expertos en ciencias empresariales (contribución del profesor Stephen Lee, del Henley Management College)	51
SECCIÓN 9	Otras lecturas y fuentes de información sobre las organizaciones de empleadores y la generación de ingresos	57

Sección 1

Cómo usar esta guía

La presente guía titulada “**Fortalecer los ingresos de las organizaciones de empleadores... desarrollo de un flujo de ingresos adecuado y sostenible**” es la cuarta de una serie de guías que componen el conjunto denominado “**Una organización de empleadores eficaz**”. Este conjunto ha sido creado para ayudar a directivos, ejecutivos y gerentes de organizaciones de empleadores a crear y administrar tales organizaciones de forma más estratégica y eficaz. Sus destinatarios principales son los encargados de establecer, crear y gestionar asociaciones empresariales y organizaciones nacionales de empleadores en los países en vías de desarrollo y en las economías en transición. No obstante, también proporcionará abundantes consejos a las numerosas asociaciones regionales y sectoriales que

representan los intereses de las empresas, así como a las organizaciones nacionales de empleadores en los países desarrollados. Esta guía puede ser de gran utilidad para las organizaciones que están considerando cómo incrementar el flujo de ingresos o generar nuevas fuentes.

El desarrollo de un flujo de ingresos adecuado y sostenible es un proceso gradual que permite crear y restablecer el equilibrio de las fuentes de ingresos en las organizaciones de empleadores. En estas páginas, se ofrece una serie de herramientas prácticas que ayudará a los dirigentes de estas organizaciones a examinar sus criterios actuales sobre la generación de ingresos. Las herramientas son de cuatro tipos:

Listas de comprobación



Las **listas de comprobación** ayudan a determinar cuál es la posición actual de su organización, identifican las deficiencias en la gestión, y permiten crear y ejecutar una estrategia exitosa para la generación de ingresos.

Prácticas más eficaces



Las **prácticas más eficaces** proporcionan ejemplos de cómo han hecho otras organizaciones para abordar los problemas que usted enfrenta.

Ejercicios prácticos



Los **ejercicios prácticos** pueden utilizarse individualmente, en grupos de trabajo o por órganos encargados de la toma de decisiones.

Citas clave



Las **citas clave** de autores respetados ilustran los puntos más importantes, que usted puede usar en sus propias charlas y documentos.

Ante todo, es necesario aclarar que el principal objetivo de esta guía es responder a las necesidades de las organizaciones de empleadores (OE) con una afiliación directa de las compañías o con una afiliación combinada de «compañías» y «federaciones». En aquellas OE cuya membresía comprende – parcial o exclusivamente – federaciones sectoriales y/o regionales, el contenido de esta guía será de más beneficio e interés para sus miembros.

Esta guía está dirigida específicamente a los ejecutivos de las OE. Comienza con un amplio análisis de las organizaciones de empleadores y la generación de ingresos, y se concentra en la necesidad de conseguir niveles más altos de afiliación. Estas organizaciones necesitan tener una mayor afiliación, y una mezcla que incluya todo el espectro de empresas, de diferentes tamaños e intereses. La extensión y amplitud de la afiliación son tan necesarias para demostrar el poder y representatividad de la organización como para aumentar los ingresos. La guía también examina otras fuentes de ingreso, aparte de la cuota de afiliación, basándose en la suposición de que el ingreso de las cuotas no será adecuadamente suficiente para financiar a la organización.

- La primera sección, «*Comprensión de la composición de los ingresos actuales*», destaca la importancia de saber de dónde vienen los ingresos, las ventajas y desventajas de la combinación de ingresos y las alternativas para dicha mezcla.
- «*Optimización de los ingresos provenientes de las cuotas*» examina el ingreso generado de las cuotas de afiliación. En esta sección, se consideran diferentes maneras de calcular el ingreso de la afiliación. Se discute el conflicto potencial entre «aumentar al máximo la afiliación» y «aumentar al máximo los ingresos provenientes de la afiliación». También se considera cómo atraer a los diferentes tipos de compañías y cómo conseguir su afiliación.
- En el «*Desarrollo de los ingresos asociados a los servicios*» se considera cómo pueden hacer las organizaciones de empleadores y los grupos de intereses especiales para aumentar los ingresos de la venta directa de servicios a los miembros y no miembros. La sección sugiere los tipos de ideas que pueden surtir efecto en determinadas situaciones. Para ilustrar el tema, se incluye una lista de ejemplos que muestran cómo las OE han desarrollado estrategias de servicio exitosas basadas en las áreas de poder existentes.

- «*Fuentes alternativas de financiación*» considera las opciones para generar ingresos que no están relacionadas con las cuotas de afiliación o la prestación de servicios. Explica cómo identificar las fuentes alternativas de financiación y cómo conseguir las diferentes subvenciones y contribuciones disponibles.

La sección 7 de la guía ofrece una *lista de comprobación final* que reúne las listas de los «temas específicos» de cada sección en una herramienta de análisis general de la organización. Esta herramienta se puede usar después que el lector haya leído la guía, para facilitar su plan de acción, o bien, al principio como una medida de referencia para determinar cuál es la posición de la organización en cuanto a la generación de ingresos.

La sección 8, «*Qué opinan los expertos en ciencias empresariales*», proporciona una visión general de la literatura académica sobre la generación de ingresos y las organizaciones de empleadores. Esta sección describe, en una situación particular y en un contexto académico, algunas de las herramientas y conceptos analíticos sugeridos en esta guía. Es una sección «única» que proporciona al lector una información académica básica sobre el tema de la generación de ingresos y abre el camino hacia las lecturas adicionales sugeridas en la sección 9.

La guía termina con una breve sección que contiene «*Otras lecturas y fuentes de información sobre las organizaciones de empleadores y la generación de ingresos*». En esta sección se identifican las fuentes para una lectura o ayuda adicional específicamente asociada con la generación de ingresos, las organizaciones de empleadores y otros grupos de intereses especiales. Hay relativamente pocos materiales disponibles y no son muy conocidos. Aquí se procura guiar al lector en la dirección correcta, con una breve sinopsis del contenido, para reducir al mínimo el esfuerzo y aprovechar al máximo el beneficio de la investigación adicional y más profunda.

Esta guía intenta ser una herramienta de uso múltiple. Si bien su lectura puede resultar interesante y relativamente simple, leerla desde el principio hasta el final no es la única, ni la mejor manera de encontrar su máximo valor. Todas las organizaciones de empleadores empiezan desde diferentes posiciones con respecto a su cantidad y combinación de ingresos, «reales» y «preferibles». Por consiguiente, las diferentes secciones de la guía interesarán a diferentes audiencias. Es indudable que algunos temas suscitarán un interés universal, mientras que otros le pueden parecer simplistas a un lector y demasiado ambiciosos a otro. Por ejemplo:

- Ciertas organizaciones podrían estar interesadas en incrementar la afiliación, con la intención de mejorar la representatividad o la generación de ingresos. Algunas podrían estar interesadas en ambas cosas.
- Otras organizaciones pueden estar satisfechas con sus niveles de afiliación y representatividad, pero procuran desarrollar nuevas fuentes de ingresos de la prestación de servicios u otras fuentes externas.

Finalmente, hay que tener en cuenta que ésta es una breve guía para un tema complejo. No pretende ser exhaustiva ni contener ideas originales. La guía ha recurrido en gran medida (y sin reparos) a otros materiales previos que abordan de modo general la generación de ingresos. En ella, se presta especial atención a las publicaciones que tratan sobre las organizaciones de empleadores y los grupos de intereses especiales. Además, se ha servido de la experiencia de los autores en la observación de lo que es eficaz e ineficaz en la práctica diaria. En el texto, en los recuadros y en las sugerencias de otras lecturas se ha procurado reconocer la amplia variedad de las fuentes usadas.

Sección 2

Las organizaciones de empleadores y la generación de ingresos

CITA CLAVE



«La especie más fuerte no es la que sobrevive, tampoco la más inteligente, sino la que se adapta mejor al cambio.»

Charles Darwin
Biólogo
1809-1882

El propósito de esta sección es resumir los dos temas más importantes que respaldan nuestra propuesta para la generación de ingresos.

- El primero se relaciona con las diferencias existentes entre las organizaciones de empleadores en las diversas partes del mundo. Si bien la mayoría de los investigadores coincide en que el aumento de los ingresos es un objetivo primordial de las OE, éstas se encuentran en diferentes posiciones financieras y afrontan desafíos también diferentes. Por lo tanto, una idea que ha surtido efecto en una organización no será necesariamente exitosa en otra. Si se consideran los criterios basados en la «práctica más eficaz», las prácticas que han sido exitosas en una nación se deben analizar dentro del contexto histórico, económico y social de la organización que las adopta;
- El segundo tema se relaciona con lo que se define como «paradojas de la generación de ingresos», que se aplican a las organizaciones de empleadores:
 - *aumentar al máximo la afiliación o aumentar al máximo las cuotas de afiliación;*
 - *el costo del cabildeo eficaz y la tendencia a beneficiarse sin pagar (free rider); y*
 - *operar sin fines de lucro y la necesidad de servicios rentables: las realidades del subsidio recíproco en la tarea del cabildeo.*

Sin una comprensión de estas paradojas, no se pueden planear estrategias coherentes para la generación de ingresos.

Un mundo de diferencias: los límites en la adopción de la práctica más eficaz

Las encuestas efectuadas por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT en los años 1999 y 2003 confirman una de las frases más frecuentemente citadas por los ejecutivos de las OE para describir a sus organizaciones:

...que son «organizaciones pobres integradas por miembros ricos».

Las encuestas de 1999, como las de 2003, muestran que una de las más altas prioridades a corto y medio plazo de las organizaciones de empleadores en todo el mundo es la generación de ingresos adicionales.

El hecho de que la mayoría de las organizaciones de empleadores compartan un interés común encubre las enormes diferencias entre los recursos disponibles para las organizaciones del mundo desarrollado y de otras partes. El siguiente diagrama, extraído de la investigación de 1999¹, muestra que las OE en las naciones desarrolladas disfrutaban de ingresos anuales casi cincuenta veces más grandes que sus organizaciones hermanas en los países menos adelantados.

PROMEDIO DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES EN 1998

Naciones desarrolladas	\$13 860 000
Países menos adelantados	\$284 440
Economías en transición de Europa oriental	\$352 000

¹ Coloquio internacional sobre el futuro de las organizaciones de empleadores. Informe de la OIT, Ginebra, 1999.

Las organizaciones de empleadores en las naciones desarrolladas emplean a una cantidad media de 114 personas, mientras que las OE de las naciones menos adelantadas intentan alcanzar casi exactamente los mismos objetivos con un promedio de siete empleados.

Si bien este tema se abordará con más detalle en las secciones 4, 5 y 6 de esta guía, aquí se hará un breve comentario acerca de las fuentes de ingreso y cómo difieren entre las organizaciones de empleadores.

- En las naciones desarrolladas, nueve de cada diez organizaciones de empleadores generan más del 60 por ciento de sus ingresos de las cuotas de sus miembros. (De hecho, el 60 por ciento o más fue la respuesta más alta posible a la pregunta correspondiente en la encuesta, y la evidencia anecdótica sugiere que en la mayoría de estas organizaciones la cifra está más cerca del 90 por ciento.)
- En las naciones menos desarrolladas y en las economías en transición la dependencia del ingreso de las cuotas es generalmente más baja. Alrededor de dos tercios de las organizaciones de empleadores generan el 60 por ciento de sus ingresos a través de las cuotas y el resto deriva principalmente del pago de los servicios prestados a los afiliados y no afiliados. En los nuevos Estados Miembros de la Unión Europea y en los países que están en proceso de adhesión, una proporción significativa de los ingresos (hasta el 30 por ciento) proviene de las subvenciones nacionales, europeas e internacionales.

De estos datos, se deduce que las OE de los países más pobres no pueden enriquecerse automáticamente a través de la réplica del modelo adoptado por sus organizaciones hermanas en el mundo desarrollado. Sin embargo, pueden obtener ingresos si concentran las actividades generadoras de dichos ingresos en las ventajas clave de la organización.

Paradojas de la generación de ingresos

El hecho de generar ingresos que consoliden verdaderamente a las organizaciones de empleadores requiere la consideración de estas tres paradojas:

- *Primera paradoja: aumentar al máximo la afiliación o la cuota de los miembros*

Un desafío importante de la generación de ingresos es decidir si aumentar al *máximo* los ingresos procedentes de la cuota de los miembros o adoptar niveles de cuotas que promuevan al máximo el *poder* y la *representatividad* de la organización.

Cuanto más compañías se afilien a la OE mayor será su poder y representatividad. Por el contrario, aumentar los ingresos de las cuotas casi siempre significa sacrificar la afiliación, a fin de asegurar niveles más altos de ingresos. Entonces, ¿cuál es el criterio apropiado?

- *Segunda paradoja: el costo del cabildeo eficaz y la tendencia a beneficiarse sin pagar (free rider)*

La prioridad estratégica de la mayoría de las organizaciones de empleadores es la defensa de los intereses de sus afiliados con el objetivo de asegurar un ambiente empresarial propicio. Esto significa representar los intereses de la empresa en una amplia variedad de foros nacionales e internacionales de carácter normativo. De ello se desprende que aumentar al máximo el poder y la representatividad de la organización es un objetivo más importante que la generación de ingresos.

Para ser cabildeo eficaz, cualquier organización necesita los recursos adecuados. Sin embargo, establecer las cuotas de la organización en un nivel que promueva la afiliación no proporcionará los recursos necesarios para cabildar eficazmente. Sobre todo, en un mundo en el cual las organizaciones necesitan cada vez más hacerse oír a escala regional, más allá de las fronteras nacionales, en instituciones regionales como la UE, TLCAN, ASEAN, MERCOSUR y en el plano internacional la OMC, las Naciones Unidas, la OIT y otras organizaciones similares.

Este problema se ha agravado con la *tendencia de algunos a beneficiarse sin pagar (free rider)*. Las OE actúan como grupos de presión, a fin de asegurar el mejor ambiente operativo posible para las empresas, lo cual beneficia a todas las compañías, no sólo a los miembros de la organización. Siempre y cuando estos servicios pagados por «pocos» sean relativamente eficaces, no existe ningún incentivo para que las demás compañías se afilien o busquen posiciones de influencia en una organización de empleadores. Reciben los beneficios de un mejor ambiente operativo sin contribuir a los costos de la tarea de apoyo que lo hizo posible. Son beneficiarias sin contrapartida (free riders). Evidentemente, cuanto más alta es la cuota de afiliación a una organización de empleadores, más lógico resulta ser un beneficiario sin contrapartida.

La única manera de abordar la paradoja del beneficiario sin contrapartida (free rider) es mantener las cuotas de afiliación en un nivel accesible a «la mayoría», mientras se subsidian los programas de cabildeo con otras fuentes de ingreso.

■ **Tercera paradoja: la organización sin fines de lucro y la necesidad de servicios rentables**

Si la otra fuente esencial de ingresos en las organizaciones de empleadores puede ser la venta de servicios, entonces es necesario cobrar esos servicios, para poder financiar las actividades de cabildeo. En ese caso, la organización entrará en un campo, donde debe competir por los negocios con abogados, consultores y otros proveedores de servicios. Pero, para tener éxito en este ambiente, la OE necesita hacer una oferta que iguale o supere a la de los competidores del sector privado.

Las ofertas de precio reducido basadas en la condición de la organización «sin fines de lucro» no suelen ser una propuesta estratégica eficaz. La organización de empleadores tiene que encontrar una manera de conocer y aprovechar las ventajas comparativas.

La base para la generación de ingresos en las organizaciones de empleadores

La solución a las tres paradojas citadas se relaciona directamente con los principios de la generación de ingresos que respaldan el resto de la guía:

No es lógico generar los ingresos necesarios para sobrevivir, a través de un nivel de cuotas de afiliación que compromete la representatividad.

Las organizaciones de empleadores deben adoptar estrategias de servicios/cuotas, que promuevan al

máximo la afiliación y aseguren la representatividad de todas las categorías de empresas, de cualquier tamaño, propiedad, región y área de interés empresarial.

Las iniciativas de cabildeo deben ser parcialmente financiadas a través de la prestación de servicios.

La única manera de abordar la paradoja del beneficiario sin contrapartida (free rider) es mantener los honorarios en un nivel accesible para «la mayoría», mientras los programas de cabildeo se subsidian con otras fuentes de ingresos.

La decisión de prestar servicios adicionales debe tener un objetivo financiero.

Las fuentes de ingresos de la OE, que no provienen de las cuotas de afiliación, deben ser rentables. No tiene ningún sentido ofrecer otros servicios, aun cuando los miembros los requieran, a menos que se cubran con creces los costos de su prestación.

Para una organización de empleadores, es más probable generar una ventaja comparativa sostenible a través de un factor que los competidores del sector privado no pueden imitar.

En un medio competitivo, las OE sólo pueden superar a los proveedores especializados si encuentran y aprovechan una ventaja comparativa. El factor clave de la diferenciación entre una OE y sus competidores está asociado con la naturaleza de la propia organización. La diferenciación del servicio derivará inicialmente de la posición privilegiada que disfruta la organización como defensora o negociadora exitosa de los empleadores, y de la relación que desarrolla con sus miembros.



LISTA DE COMPROBACIÓN: LA ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES Y LA GENERACIÓN DE INGRESOS

- ☐ ¿Puede determinar con precisión si su estrategia de afiliación se basa en aumentar al máximo los ingresos o en asegurar la representatividad?
- ☐ ¿Tiene una posición clara respecto a si la tarea de cabildeo debería ser subsidiada por la prestación de un servicio?
- ☐ ¿Ha adoptado un criterio puramente comercial con respecto al precio de los servicios, a fin de que sean rentables?
- ☐ ¿Los beneficios sin contrapartida (free riding) son un problema serio para su organización?
- ☐ ¿Tiene una idea clara de las fuentes de ventaja comparativa que tiene su organización en la prestación de servicios frente a los competidores del sector privado?

Sección 3

Comprensión de la composición de los ingresos actuales

CITA CLAVE



«Con un ingreso anual de veinte libras y un gasto anual de diecinueve libras y algunos céntimos, el resultado es la felicidad. Con un ingreso anual de veinte libras y un gasto anual de veinte libras y algunos céntimos, el resultado es la desdicha.»

*Mr. Micawber,
David Copperfield,
de Charles Dickens
1812-1870*

El punto de partida para cualquier discusión sobre la generación de ingresos es la comprensión de su composición de ingresos actuales ¿De dónde proviene el dinero? ¿Qué servicio produce una «ganancia» y qué servicio no cubre los costos de la prestación?

Comparaciones internacionales

Hay poca información internacional comparativa sobre las fuentes de ingresos de las OE y ninguna en absoluto acerca de las áreas, donde se «gana» o se «pierde» dinero. La información existente proviene de la encuesta efectuada en 1998 y publicada en 1999 por la OIT. En la encuesta, se recogieron datos de 71 organizaciones sectoriales o nacionales. Las respuestas eran de cada continente y de un conjunto de naciones desarrolladas, países menos adelantados y economías en transición.

Los datos relativos al promedio de ingresos totales de las organizaciones de empleadores ya se han destacado en la segunda sección de esta guía. El lector recordará que muestran una gran disparidad en cuanto al ingreso y poder adquisitivo entre las organizaciones de empleadores del mundo desarrollado y los países menos adelantados. Los dos cuadros siguientes, adaptados del informe de la OIT, ilustran las fuentes actuales de ingresos y la cantidad recibida de cada fuente. Los datos revelan una alta dependencia de los ingresos de las cuotas, particularmente en las naciones desarrolladas.

FUENTES DE INGRESOS DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Fuente de ingresos	Cantidad de organizaciones que hacen uso de la fuente de ingresos		
	Muestra total (%)	Naciones desarrolladas (%)	Países menos adelantados (%)
Cuota	97	95	96
Pago directo por servicios a los miembros	61	48	71
Pago directo por servicios a los no miembros	38	29	51
Subvenciones (de fuente nacional)	14	15	12
Subvenciones (de fuente regional)	25	15	24
Subvenciones (de fuente internacional)	22	15	29

Antes de retomar el tema de la generación de ingresos, el lector debería tener un conocimiento detallado de sus propias fuentes actuales de ingresos y en qué se gasta el dinero obtenido. En consecuencia, necesita reunir los datos correspondientes a su organización, que se relacionan con la generación de ingresos y gastos actuales.

La persona o departamento responsable de las finanzas de la organización debería estar en condiciones de proporcionar esa información. El lector puede usar el siguiente método analítico simplificado o crear su propio método basado en su sistema contable. Si su organización no tiene las cifras disponibles es aún más importante hacer el análisis.

El siguiente ejercicio práctico le invita a analizar:

- de dónde provienen sus ingresos de suscripción
- los servicios que presta su organización
- si el dinero cobrado cubre los costos de la prestación del servicio
- los costos anuales de administrar su organización.



EJERCICIO PRÁCTICO

Fuentes actuales de ingresos

CUADRO 1
CUOTAS DE LOS MIEMBROS

	Ingreso anual total	Número de miembros
Afiliación total a la organización de empleadores		
Afiliación por tamaño de la organización		
Federación o asociación		
Subsidiaria de una multinacional extranjera		
Nacional de gran tamaño (definir)		
Nacional de tamaño medio (definir)		
Nacional de pequeño tamaño (definir)		
Personal/microempresa		
Afiliación por sector: el lector deberá delimitar los sectores que correspondan a su país o/y organización (el ejemplo que se ofrece a continuación fue extraído del listado de comisiones sectoriales de la OIT).		
Producción metalúrgica básica		
Industrias químicas		
Ingeniería mecánica y eléctrica		
Minería (carbón, otros minerales)		
Producción de petróleo y gas, refinerías de petróleo		
Industria textil, ropa, marroquinería, calzado		
Fabricación de equipos de transporte		
Agricultura, plantaciones, otros sectores rurales		
Construcción		
Alimentación, bebidas, tabaco		
Silvicultura, madera, pasta de madera y papel		
Comercio		
Educación		
Servicios financieros, servicios profesionales		
Atención sanitaria		
Hoteles, turismo, restauración		
Medios de comunicación, cultura, artes gráficas		
Correos y otros servicios de comunicación		
Administración pública		
Transporte (incluye aviación civil, ferrocarriles, transportes por carretera)		
Servicios públicos (agua, gas, electricidad)		
Transporte marítimo, puertos, industria pesquera, vías fluviales		
Otros (especificar)		



EJERCICIO PRÁCTICO (CONT.)

CUADRO 2 COSTOS ANUALES TOTALES DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS CON LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LOS «MIEMBROS SUSCRIPTORES» *

Alojamiento	
Prestación de servicios básicos (calefacción, luz, comunicaciones)	
Otros gastos de capital (por ejemplo, automóviles, computadoras)	
Costos de mano de obra (incluyen la formación del personal y los costos de contratación, etc.)	
Comités de gestión	
Servicio de la deuda	
Anotar otros...	

CÁLCULO

RESTE LOS COSTOS ANUALES TOTALES DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LOS MIEMBROS SUSCRIPTORES (TOTAL DEL CUADRO 2) DEL INGRESO ANUAL TOTAL PROVENIENTE DE LAS CUOTAS DE LOS MIEMBROS (TOTAL DEL CUADRO 1)

¿SUS INGRESOS DE LAS CUOTAS CUBREN LOS COSTOS OPERATIVOS RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS A LOS MIEMBROS SUSCRIPTORES?

CUADRO 3 ANÁLISIS DE LOS COSTOS E INGRESOS ASOCIADOS CON LOS SERVICIOS PRESTADOS A LOS MIEMBROS (tanto los servicios «remunerados», como los que forman parte del contrato de afiliación)

	Incluido en la afiliación (suprimir cuando sea apropiado)	Ingreso total anual generado (además de la cuota de afiliación)	Costo de la prestación del servicio (además del calculado en el Cuadro 2)
Cuestiones relacionadas con los Recursos Humanos			
Negociación colectiva	Sí/No/Parte		
Salarios mínimos	Sí/No/Parte		
Solución de diferencias	Sí/No/Parte		
Asesoramiento sobre relaciones con los empleados	Sí/No/Parte		
Representación de los miembros en cortes y tribunales	Sí/No/Parte		
Hallar y compartir la práctica más eficaz	Sí/No/Parte		
Evaluación comparativa	Sí/No/Parte		
Suministro de información	Sí/No/Parte		

* Se refiere a los servicios que se ofrecen a los afiliados sin cargo adicional.



EJERCICIO PRÁCTICO (CONT.)

CUADRO 3
ANÁLISIS DE LOS COSTOS E INGRESOS ASOCIADOS CON LOS SERVICIOS
PRESTADOS A LOS MIEMBROS (tanto los servicios «remunerados»,
 como los que forman parte del contrato de afiliación)

	Incluido en la afiliación (suprimir cuando sea apropiado)	Ingreso total anual generado (además de la cuota de afiliación)	Costo de la prestación del servicio (además del calculado en el Cuadro 2)
Cuestiones relacionadas con los Recursos Humanos			
Investigación	Sí/No/Parte		
Publicaciones (por área, si es posible)	Sí/No/Parte		
Consulta relacionada con recursos humanos	Sí/No/Parte		
Consulta (por área, si es posible)	Sí/No/Parte		
Formación (por área, si es posible)	Sí/No/Parte		
Conferencias	Sí/No/Parte		
Servicios de contratación/empleo	Sí/No/Parte		
Asesoramiento sobre seguridad y salud	Sí/No/Parte		
Etc.	Sí/No/Parte		
Anote otras categorías con similar detalle (Por ejemplo, asuntos financieros, temas de gestión o ambientales, apoyo a la exportación, etc.)			
.....	Sí/No/Parte		
.....	Sí/No/Parte		

CUADRO 4
OTRAS FUENTES DE INGRESOS

	Ingresos anuales totales generados	Costo marginal total de la generación
Subvenciones (de fuente nacional)		
Subvenciones (de fuente regional)		
Subvenciones (de fuente internacional)		
Legados		
Regalías		
Alquileres y otros ingresos patrimoniales		
Etc.		

Por medio de un simple cálculo aritmético, el lector puede ver cuáles son los costos del servicio que se cubren con las cuotas de afiliación, cuáles son las áreas de servicio subsidiadas, dónde se han registrado pérdidas y si existen servicios marginales. El Cuadro 1 también le ayudará a hallar las brechas en materia de representatividad, un tema que se abordará más adelante en esta guía.

Los cuadros que figuran en esta sección contienen la información necesaria para que el lector examine el estado financiero de su organización y emprenda un análisis adicional de las opciones para generar ingresos.

Finalmente, si tiene dificultades para reunir la información, ésta es una señal de que necesita examinar detenidamente sus análisis e informes financieros.



LISTA DE COMPROBACIÓN: LA COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS ACTUALES

- ☐ ¿Conoce exactamente la proporción de sus ingresos que proviene de las cuotas, servicios y otras fuentes?
- ☐ ¿Cree que su composición de ingresos actuales es la apropiada?
- ☐ ¿Cree que su composición de ingresos actuales es sostenible en el largo plazo?
- ☐ ¿Puede describir por sector y tamaño de compañía de dónde provienen sus ingresos por cuotas?
- ☐ ¿Conoce los costos anuales de administración de su organización para ofrecer servicios basados en la afiliación?
- ☐ ¿Sus ingresos procedentes de las cuotas cubren los costos de los servicios basados en la afiliación?
- ☐ ¿Sabe a cuánto ascienden los costos de cada uno de sus servicios y si obtiene una ganancia de los servicios que vende, además de los que incluye la afiliación?
- ☐ ¿Puede mencionar el origen y la cantidad de ingresos que provienen de otras fuentes, aparte de las cuotas y la prestación de servicios?

Sección 4

Optimización de los ingresos provenientes de las cuotas

CITA CLAVE



«Uno puede hacer más amigos en dos meses, si muestra un verdadero interés por las personas, que en dos años si intenta que ellas se interesen por uno.»

Dale Carnegie
Profesor de universidad y autor estadounidense
1888-1955

Esta sección se titula deliberadamente «optimización de los ingresos provenientes de las cuotas», en lugar de «obtención del máximo valor de las cuotas». El lector seguramente recordará la primera paradoja de la Sección 2. Ésta sugiere que si la meta esencial de la organización es la defensa eficaz de los intereses empresariales, entonces el primer objetivo de la afiliación es asegurar la representatividad.

Cuatro conceptos definen el desarrollo de la afiliación:

- las estructuras de cuotas de los miembros (quién paga qué)
- el perfil y la representatividad de los miembros (saber quiénes se afilian y quiénes no se afilian a su organización)
- promover la afiliación
- mantener a los miembros

Dentro de cada uno de estos conceptos se considera la práctica internacional actual y la información disponible. El lector podrá usar las lecciones y conclusiones de la información internacional en el contexto de su propia organización, a fin de conocer las oportunidades y las áreas problemáticas existentes, y estudiar cómo puede mejorar sus políticas y prácticas de afiliación.

Estructuras de honorarios de los miembros

La mayoría de las organizaciones de empleadores cobran una cuota de afiliación que se paga, generalmente, en forma anual. Debido a las diferencias significativas en el tamaño y rentabilidad de las compañías miembros, las OE adoptan una fórmula para determinar la cuota de afiliación.

La clave para establecer la cuotas es garantizar que la organización puede representar genuinamente a la amplia variedad de compañías y sectores que componen la economía. Las cuotas tienen que ser realistas, pero no deberían desalentar la afiliación hasta el punto de comprometer la representatividad. El hecho de aumentar al máximo la representatividad ofrece una mayor oportunidad de comercializar exitosamente los servicios. Es más probable que se vendan servicios adicionales a los miembros que a los no miembros.

Son muy pocas las organizaciones que adoptan un sistema de cuotas fijas, sin tener en cuenta el tamaño de la empresa. Imponer una cuota estándar puede atraer a muy pocos miembros pequeños, o proporcionar una alta afiliación con bajos ingresos para la organización. La mayoría de las organizaciones tienen una cuota básica relativamente reducida que es asequible para las compañías más pequeñas. La cuota básica se aumenta, de acuerdo con el tamaño de la compañía o su solvencia. A menudo, esta cuota se relaciona con los costos fijos de los servicios que se prestan al miembro; por ejemplo, la impresión y envío de material escrito y la preparación de las facturas de las cuotas de afiliación. Los beneficios individuales como los servicios de asesoramiento a través de Internet o la defensa en los tribunales se deben incluir en la cuota. Por esta razón, generalmente no es una buena idea ofrecer servicios dentro de la cuota de afiliación, que tienen un costo marginal significativo asociado con la dedicación.

El elemento variable de la cuota se basa en los datos relacionados con el empleo de personal, más comúnmente la cantidad de empleados o los costos de los sueldos. Generalmente, este elemento varía de acuerdo con el tamaño de la organización, en forma decreciente. Por ejemplo, una organización pagará 10 céntimos por 100 dólares de vale hasta 500 000 dólares; 5 céntimos por 100 dólares de vale entre 500 000 y 1 000 000 de dólares; y 3 céntimos por 100 dólares de un vale superior a 1 000 000 de dólares.

Otras propuestas usan un porcentaje del volumen de negocios, del capital social, de la ganancia o de la declaración de impuestos.

Algunas organizaciones cobran una «cuota de asociación» cuando las compañías firman contratos como miembros, para cubrir los costos adicionales de incorporar al miembro en el sistema. Este método da muy buenos resultados en los clubes de golf con largas listas de espera, pero es mucho menos eficaz en las organizaciones que procuran activamente elevar los niveles de afiliación.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES

LO QUE SE DEBE Y NO SE DEBE HACER EN MATERIA DE CUOTAS

Hay una serie de cuestiones que se deben considerar cuando se establecen las cuotas de afiliación:

La estructura de cuotas debería ser transparente y justa; los sistemas basados en ingresos o costos de mano de obra a menudo son considerados injustos por las compañías que tienen sistemas de trabajo de mano de obra intensiva, o un bajo beneficio relacionado con el volumen de negocios.

Las cifras deberían ser verificables; una cifra tiene que aparecer (o deducirse fácilmente) en las cuentas y en el informe anual publicado de una compañía.

El mecanismo se debería relacionar de algún modo con los servicios ofrecidos; las cifras basadas en la nómina o en los empleados tienen sentido para una organización que se ocupa exclusivamente de los problemas relacionados con el empleo; el volumen de negocios puede ser más apropiado para una cámara de comercio.

Los miembros necesitan tener una idea clara y exacta de lo que reciben por su cuota de afiliación; en este sentido, la organización debería ser capaz de presentar en términos simples un análisis de costos y beneficios que tenga sentido.

La fórmula debería ser sostenible en el largo plazo; en un momento en que las compañías más grandes están reduciendo su número de empleados, una cifra basada en los niveles de empleo sólo resultará en una disminución de los ingresos anuales de la organización.

La fórmula debería permitir un ajuste automático en las naciones donde la inflación es alta; en este caso, el costo de la nómina, se ajustaría automáticamente al aumento de los niveles de sueldo. En otros casos, se podría introducir un mecanismo de ajuste automático relacionado con el costo de la vida.

El establecimiento de las escalas se debería considerar detenidamente para evitar que las empresas suban o bajen de escala, a menos que se hayan producido cambios importantes en su situación. Las escalas relativamente amplias son las más eficaces.

Hay que evitar las estructuras en las que una pequeña cantidad de compañías paga una proporción significativa de las cuotas de la organización. Estas compañías ejercerán (o se pensará que ejercen) un poder desproporcionado y las consecuencias de esta influencia serán dramáticas.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

LO QUE SE DEBE Y NO SE DEBE HACER EN MATERIA DE CUOTAS

Cuando la organización tiene un sistema que surte efecto, no debería cambiarlo. El área donde se efectúan cambios más fácilmente es en el cobro de los servicios y no en la cuota básica.

Considere las compañías complejas. Si una firma tiene una pequeña sede central e instalaciones fabriles extremadamente grandes hay que asegurarse de que la afiliación de la sede central no se extienda al resto de la organización por omisión.

Considere las categorías de afiliación genuinamente diferentes; por ejemplo, las organizaciones sin fines de lucro y los individuos (miembros asociados). Las reducciones en la cuota de afiliación podrían basarse en una oferta de servicio diferenciado, una dádiva genuina o privilegios de afiliación reducidos; por ejemplo, la incapacidad para votar en la Asamblea general. Procure explicar cualquier oferta de descuento o de trato diferenciado a las compañías que están pagando la cuota total.

En el conjunto de beneficios básicos que ofrece su organización, no incluya servicios que las compañías quizá no necesitan.

Tampoco incluya servicios que puedan comprometer a los miembros en acuerdos que prefieren evitar; por ejemplo, los que implican la adhesión automática a planes de negociación colectiva de múltiples empleadores. Procure establecer diferentes tipos de convenios de afiliación basados en el conjunto de servicios que las compañías requieren; por ejemplo, con o sin negociación colectiva.

Considere introducir un incentivo por el pago anticipado de la cuota; es una mejor idea que imponer medidas disciplinarias por el pago atrasado que podrían resultar en el abandono de la organización.

Encuentre maneras de automatizar los pagos de tal modo que las cuotas de afiliación no tengan que ser verificadas cada año por el director financiero de la compañía. Los acuerdos de débito bancario directo pueden ser muy eficaces para las pequeñas compañías.

Facilite los pagos; una opción podría ser ofrecer a las pequeñas compañías el pago con tarjetas de crédito.

Establezca normas para aquellos miembros que abandonan la organización durante el curso del año (generalmente, pagan el año completo) y para aquellos que se afilian a mitad del año (generalmente, pagan una proporción de la cuota anual).

Decídase por un año de afiliación: se puede pensar que es una buena o una mala idea tener una sola fecha de renovación para todos los miembros o para cada compañía. Con la introducción de los sistemas informatizados, la mayor parte de los atractivos del sistema de renovación único han desaparecido, mientras que los problemas que genera subsisten.

El trato con los miembros de la federación

La federación sectorial o regional es un tipo de miembro que necesita una consideración especial. Generalmente, estas federaciones tienen un pequeño número de empleados, una nómina reducida y miembros potencialmente competidores, pero pueden obtener beneficios importantes de la organización y hacer una escasa contribución financiera. Por lo común, las cuotas de estas organizaciones se basan en factores como el presupuesto de la organización, la cantidad de miembros, la contribución del sector representado al producto interior bruto (PIB), etc. Tal vez sea necesario considerar incentivos para que los miembros de estas organizaciones se unan a las federaciones nacionales. También se deberían considerar descuentos recíprocos para las afiliaciones múltiples de los miembros de organizaciones subsidiarias.

Cuándo cambiar los sistemas de suscripción de los miembros

A través de la lectura de esta guía, el lector probablemente tendrá algunas ideas para revisar sus acuerdos sobre las cuotas de afiliación.

Cuando se piensa en cambiar las estructuras de cuotas, hay que tener en cuenta que a menudo es muy difícil efectuar cambios importantes. Introducir pequeños cambios para añadir elementos omitidos, como el trato con los nuevos afiliados y los que dejan de serlo o aplicar descuentos por el pago anticipado, es relativamente fácil y puede ser visto como un beneficio por el nuevo miembro. También podría ser relativamente fácil excluir de la cuota de afiliación los servicios que deberían ser pagados por los usuarios. Esto podría resultar en una reducción de las cuotas de afiliación, o en una «congelación de la cuota» durante uno o dos años. Los acuerdos de cuotas para los nuevos afiliados también pueden ser una posibilidad (siempre que no sean mejores a los acuerdos ofrecidos a los miembros existentes), como podrían ser los ofrecimientos especiales concebidos para reforzar la afiliación a corto plazo.

Las modificaciones más importantes en los sistemas de pago de las cuotas son extremadamente difíciles de lograr y, a menos que la organización se encuentre en una crisis financiera o tenga un problema muy serio en esta área, debería ser muy cautelosa al respecto. No hay que olvidar que cuando se abra el debate, habrá una amplia gama de grupos con puntos de

vista muy firmes y a menudo contradictorios sobre lo que podría hacer la OE.

Perfil y representatividad del miembro

Los datos internacionales que se ofrecen a continuación constatan las diferencias entre las empresas que eligen afiliarse a las organizaciones de empleadores y las que prefieren no hacerlo. Todos los datos han sido extraídos de la encuesta más amplia y reciente sobre la afiliación y servicios de las OE, efectuada por la OIT en 2003². La metodología usada en las encuestas se detalla en el documento original, y se basa en cuestionarios completados por más de 7 000 compañías de 28 naciones.

A fin de comprender mejor las características de las compañías «miembros» y «no miembros», de una manera más útil para los ejecutivos de las organizaciones de empleadores, el análisis se ha dividido en tres secciones generales:

- características de la organización
- capacidad de pago
- características de las relaciones con el empleado

Hay que tener en cuenta que en la encuesta se preguntó si una compañía era miembro de alguna organización de empleadores –no necesariamente de la organización sectorial o nacional de empleadores.

Características de la organización

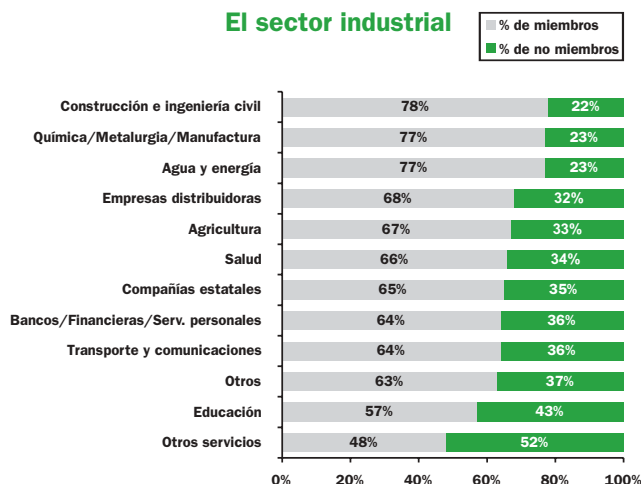
En resumen, las características que describen a los miembros de una OE son: grandes compañías que emplean una alta proporción de trabajadores manuales en la construcción, la ingeniería, los productos químicos o el sector fabril general.

Los gráficos que aparecen a continuación muestran la incidencia de la afiliación por sector industrial, tamaño de la compañía y categoría de la organización.

La «industria típica» muestra una más baja probabilidad de afiliación en el sector público y en las industrias más nuevas, incluyendo aquellas orientadas al servicio, como las financieras, la banca y las empresas de comunicaciones.

² Organización Internacional del Trabajo: Las organizaciones de empleadores y los retos que afronta hoy la empresa. Ginebra, OIT, 2003.

El sector industrial



En general, las compañías que emplean a más de 500 personas es más probable que sean miembros de las organizaciones de empleadores. Por debajo de este nivel de empleo, se encuentran las compañías más pequeñas que son menos propensas a la afiliación.

Las oficinas centrales de las compañías multinacionales de propiedad nacional y extranjera también es probable que se afilien a una OE. Sin embargo, las subsidiarias de las multinacionales con sedes centrales nacionales son mucho menos propensas a afiliarse que las subsidiarias de las compañías de propiedad extranjera. Esto parece lógico, porque las subsidiarias nacionales suelen depender de su compañía matriz nacional para los servicios prestados por la organización de empleadores, mientras que esto no es posible para las compañías de propiedad extranjera.

Capacidad de pago

La encuesta también demuestra que no existe ninguna correlación entre la rentabilidad de una empresa y su probabilidad de afiliarse, o de permanecer en una organización de empleadores. Esto está en desacuerdo con la opinión comúnmente expresada de que las compañías «no pueden permitirse el lujo de afiliarse» o «no pueden continuar la afiliación». Los datos sugieren que, si bien las compañías expresan que no pueden afiliarse o que renuncian a las OE por razones financieras, el motivo «real» de no afiliarse o de renunciar es probable que no tenga nada que ver con las finanzas.

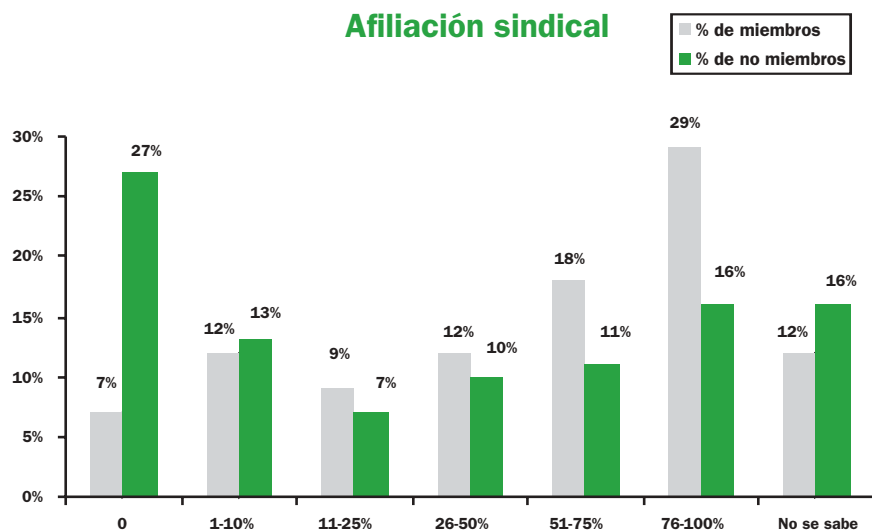
Características de la relación con el empleado

Un examen de las relaciones de las compañías miembros con los empleados revela mucho acerca de las razones por las que hoy se afilian y no se afilian a las OE. No es de extrañar que las OE tengan miembros con más altos niveles de afiliación sindical; una mayor influencia de los sindicatos en sus operaciones y más dispuestos a negociar colectivamente, ya que suelen ser miembros de grupos de negociación nacional, regional o sectorial.

El siguiente gráfico sobre la afiliación sindical demuestra dos hechos evidentes:

- es dos veces más probable que las compañías con muy altos niveles de afiliación sindical se unan a una organización de empleadores;
- es cuatro veces menos probable que las compañías sin afiliación sindical alguna se unan a una organización de empleadores.

Afiliación sindical



Hay dos razones que pueden explicar esto, y la verdadera respuesta es, probablemente, una combinación de ambas. Es evidente que si el servicio clave de las organizaciones de empleadores está asociado con las relaciones entre la compañía y sus empleados, en general, y con la negociación colectiva, en particular, entonces las compañías muy sindicalizadas es más probable que se beneficien de la afiliación. A la inversa, si la afiliación a una OE significa un compromiso con los asuntos sindicales o pertenecer a un grupo formal de negociación colectiva, entonces las compañías sin sindicatos tienen una razón de peso para no afiliarse (si pretenden mantener su condición de no sindicación).

La pieza final del rompecabezas se relaciona con un estudio del nivel en el cual se establecen los salarios. Sin reproducir los gráficos muy complejos que aparecen en el documento original, se puede demostrar claramente que es mucho más probable que los miembros de las organizaciones de empleadores estén comprometidos en negociaciones colectivas nacionales y regionales. Del mismo modo, es mucho más probable que los «no miembros» negocien por sí mismos o establezcan los sueldos unilateralmente, ya sea de forma individual, como plantilla o empresa.

Conclusiones sobre el perfil de los miembros

Las estadísticas antes mencionadas confirman que es más probable que los miembros de las OE sean grandes compañías que operan en los sectores más tradicionales de la economía. También es más probable que sus trabajadores sean obreros, con una sólida afiliación sindical, y que negocien colectivamente con los sindicatos. Esta negociación colectiva a menudo tiene lugar a escala nacional, regional o sectorial.

No obstante, en el futuro no faltarán oportunidades que se deben aprovechar:

- En vista de que las empresas y los servicios públicos se han liquidado y muchos de los que aún quedan contratan actividades externas en el sector privado, ha surgido una nueva fuente de afiliación potencial para aquellas organizaciones que representan a los empleadores del sector privado.
- A medida que se amplía la inversión extranjera directa, aumenta el número de subsidiarias de las grandes compañías de propiedad extranjera, y con ello las oportunidades de afiliación para las compañías con altos niveles de contribución.
- En algunas naciones, parece haber una oportunidad de examinar los acuerdos de afiliación a las OE, que se aplican a las oficinas centrales de las multinacionales de propiedad nacional, a fin de asegurar que sus subsidiarias nacionales no reciban beneficios sin contrapartida.

A la inversa, también hay ciertos desafíos significativos que afectan a la representatividad:

- La reconversión de las estructuras industriales, que está desplazando a la industria tradicional, y los cambios correspondientes en la naturaleza de la mano de obra actúan en contra de la afiliación a las OE, tal como se conoce en la actualidad.
- La proliferación de las pequeñas empresas, particularmente en la economía informal, también es un reto importante.
- El abandono creciente de la negociación colectiva centralizada plantea un verdadero desafío para las organizaciones, cuyas operaciones fundamentales residen en las relaciones colectivas con el empleado.

Teniendo en cuenta la situación internacional, ha llegado el momento de considerar el perfil de representatividad específica de sus propios afiliados.



EJERCICIO PRÁCTICO

Perfil y representatividad de los miembros

El lector debería analizar su propia penetración en el mercado potencial, así como los siguientes factores: sector, tamaño de la compañía, propiedad, afiliación sindical y sistema de determinación del pago.

El hecho de responder a las siguientes preguntas le permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de su organización en materia de representatividad.

P1 ¿Qué porcentaje de compañías en los siguientes **sectores** son miembros de su organización (obsérvese que en los sectores que figuran a continuación se han usado las definiciones de la OIT; el lector puede sustituirlas por sus propias definiciones.)

Sector	Número de compañías de este sector en el país	% de compañías en este sector, que son miembros de su organización ³
Producción metalúrgica básica		
Industrias químicas		
Ingeniería mecánica y eléctrica		
Minería (carbón, otros minerales)		
Producción de petróleo y gas, refinerías de petróleo		
Industria textil, ropa, marroquinería, calzado		
Fabricación de equipos de transporte		
Agricultura, plantaciones, otros sectores rurales		
Construcción		
Alimentación, bebidas, tabaco		
Silvicultura, madera, pasta de madera y papel		
Comercio		
Educación		
Servicios financieros y servicios profesionales		
Atención sanitaria		
Hoteles, turismo y restauración		
Medios de comunicación, cultura y artes gráficas		
Correos y otros servicios de comunicación		
Administración pública		
Transporte (incluye aviación civil, ferrocarriles, transportes por carretera)		
Servicios públicos (agua, gas y electricidad)		
Transporte marítimo, puertos, industria pesquera, vías fluviales		
Otros (especificar)		

³ Para ello, utilice los datos que ha recogido en el cuadro 1 de la sección 3.



EJERCICIO PRÁCTICO (CONT.)

P2 ¿Qué porcentaje de compañías en las siguientes **categorías por tamaño** (número de empleados) son miembros de su organización?

Grupos por tamaño (puede adaptarlos a su país)	Estime el número de compañías en esta categoría en el país ⁴	% de compañías en esta categoría que son miembros de su OE
1 – 199		
200 – 499		
500 – 999		
1,000 – 1,999		
2,000 – 4999		
más de 5,000		

P3 ¿Qué porcentaje de compañías en las siguientes **categorías de propiedad** son miembros de su organización?

Tipo de propiedad	Estime el número de compañías en esta categoría en el país ⁵	% de compañías en esta categoría que son miembros de su OE
Oficinas centrales de compañías multinacionales		
Oficinas centrales de compañías nacionales		
Subsidiarias de multinacionales extranjeras		
Subsidiarias de compañías nacionales		
Compañías independientes		

⁴ Es probable que esta cifra esté disponible en los resúmenes estadísticos nacionales.

⁵ Es probable que esta cifra esté disponible en los resúmenes estadísticos nacionales.



EJERCICIO PRÁCTICO (CONT.)

P4 Use sus conocimientos sobre la afiliación para estimar el porcentaje de **sus compañías miembros** con la siguiente **afiliación sindical**.

Afiliación sindical (%)	% de sus miembros en cada categoría
0	
1 – 10	
11 – 25	
26 – 50	
51 – 75	
76 – 100	

P5 Use sus conocimientos sobre la afiliación, para estimar el porcentaje de **sus compañías miembros** con los siguientes sistemas predominantes de **determinación del pago** [sueldo].

Nivel predominante de determinación del pago	% de compañías en el país con esta forma predominante de determinación del pago	% de sus miembros que usan esta forma para determinar el pago
Nacional		
Regional		
Compañía		
Plantilla		
Individual		

Si el lector se basa en este análisis, podrá llevar a cabo un examen atento de las preguntas que se formulan a continuación. Quizá desee presentar estos datos a los miembros de su equipo ejecutivo, a su junta directiva, a una comisión o a un grupo seleccionado de miembros y pedirles sus respuestas a las preguntas.

LOS PUNTOS FUERTES DE LA AFILIACIÓN	■ ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes? ■ ¿Por qué somos fuertes en estas áreas? ■ ¿Cuáles son las posibilidades de conseguir nuevas afiliaciones en estas áreas (es decir, la penetración en el mercado no se encuentra en un nivel de saturación)?
LOS PUNTOS DÉBILES DE LA AFILIACIÓN	■ ¿Cuáles son nuestros puntos débiles? ■ ¿Por qué la afiliación es débil en estas áreas? ■ ¿Qué tendríamos que ofrecer para promover la afiliación en estas áreas?

Fomento de la afiliación

Si la organización decide promover la afiliación, debe aceptar que conseguir nuevos miembros es un proceso que exige un arduo trabajo. Necesita elaborar diferentes estrategias para aprovechar los puntos fuertes y afrontar las debilidades. Además, tendrá que definir a las compañías destinatarias en cada categoría.

Estudie los puntos fuertes

En el proceso de incorporación de nuevos miembros, hay que considerar los puntos fuertes de la afiliación (sus respuestas a las primeras tres preguntas). Estas organizaciones son muy similares a sus miembros actuales y quizás usted o sus afiliados conocen personalmente a sus directores. En estos casos la «venta» puede ser relativamente fácil. Sin embargo, no debería olvidar que el objetivo de su organización es la representatividad. Sus puntos fuertes son las áreas donde usted ya tiene una base considerable de afiliación. Si bien fortalecer la base de afiliación existente no es una mala idea, podría agudizar aún más sus puntos débiles o la falta de afiliación en las empresas de cierto sector, de cierto tamaño, o con un punto de vista particular sobre las relaciones colectivas con el empleado.

Por lo tanto, su estrategia en esta área debería ser muy específica. A su organización no le interesa el volumen sino la generación de ingresos. Recuerde que en este caso usted se está dirigiendo a un número limitado de compañías de una alta suscripción potencial. Escribir y enviar cartas puede ser una pérdida de tiempo; pero tampoco dispone del tiempo necesario para estudiar adecuadamente a las organizaciones, dar con los responsables de tomar decisiones y conocerlos personalmente. Debería reflexionar sobre el tema y confeccionar una lista, por ejemplo, de 12 compañías de alto valor de suscripción, en las que podría concentrarse durante el año en curso.

Estas compañías todavía no se han afiliado por alguna de estas cuatro razones:

- no tienen una idea suficientemente clara de lo que usted hace;
- conocen muy bien lo que usted hace, pero prefieren obtener un beneficio de sus acciones sin tener que pagar una cuota de afiliación, es decir que son verdaderos «beneficiarios sin contrapartida» (free riders);
- conocen lo que usted hace, pero reciben los servicios de otra organización; o
- conocen lo que usted hace y tienen una razón fundamentada para no desear asociarse con usted.

Después de haber establecido que en esta área usted buscará «victorias fáciles» en lo posible, debería invertir su tiempo en las dos primeras categorías. Si su lista de 12 compañías se ha reducido tras el examen de estas preguntas, añada nuevas compañías a su lista hasta que tenga una cantidad razonable de objetivos. Ahora puede dividir la lista entre aquellas compañías con información insuficiente y aquellas que son beneficiarios sin contrapartida (free riders). Su enfoque será diferente en ambos casos.

Con aquellas compañías que no tienen una idea clara de lo que usted hace, la respuesta es proporcionarles información. Considere la siguiente lista de acciones:

1. Averigüe quién es el responsable de tomar las decisiones relativas a la afiliación de su organización y quiénes pueden influir probablemente en la decisión.
2. ¿Usted o alguno de sus miembros activos conoce a las personas que tienen una influencia significativa en la compañía?
3. Use los contactos que usted tiene para averiguar si existe una razón fundamentada que explique por qué no son miembros de su organización.
4. Procure reunirse con el contacto clave, frente a frente.
5. Demuestre los éxitos recientes que han tenido repercusiones positivas sobre la compañía en cuestión, y explique su próximo programa de acción. Ofrezca algunas de sus publicaciones y una invitación para asistir, como invitado, a un acto gratuito.
6. Haga un primer ofrecimiento, si cabe la posibilidad.

Si la compañía es un verdadero beneficiario sin contrapartida (free rider), que ha considerado todos los inconvenientes y ha decidido ahorrarse el dinero, entonces es improbable que estos argumentos surtan efecto. En estos casos, se deberían considerar estas dos opciones:

1. Intente explicar a quien toma la decisión las oportunidades que la compañía pierde, en cuanto a información e influencia, por no estar involucrada en las actividades de su organización. Esto puede incluir una descripción de lo que ganan sus principales competidores.
2. Persuada a uno de sus miembros afiliados que conozca bien la organización, para que les haga ver que se están beneficiado de servicios sin contribuir al costo de su prestación. A las personas no les importa ser beneficiarios sin contrapartida (free riders) hasta que alguien que respetan lo expresa abiertamente.

Aborde los puntos débiles

Al abordar las áreas débiles de la afiliación, usted se enfrenta con un grupo diferente de compañías y tendrá diferentes objetivos. Su organización está tratando de aumentar la afiliación en cada categoría débil. Probablemente, hay grandes áreas de intereses empresariales particulares, donde usted tiene poco miembros y pocas historias exitosas; quizá debería concentrarse en las pequeñas compañías y en las firmas no sindicalizadas. Necesita afiliar al máximo número de miembros en estas áreas, particularmente en el extremo inferior de su escala de subscriptores.

Para firmar el contrato de afiliación, estas compañías tendrán que estar convencidas de que existe una verdadera razón en materia de rentabilidad. Antes de hacer ofrecimientos especiales u otras propuestas en una publicidad masiva y no focalizada, usted necesita averiguar por qué no se afilian. Esto significa conversar con sus responsables, o con las personas como ellos.

El primer paso es dividir el grupo en categorías similares. Estas categorías podrían ser los empleadores del sector público, los empleadores de los servicios públicos recientemente privatizados, los bancos y las compañías financieras, además de las empresas de sectores con escasa o ninguna afiliación sindical.

Después de haber definido cuáles son las categorías clave, examine su afiliación actual. Con toda probabilidad, tendrá algunos miembros en cada uno de estos grupos. Visítelos u organice una reunión para averiguar por qué se afiliaron a su organización, y por qué la mayoría de las empresas en su posición no lo han hecho.

Si no tiene ningún miembro de estos grupos, haga una propuesta directa a una cantidad limitada de representantes en cada categoría. Dígalos por qué necesita conversar con ellos y explíqueles que esto no es parte de un ejercicio de promoción de la afiliación. Aun cuando ya haya organizado reuniones con los miembros, podría ser una buena idea ampliar su discusión con algunos no miembros para confirmar sus hallazgos.

Provisto de su lista de razones, usted necesitará decidir si puede hacer más atractiva la afiliación. Reconozca que algunos problemas se resolverán con más facilidad y rapidez que otros. Cuando sea posible, presione. Por ejemplo, si la misión fundamental de su organización es conducir las negociaciones colectivas de múltiples empleadores y un grupo de compañías desea seguir sin agremiarse, quizás haya pocas respuestas fáciles. Si su problema más serio es la predominancia de compañías del sector informal que no están

inscritas, su primer paso en la transición a la economía formal no será afiliarse a una organización de empleadores; es más posible que se inscriban en el IVA. En esta área, su solución a largo plazo reside en la tarea de apoyo y defensa frente al gobierno, o en la reducción de barreras al desarrollo empresarial. Sólo podrá avanzar cuando se haya hecho un progreso en este sentido.

Sin embargo, hay áreas donde usted puede introducir cambios. Podría concentrarse en los asuntos de interés para un sector no afiliado, esforzarse en la prestación de servicios a las pequeñas empresas, reconsiderar las cuotas de afiliación para las compañías más pequeñas u ofrecer nuevas formas de afiliación que no impongan obligaciones indeseables para las compañías. Usted no conocerá las soluciones potenciales hasta que haya formulado las preguntas (no emprenda ninguna acción sin haber analizado minuciosamente los problemas).

Mantener a los miembros

No hay información internacional disponible sobre cómo retener a los miembros en las organizaciones de empleadores. No obstante, la evidencia anecdótica sugiere que los miembros se van si tienen un desacuerdo político fundamental con la organización, si cambian sus propietarios o si sufren una crisis financiera grave. En la mayoría de los casos, la deserción de miembros no suele ser particularmente alta. Si su organización ha sufrido una pérdida importante de miembros, entonces debería iniciar un examen urgente para identificar las causas... y corregirlas.

Incluso con una baja deserción de miembros, sigue siendo mucho más costoso afiliar a nuevos miembros que mantener los existentes; cuanto más satisfechos estén sus miembros actuales más servicios adicionales le comprarán. Tener una lista de afiliados fieles que dan buenas referencias de su organización es el mejor medio de afiliación que puede tener. Por lo tanto, vale la pena expresar algunos conceptos acerca de la retención.

En su ensayo *Making and Keeping Members: Direct Communication for Employers' Organizations*, Erik Van Vooren ofrece los siguientes consejos sobre cómo retener a los miembros.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES

MANTENIMIENTO DE LOS MIEMBROS

Aliente a los miembros a llamar o enviar un correo electrónico cuando tienen un problema o necesitan más información.

Aliente a sus colegas a hallar ideas que mejoren el servicio a los miembros

Resuelva los problemas que pueda tener un miembro, **de inmediato**.

Anime a sus colegas a no escatimar esfuerzos para retener a los miembros. Es mucho más fácil mantener a un miembro actual que buscar nuevos miembros.

Invite a los miembros a participar en discusiones de grupo que les permitan expresar su opinión acerca de los servicios.

Instruya al personal de la central telefónica para que pida ayuda o información cuando no sabe cómo responder a una situación particular.

Instruya a todos los empleados que mantienen un contacto escrito o verbal con los miembros para que actúen con cortesía y comprensión.

Averigüe cómo puede ayudar a los miembros a conocer toda la gama de sus servicios. Los servicios son la clave para el éxito.



LISTA DE COMPROBACIÓN: OPTIMIZACIÓN DE LOS INGRESOS PROVENIENTES DE LAS CUOTAS

- ☐ ¿Su estructura de cuotas es transparente y los miembros la consideran justa?
- ☐ ¿Su fórmula para calcular las cifras es verificable?
- ☐ ¿Los miembros conocen los servicios que reciben y no reciben como afiliados?
- ☐ ¿Su fórmula permite un reajuste automático en caso de aumento de los costos?
- ☐ ¿Una pequeña proporción de sus miembros genera la mayor parte de sus ingresos?
- ☐ ¿Las compañías complejas pagan una cuota apropiado; o las oficinas centrales «ocultan» a las compañías subsidiarias?
- ☐ ¿Los servicios incluidos en la cuota de afiliación son servicios que la mayoría de los miembros desean recibir?
- ☐ ¿Ofrece incentivos por los pagos anticipados?
- ☐ ¿Tiene normas para afiliarse y darse de baja?
- ☐ ¿Su «acuerdo anual de afiliación» contribuye al flujo de fondos y a la planificación financiera?
- ☐ ¿Las federaciones pagan cuotas apropiadas?
- ☐ ¿Puede precisar el perfil de sus miembros para hallar los puntos fuertes y débiles en materia de representatividad?
- ☐ ¿Tiene una estrategia de afiliación para incrementar los ingresos en las áreas donde ya posee una fuerte representación?
- ☐ ¿Tiene una estrategia para el desarrollo de la afiliación en las áreas donde es menos fuerte desde el punto de vista de la representación?
- ☐ ¿Utiliza algún proceso para estudiar las deserciones y retener a los miembros?

Sección 5

Fomento de los ingresos por servicios



CITA CLAVE

«El poder de su marca reside en el dominio. Es mejor tener el 50 por ciento de un mercado que el 10 por ciento de cinco mercados.»

Al Ries
Presidente de Ries & Ries y autor de
“Positioning: The Battle for your Mind”

Una de las pocas áreas relativas a las OE sobre la que se han escrito numerosos artículos es el fomento de los ingresos asociados a los servicios. La razón de este interés reside en las «tres paradojas de la generación de ingresos» explicadas en la sección 2. La esencia de la tercera paradoja es que las organizaciones de empleadores necesitan obtener un beneficio de los servicios para financiar sus actividades de cabildeo.

Para los lectores que comienzan por esta sección, la tercera paradoja expresa:

Si la otra fuente esencial de ingresos en las organizaciones de empleadores puede ser la venta de servicios, entonces es necesario cobrar esos servicios, para financiar las actividades de cabildeo. En ese caso, la organización entrará en un campo, donde debe competir por los negocios con abogados, consultores y otros proveedores de servicios. Pero, para tener éxito en este ambiente, la OE necesita hacer una oferta que igual o supere a la de los competidores del sector privado. Las ofertas de precio reducido basadas en la condición de la organización «sin fines de lucro» no suelen ser una propuesta estratégica eficaz. La organización de empleadores tiene que encontrar una manera de conocer y aprovechar las ventajas comparativas.

Aquí es necesario recordar dos conceptos derivados de la paradoja, que se relacionan directamente con la prestación del servicio:

- **La decisión de prestar servicios adicionales debe tener un objetivo financiero.**

Las fuentes de ingresos de la OE que no provengan de las cuotas de afiliación deben ser rentables. No tiene ningún sentido ofrecer otros servicios, aun cuando los miembros los requieran, a menos que se cubran con creces los costos de su prestación.

- **Para una organización de empleadores, es más probable generar una ventaja comparativa sostenible a través de un factor que los competidores del sector privado no pueden imitar.**

En un medio competitivo, las OE sólo pueden superar a los proveedores especializados si conocen y aprovechan una ventaja comparativa. El factor clave de la diferenciación entre una OE y sus competidores está asociado con la naturaleza de la propia organización. La diferenciación del servicio derivará inicialmente de la posición privilegiada que disfrute la organización como defensora o negociadora exitosa de los empleadores y de la relación que desarrolle con sus miembros.

La presente sección se ha dividido en cuatro partes: aprovechar las ventajas, ejemplos de los servicios que ofrecen hoy las organizaciones de empleadores, sondeo del mercado y alternativas para la prestación de los servicios.

Aprovechar las ventajas

Gran parte de la literatura sobre la prestación de servicios en las OE sugiere que estas organizaciones deberían estudiar las lagunas existentes en el mercado, es decir, los servicios que sus miembros desean adquirir y luego ofrecérselos. Este análisis resulta simplista para muchas OE, ya que estas organizaciones no son

empresas comerciales que requieren personal idóneo para localizar y abordar los nichos de mercado. Las organizaciones de empleadores tienen objetivos muy específicos y generalmente ofrecen servicios para financiar sus operaciones básicas. La mayoría de las declaraciones de objetivos de estas organizaciones establecen las bases para mejorar el ambiente en el cual operan las empresas, a través del apoyo efectivo o la gestión de negociaciones colectivas en nombre de sus miembros. Por lo tanto, los miembros deberían considerar positivamente la prestación de servicios adicionales. En este sentido, la organización está lógicamente obligada a aprovechar las ventajas que posee.

Todo esto influye considerablemente en la decisión sobre qué servicios ofrecer, y sugiere que los puntos de partida son los objetivos de la organización y sus principales ventajas, más que el examen aleatorio de los miembros para averiguar lo que desean adquirir. Solamente después de que la organización haya demostrado ser un excelente proveedor de servicios en un área puede continuar ampliando su oferta. El siguiente ejemplo se basa en un caso real.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES

USO GRADUAL DE LAS VENTAJAS

Una organización de empleadores creó una serie de cursos de capacitación, para acelerar el aprendizaje de los miembros sobre el contenido y el efecto probable de las nuevas leyes que ellos habían apoyado. Después de recibir una respuesta positiva de los asistentes a los programas, la organización consideró posible complementar esto con otros servicios en el área específica, donde se habían dictado cursos exitosos sobre asesoramiento y auditoría. Además, tras haber desarrollado un «reconocimiento de la marca» como un excelente centro de capacitación, la organización estuvo en condiciones de llevar a cabo una amplia gama de cursos sobre otros temas.

El concepto fundamental en el «uso de las ventajas establecidas» sugiere actuar con cautela en lo que concierne a las comparaciones de los parámetros. Sólo porque la organización de empleadores «A» ha logrado desarrollar una serie de programas de capacitación muy exitosos, que van desde la formación de obreros en las prácticas laborales seguras hasta la capacitación de licenciados en ciencias empresariales, eso no significa que la organización de empleadores «B» pueda iniciar su ofrecimiento de servicios con la apertura de una escuela de capacitación. Sólo porque la organización de empleadores «C» ha tenido un gran éxito con la supervisión de las normas de calidad, eso no implica que sea un primer servicio apropiado para la organización de empleadores «D». La oferta debe comenzar en el lugar apropiado, es decir, desde una posición de influencia o ventaja reconocida.

Estas experiencias han sido confirmadas por la investigación sobre el servicio que prestan las organizaciones de empleadores. En las encuestas efectuadas por la OIT en el año 2003, se les preguntó a las compañías qué proveedores de servicios usaban para la capacitación, las relaciones con el empleado, la gestión de recursos humanos, los asuntos financieros y la gestión de los servicios.

En conjunto, la fuente más común de asesoramiento y asistencia externa son los «consultores», seguidos por los «abogados». Si bien los miembros de una OE usan muchos servicios externos, muy pocos los adquieren de la propia organización. Cuando prefieren adquirirlos de estas organizaciones, el área más frecuente es la de relaciones laborales. Las únicas organizaciones que ejercen una influencia dominante en este mercado son las que trabajan en las naciones donde el sistema actual o histórico de negociación colectiva proporcionó un papel dominante a las organizaciones de empleadores. Fuera de esas naciones y en los países donde el colectivismo es menos influyente, el mercado de las relaciones laborales está dominado por los consultores y abogados. Afortunadamente, algunas organizaciones que se han asegurado un sólido nicho de mercado en las relaciones laborales también han sido capaces de hacer exitosas incursiones en las áreas de capacitación y gestión de los recursos humanos. No obstante, otras OE sin una base sólida han tenido mucho menos éxito.

Al parecer, el punto de partida para una organización de empleadores es conocer cuáles son sus principales ventajas, tanto en la teoría como en la práctica. Estas ventajas varían de acuerdo con la organización, pero es probable que incluyan:

- **CAPACIDAD DE CABILDEO.** Las OE disfrutan de una posición privilegiada con los legisladores, que les confiere una influencia particular, les da acceso a la información y les permite adquirir una enorme experiencia en las áreas en las que trabajan.
- **LAS RELACIONES COLECTIVAS CON EL EMPLEADO.** Las OE mantienen relaciones con los empleados y los sindicatos, lo que les permiten obtener muchos conocimientos y competencias.

- **LA AFILIACIÓN LEAL.** Las OE mantienen una amplia afiliación y dependen de las relaciones establecidas con los miembros, basadas en la confianza, la lealtad y los excelentes niveles de prestación de los servicios.

Sólo después de haber aprovechado exitosamente estas ventajas, la organización puede empezar a ampliar sus actividades a otras áreas de servicios.

El siguiente diagrama ofrece ejemplos de los servicios de primera y segunda generación que han surgido del reconocimiento y aprovechamiento de una ventaja inicial de la organización. Los ejemplos se basan, en cada caso, en organizaciones reales que actualmente están ofreciendo servicios de tercera generación, creados a partir del uso secuencial de las ventajas iniciales.

VENTAJA CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	PROPUESTA INICIAL DE SERVICIO	OPCIONES DE SERVICIO DE SEGUNDA GENERACIÓN	OPCIONES DE SERVICIO DE TERCERA GENERACIÓN
CAPACIDAD DE CABILDEO	Formación de los empleadores en el contenido y aplicación de las nuevas leyes	■ Análisis y estudio de la observancia y aplicación de la legislación en el área específica ■ Asesoramiento sobre la aplicación de una ley específica ■ Formación general sobre la legislación en materia de empleo	■ Análisis más general ■ Asesoramiento estratégico sobre recursos humanos ■ Gestión de un programa de capacitación
RELACIONES COLECTIVAS CON EL EMPLEADO	Conducción de negociaciones colectivas con múltiples empleadores	Conducción de encuestas generales sobre sueldos y salarios	Creación de programas de remuneración y beneficios
AFILIACIÓN LEAL	Ofrecer acuerdos de descuento de «miembro a miembro»	Negociación de una serie de descuentos en beneficio de los miembros de la organización	Uso de la lista de miembros como una herramienta comercial para los proveedores externos



EJERCICIO PRÁCTICO

Como ejercicio práctico, el lector debería considerar los objetivos y estrategias de su organización y las ventajas únicas que posee. Anote estas ventajas y estudie las posibilidades de primera, segunda y tercera generación para la oferta de servicios.



CITA CLAVE

«Siempre hay oportunidades de las cuales pueden beneficiarse considerablemente los empresarios, si sólo las reconocen y las aprovechan.»

*J. Paul Getty
Empresario estadounidense
1892-1976*

Los servicios que ofrecen hoy las organizaciones de empleadores

Muchas publicaciones indican los servicios alternativos que pueden ofrecer las OE, como una suerte de «menú». Por lo general, estos servicios se prestan en las áreas amplias de:

- asesoramiento legal
- consultoría
- suministro de información
- capacitación
- representación
- representación legal
- publicaciones

Los argumentos antes citados sugieren que la mejor alternativa no suele ser la de considerar lo que otros han hecho con éxito y luego copiar su propuesta. Sin embargo, una vez que se conocen cuáles son los puntos fuertes de la organización que pueden ofrecer una ventaja comparativa en el mercado, es útil considerar lo que han hecho otras organizaciones en situaciones similares y cómo han evolucionado sus ofertas de servicios a través del tiempo.

Las páginas siguientes contienen una serie de ejemplos de servicios en la vida real y las herramientas de comercialización que se han usado para promoverlos. Esta lista no pretende ser exhaustiva pero es muy instructiva porque muestra cómo han hecho las OE reales para aprovechar con éxito sus ventajas y oportunidades.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES

La Federación de Empleadores de Jamaica (JEF) creó un impresionante programa de capacitación que deriva de su experiencia en las relaciones con los trabajadores y que, a través del tiempo, se ha convertido en una competencia más general sobre la formación de todo tipo. Esta competencia se ha profundizado con la concepción y aplicación de productos de capacitación perfectamente adaptados a cada compañía. Los interesados pueden obtener una información más completa, a través de Internet, en www.jamaicaemployers.com, de donde se han extraído los siguientes ejemplos.



JAMAICA EMPLOYERS' FEDERATION

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ uso de las competencias del Servicio al Cliente para mantener la ventaja competitiva ■ capacidad de dirección para los supervisores ■ elementos fundamentales de la gestión de los recursos humanos ■ sistema de gestión de los registros ■ salud y seguridad en el trabajo ■ mejora de la capacidad de gestión para los nuevos gerentes o los candidatos a la gerencia ■ administración eficaz del fondo de pensiones (el papel del fiduciario del fondo de pensiones) ■ supervisión del desempeño (gestión y evaluación del desempeño) ■ habilidades de comunicación para el personal que trabaja en primera línea ■ comprensión de la legislación laboral | <ul style="list-style-type: none"> ■ relaciones laborales ■ gestión del inventario y del depósito ■ los profesionales actuales de recursos humanos: del administrador al encargado de formular estrategias ■ el papel cambiante del secretario actual ■ habilidades de los profesionales administrativos para la gestión y las relaciones personales ■ redacción de informes técnicos ■ gestión de las compensaciones y beneficios: propuesta basada en el equipo y en su desempeño ■ habilidades de los gerentes y jefes para la presentación y comunicación eficaces ■ formas de controlar la negatividad en el ámbito de trabajo ■ gestión de prioridades contrapuestas en el nuevo orden laboral |
|---|--|



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

JEF produce un programa de capacitación anual que comprende varios centenares de cursos. Como ejemplo, a continuación se ilustra el programa del mes de junio de 2004.

2	Subcontratación estratégica: el nuevo recurso para mantener la ventaja competitiva. Quiénes deberían asistir: el personal directivo y los ejecutivos en los niveles políticos de la industria fabril o de los servicios, que estén interesados en conocer los beneficios de la subcontratación (sus problemas y desafíos).
3	Pensamiento estratégico sobre capacitación y desarrollo: guía de supervivencia del gerente de línea. Quiénes deberían asistir: los directores y gerentes de línea con una responsabilidad funcional en la capacitación y el desarrollo.
8	Habilidades de comunicación para el personal que trabaja en primera línea. Quiénes deberían asistir: los jefes, secretarios, recepcionistas, empleados de oficina, personal de seguridad, personal de servicio a los huéspedes (hoteles), cajeros y empleados de venta y mostrador.
8	Curso modular de relaciones laborales: (8/6-29/7). Martes y jueves por la tarde. Quiénes deberían asistir: los directores y gerentes de línea con una responsabilidad funcional en la capacitación y el desarrollo.
15	Cursos de autoafirmación para gerentes. Quiénes deberían asistir: los gerentes y profesionales experimentados que deseen afirmar su personalidad, mejorar la eficacia comunicativa y profundizar sus aptitudes en la solución de diferencias.
22	Comunicación multifuncional: estrategias para la eficacia en el ámbito laboral. Quiénes deberían asistir: cualquiera que deba relacionarse con otras personas para llevar a cabo exitosamente su tarea.
24	ASAMBLEA ANUAL Presentación de la encuesta sobre salarios, 2004.
29	Uso de las habilidades del Servicio al Cliente para mantener la ventaja competitiva: prácticas más eficaces. Quiénes deberían asistir: los gerentes del Servicio al Cliente, los administradores, los jefes, los representantes de ventas y servicios al cliente y los gerentes y representantes del servicio local.
30	Cómo conducir un análisis eficaz de las necesidades de capacitación. Quiénes deberían asistir: los profesionales de recursos humanos, los responsables de la capacitación, los especialistas en producción optimizada y los responsables de determinar las necesidades de micro y macro capacitación dentro de sus organizaciones.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

La Organización de Empleadores de las Filipinas (ECOP) ofrece una amplia variedad de servicios, pero es muy conocida por la base de datos de su centro de investigación, que proporciona la información y el apoyo requeridos por su programa de defensa de los intereses empresariales. Se pueden obtener más detalles en su sitio web: www.ecop.org.ph.



Un recurso de información empresarial crítica

ECOP proporciona materiales que procesan y reúnen información en apoyo de las posiciones políticas de la organización en los foros de los sectores público y privado, y ofrece servicios de acción directa a los miembros y empleadores en general.

■ ENCUESTAS Y ESTUDIOS

ECOP proporciona una amplia información, a la que se puede acceder de forma gratuita y/o a precios competitivos, con tarifas especiales para los miembros de ECOP, y otros tipos de incentivos para los participantes en los estudios de investigación.

A continuación, se ofrece una lista de las últimas encuestas disponibles:

- encuesta sobre los niveles de empleo en el primer, segundo y tercer trimestre de 2002
- encuesta nacional sobre las PYMES, 2003
- informe de la encuesta sobre convenios de negociación colectiva, 2003
- encuesta sobre la remuneración empresarial, 2003
- encuesta sobre la remuneración empresarial, 2002

Suministro de información actualizada y pertinente

ECOP tiene una amplia gama de material informativo que cubre importantes temas empresariales. Los miembros y no miembros pueden acceder a este material de forma gratuita o a precios competitivos.

■ BIBLIOTECA ECOP



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

La Asociación de Empleadores y Fabricantes de Nueva Zelanda (EMA), miembro de Business New Zealand, ha conseguido un serie de descuentos negociados con los proveedores de los principales productos y servicios empresariales, para las pequeñas y medianas empresas que, individualmente, no pueden hacer grandes pedidos para obtener descuentos importantes.



EMAdvantage es el programa de fidelidad de EMA y la red de ventajas para sus miembros. Como miembro de EMA, usted puede recibir los beneficios de ofertas especiales sobre una gama de productos y servicios empresariales proporcionados por otros miembros de la organización. Además, puede dar un impulso a sus ventas ofreciendo descuentos y precios especiales a los otros miembros de EMA, a través de este programa.

Conozca las ofertas de EMAdvantage, actualmente disponibles en www.emadvantage.co.nz.

Si usted no es miembro de EMA, solicite más información acerca de las ventajas de asociarse.

LOS NEGOCIOS MÁS RECIENTES DE LOS MIEMBROS



¿Quiere hacer negocios fáciles?

Ahora puede usar las encuestas profesionales en línea, los productos de venta por correo electrónico y más cosas a precios especiales para los miembros, gracias a la asociación entre EMA y uSuite. Solicite más información en nuestro sitio web.

¡EMALife reduce el costo del seguro de vida! EMA se complace en ofrecer el más bajo costo de cobertura para el seguro de vida que usted o sus empleados pueden adquirir.



Telecom Nueva Zelanda ofrece una amplia gama de soluciones en comunicaciones, para ayudarle a gestionar su empresa. Estas **soluciones** pueden aumentar significativamente la rentabilidad, la productividad, la fidelidad y el servicio al cliente.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

La organización CBI tiene sus oficinas centrales en Londres (donde lleva a cabo una amplia serie de conferencias, programas de capacitación y reuniones de información), que ofrecen un servicio completo a sus afiliados.



EL CENTRO DE CONFERENCIAS DEL CBI

Además de su emplazamiento privilegiado en el West End, el prestigio de la firma y su edificio, un conocido rascacielos londinense, el Centro de Conferencias del CBI es un sitio único en su género para una amplia gama de actos.

En síntesis, la organización ofrece:

- 10 por ciento de descuento en los precios estándar para los miembros del CBI
- una oficina ubicada en un punto importante de Londres, la *Centre Point Tower*
- un salón de conferencias para reuniones, disertaciones, presentaciones y actos televisados, con capacidad para 200 personas
- un recinto para exposiciones, recepciones y alojamiento empresarial para 325 personas
- una sala de reuniones para 75 personas, que se puede dividir en tres salas separadas para 25 personas
- una sala de reunión adicional con capacidad para 12 personas
- la más moderna tecnología audiovisual
- una amplia gama de servicios de restauración, desde almuerzos de trabajo ligeros hasta comidas de restaurante
- tarifas disponibles por horas, tarde-noche y fin de semana
- un equipo experimentado que se ocupa de las cuestiones de seguridad que puedan surgir en el caso de actos e invitados de alto nivel.

Datos de contacto

Para preguntar sobre la disponibilidad u obtener más información, comuníquese por teléfono con el número 020 7395 8096 o por correo electrónico con cbi.centre@etcvenues.co.uk.

Para hacer un recorrido virtual, visitar la galería de fotos, los planos de las instalaciones y su capacidad, visite el sitio web www.etcvenues.co.uk.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)



La Organización de Empleadores de la República de Irlanda (IBEC) se basa en la experiencia alcanzada en materia de promoción de las complejas leyes nacionales y europeas sobre salud y seguridad, para ofrecer una amplia gama de servicios a sus miembros, como parte de su conjunto de servicios de relaciones laborales y recursos humanos.

La gestión de recursos humanos y las relaciones laborales

El Servicio sobre salud y seguridad en el trabajo ayuda a los miembros a crear y mantener altos niveles de salud y seguridad en el entorno laboral. Proporciona información y asesoramiento sobre todos los aspectos que conciernen a la legislación en materia de seguridad, los accidentes laborales y las medidas más eficaces para la seguridad y la salud en el trabajo. Además, ofrece información y consejos sobre temas como la prevención de accidentes, las indemnizaciones por daños personales, la preparación de comunicados sobre seguridad, las necesidades de capacitación y las fuentes de información. También realiza:

- auditorías generales sobre seguridad y salud en las compañías y organizaciones
- auditorías especiales sobre ruidos molestos, seguridad de la maquinaria, manipulación de sustancias químicas y otras cuestiones
- cursos de capacitación en las compañías, para gerentes y personal, adaptados a sus actividades y necesidades
- cursos de capacitación pública, destinados a los agentes y oficiales de seguridad, en primeros auxilios y sobre las nuevas reglamentaciones y leyes que afectan a la salud y la seguridad en el trabajo
- seminarios públicos sobre temas de salud y seguridad

Se puede obtener, previa solicitud, un folleto más detallado sobre el Servicio sobre salud y seguridad en el trabajo de IBEC.

La respuesta a sus preguntas

Dicho servicio publica una revista trimestral titulada “*Health & Safety – Your Questions Answered*”.

Una guía sobre seguridad y salud laboral

Si usted es un funcionario o un coordinador en materia de seguridad y salud, un gerente de primera línea o desempeña alguna función en ese ámbito, la “*IBEC Guide on Occupational Safety and Health*” es una herramienta esencial para su gestión. Dicha publicación comprende seis secciones: una visión general de la seguridad y la salud, la legislación sobre salud y seguridad en el trabajo, la gestión de las cuestiones sobre salud y seguridad, los peligros físicos, los riesgos para la salud y las cuestiones sectoriales. También contiene una serie de apéndices con una lista de las leyes vigentes y numerosos formularios útiles.

Descarga del folleto



[113 kb]

Diagrama

El **diagrama de la guía** mencionada resume la información sobre los elementos clave de la legislación en esta área. Este atractivo póster da a los empleadores y a los miembros de la gerencia superior un rápido acceso a las principales disposiciones de la ley en un formato fácilmente comprensible.

Sondeo del mercado

Después de haber establecido cuáles son las áreas en las que posee las ventajas comparativas más significativas, basadas en las oportunidades únicas de su organización, y de haber definido qué servicios podría ofrecer, la siguiente etapa es verificar el mercado y los precios. La única manera de lograrlo es preguntar a sus miembros y luego poner a prueba su servicio. A diferencia de muchas compañías que deben probar un nuevo servicio en el mercado, usted cuenta con un grupo de miembros leales que desean ver el éxito de su organización. El proceso será relativamente fácil si usted ha hecho

bien su tarea preparatoria, ha organizado los grupos de muestra y ha llevado a cabo una pequeña encuesta sobre las opciones del servicio.

Los siguientes párrafos resumen los principales métodos usados en una prueba de mercado, sus ventajas y desventajas. El contenido es una adaptación del conjunto de instrumentos que utilizan los investigadores de la *British Market Research Association* (www.bmra.org.uk). Si usted ha pensado contratar a una organización profesional, antes necesita conocer los pros y los contras de las diferentes propuestas que le podrían hacer.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES

MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS BÁSICOS

Los estudios de mercado suelen usar los siguientes métodos:

- encuestas por Internet
- encuestas por correo
- entrevistas personales
- entrevistas telefónicas
- encuestas mediante el envío de un disquete ("disk-by-mail")
- grupos de especialistas
- grupos de reflexión

ENCUESTAS POR INTERNET

La investigación a través de Internet hace la recopilación de datos más simple, fácil y eficaz. Las encuestas electrónicas interactivas se pueden dirigir a grupos específicos o transmitir ampliamente por medios informáticos. Estas encuestas se pueden efectuar en diferentes idiomas, son de bajo costo y sus resultados son inmediatos.

Ventajas

- Costo moderado. Los costos de la recopilación de datos se reducen.
- Rapidez. Permite completar rápidamente un gran número de entrevistas.
- No es indiscreta. Los entrevistados pueden responder según les convenga.
- Acceso. Es posible contactar con personas muy ocupadas o de difícil acceso.

Desventajas

- Muestreo parcial. Si bien una cantidad creciente de personas tienen acceso a Internet o usan los servicios en línea, muchas todavía no lo hacen. Los no usuarios no pueden estar representados en las encuestas.
- Falta de respuesta. Es más fácil ignorar una encuesta en línea que ignorar a un entrevistador al teléfono. Las personas pueden mirar la encuesta y luego decidir no completarla.
- Seguridad. Si la encuesta revela información confidencial, es más accesible para los competidores que una entrevista telefónica.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS BÁSICOS

ENCUESTAS POR CORREO

Una encuesta por correo utiliza cuestionarios que se envían a los destinatarios a través del servicio postal. El cuestionario se puede imprimir sobre papel, grabar en un CD o enviar por fax a los participantes. El destinatario llena el cuestionario y luego lo devuelve. Las encuestas por correo a menudo incluyen algún obsequio o pago como incentivo para completarla.

En la Guía II: Estrategia, que forma parte de este conjunto de recursos, se incluye un modelo de encuesta que puede orientar al lector.

Ventajas

- Costo. Por lo general, enviar por correo una serie de cuestionarios es el sistema más económico.
- Aspecto visual. En el correo se pueden incluir imágenes, dibujos o gráficos. A veces, estos elementos ayudan a explicar o demostrar los conceptos incluidos en la investigación.
- Se pueden hacer algunas tareas complejas. Cuando se usan encuestas por correo es posible incluir listas ordenadas por categorías o artículos clasificados.

Desventajas

- Bajos porcentajes de respuestas. Si bien hay algunas maneras de alentar la participación en la encuesta, generalmente sólo uno sobre cinco destinatarios responde a los cuestionarios. Además, pueden resultar algo parciales, ya que los destinatarios suelen ser el resultado de una autoselección.
- Las respuestas están limitadas por las preguntas abiertas y, a veces, de difícil comprensión. Estos tipos de preguntas son difíciles de formular, y esto puede afectar a la calidad de los datos.
- Devolución. Por lo general los envíos por correo tardan semanas o meses. Las encuestas por teléfono se pueden completar en días o incluso en horas.
- Dudas acerca de las cualificaciones del destinatario. ¿Quién llena realmente el cuestionario? ¿Un empleado de oficina o una secretaria, en lugar del ejecutivo al que está dirigido?
- Exposición a la competencia. Este método puede ser arriesgado, si se investigan conceptos nuevos o confidenciales. Si un competidor tiene acceso a su cuestionario, puede reproducir su investigación, enviar copias a un grupo similar y procesar los resultados, o al menos saber lo que usted está preguntando.
- Limitación de los datos. Muchos cuestionarios enviados por correo son devueltos con respuestas incompletas o incomprensibles, que no es posible aclarar ni demostrar. La medida más usual es descartar las respuestas parciales.
- Restricciones en la extensión. Si no se ofrecen incentivos o se tiene un contacto previo por teléfono, los cuestionarios extensos generalmente no se devuelven. Además, las encuestas que parecen largas o complejas reducen el porcentaje de respuestas.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS BÁSICOS

ENTREVISTAS PERSONALES

Los investigadores también pueden reunir datos a través de las entrevistas cara a cara. En este procedimiento, el investigador anota las respuestas en un cuestionario, las introduce en la computadora o graba la entrevista.

Ventajas

- Trato personal. El entrevistado puede ver y ser visto por el investigador. Estas interacciones pueden ser muy útiles para desarrollar afinidades, promover la cooperación y alentar la franqueza.
- Complejidad o duración de la entrevista. Una entrevista de una hora de duración en la oficina del encuestado es costosa, pero generalmente agradable para esa persona. Por el contrario, una entrevista de una hora por teléfono suele ser demasiado tediosa. Por otra parte, los sondeos o las preguntas complejas son menos embarazosas en persona.
- Mostrar y decir. Se puede utilizar una amplia variedad de recursos visuales, como demostraciones, catálogos, vídeos, pantallas de ordenador.

Desventajas

- Alto costo. Si bien han experimentado un resurgimiento, las entrevistas cara a cara casi se han extinguido debido a su elevado costo, en comparación con las entrevistas telefónicas.
- Control de calidad. Supervisar la entrevista personal es más difícil que controlar las entrevistas telefónicas.
- Proceso más lento. Por lo general, requiere más tiempo encontrar y entrevistar personalmente a los candidatos.
- Menos anonimato. Algunos candidatos pueden responder mejor a las entrevistas telefónicas que a las personales. Para algunas personas es más difícil dar respuestas convencionales o socialmente aceptables cuando son entrevistadas cara a cara.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS BÁSICOS

ENTREVISTAS TELEFÓNICAS

El teléfono ha llegado a ser un recurso cada vez más importante para reunir información. Los sistemas informáticos y la disponibilidad de listas actualizadas de personas que responden a los criterios específicos han mejorado la selección de los candidatos cualificados. El entrevistador registra las respuestas de los encuestados en un cuestionario o en la unidad periférica de una computadora. Periódicamente, se desarrollan nuevas formas de entrevistas telefónicas automatizadas. Las entrevistas telefónicas cualitativas (a veces llamadas entrevistas ejecutivas) consisten en una conversación estructurada pero más abierta con el entrevistado. En estos casos, el entrevistador usa una guía para orientar la entrevista y asegurarse de que se han abordado todos los temas importantes. Sin embargo, el entrevistador también puede añadir preguntas complementarias, para aclarar las respuestas de los encuestados y obtener una información más detallada.

Ventajas

- Celeridad. Las entrevistas telefónicas se pueden efectuar muy rápidamente. Un gran centro de comunicaciones puede generar muchas entrevistas dentro de un período breve.
- Costo moderado. Las entrevistas telefónicas son menos costosas que las entrevistas personales, aunque más caras que los cuestionarios por correo.
- Más personal. La entrevista telefónica tiene algunas de las cualidades de la entrevista cara a cara. Es posible comprobar las cualificaciones del entrevistado, se pueden aclarar las respuestas y llenar completamente los cuestionarios.
- Confidencialidad. No es necesario revelar el patrocinio ni el origen geográfico de la encuesta.
- Control de calidad. El seguimiento ininterrumpido de la encuesta permite una supervisión minuciosa del proceso de entrevista.

Desventajas

- Limitaciones en la duración. De acuerdo con el tema y los destinatarios, las entrevistas telefónicas de más de 30 minutos suelen ser difíciles o imposibles de realizar.
- Sin demostraciones visuales. Si bien a veces se pueden combinar técnicas (enviar gráficos que ilustran el concepto y hacer las preguntas por teléfono), generalmente los recursos visuales y las demostraciones no son posibles por teléfono.
- Barreras a la cooperación. Con la proliferación del «telemarketing» y las encuestas telefónicas la cooperación del encuestado es a veces difícil. Las nuevas tecnologías como la identificación de la llamada pueden aumentar estas dificultades.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS BÁSICOS

ENCUESTAS MEDIANTE EN ENVÍO DE UN DISQUETE POR CORREO

Una nueva técnica que se aplica en algunos mercados es el envío por correo a los encuestados de un disquete con un cuestionario programado. Ellos responden a las preguntas que aparecen sobre la pantalla y devuelven el disquete completado. A menudo, se requiere una llamada telefónica previa, para confirmar que el candidato posee el equipo necesario.

Ventajas

- Una tarea agradable para el participante. Si bien el atractivo de la novedad puede disiparse con el tiempo, la mayoría de los usuarios de ordenadores disfrutan con estas entrevistas. El porcentaje de cooperación y respuesta es, aproximadamente, del 80 por ciento.
- Ideal para cuestionarios largos. El disquete es eficaz cuando se requieren cuestionarios largos. Algunas preguntas se pueden responder más rápidamente en un ordenador que cuando se formulan por teléfono.
- Apropiado para los planes de investigación especiales. Las técnicas de investigación más complejas se administran mejor en un ordenador.

Desventajas

- Requiere un equipo. Algunos encuestados pueden carecer de las habilidades o del equipo necesario para leer el disquete. Este método es más eficaz en los mercados técnicos o empresariales.
- Proceso lento. Dado que es necesario llamar, enviar el disquete, completar el cuestionario y devolverlo, el proceso puede prolongarse un poco más que la entrevista telefónica.
- No es un método infalible. A pesar de la protección, un experto podría copiar su cuestionario y enviárselo a un competidor, como ocurre con otros cuestionarios enviados por correo. Y la posibilidad de la transmisión de algún virus puede inhibir a los participantes.
- Más costoso. Debido a las múltiples etapas comprendidas, el disquete puede resultar más costoso que los métodos directos.

GRUPOS DE ESPECIALISTAS

Generalmente, consisten en grupos de personas que suministran información de forma periódica. Las preguntas se concentran en temas como la conducta o intención de compra, o el conocimiento de la publicidad. En algunos casos, los paneles se forman simplemente con un grupo de personas cualificadas que pueden dar una opinión rápida acerca de las preferencias del consumidor o sobre el desarrollo de un nuevo producto. A veces, un grupo de comerciantes puede proporcionar información sobre las ventas o los niveles de inventario, y dar su opinión acerca de las tendencias del mercado.

Ventajas

- Un acceso rápido o continuo. Los grupos de especialistas ofrecen un acceso inmediato y continuo a la información. De este modo, los investigadores cuentan con un grupo de encuestados comprometidos y disponibles para las preguntas o cambios en las preferencias de un producto o en la imagen de una industria. Y como estos especialistas pueden ser sucesivamente entrevistados, es posible seguir los cambios a través del tiempo.
- Menos costosos. Los grupos de especialistas dan la oportunidad de tener una visión del mercado continua y a largo plazo, a un bajo costo y sin necesidad de efectuar múltiples encuestas.
- Encuestas más breves. Los encuestados están familiarizados con el proceso y tienen una información básica sobre el producto o el tema.

Desventajas

- Condicionamiento del grupo de especialistas. Una dificultad con el uso de estos grupos es procurar que sus miembros sigan siendo representativos del mercado y no se conviertan en observadores profesionales. Los integrantes de los mismos se deben reemplazar regularmente.



LAS PRÁCTICAS MÁS EFICACES (CONT.)

MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS BÁSICOS

GRUPOS DE REFLEXIÓN

La investigación con grupos de reflexión utiliza las discusiones grupales para obtener información acerca de un tema concreto. En cada sesión, suelen participar de ocho a catorce miembros. Por lo común, se encuesta a dos o más grupos para determinar si los resultados son coherentes y, por lo tanto, fiables. Es posible utilizar diferentes emplazamientos, para equilibrar o reducir al mínimo las tendencias regionales. A veces, las encuestas con los grupos de reflexión se pueden llevar a cabo por teléfono, utilizando la «multiconferencia». También es posible hacer la encuesta en línea, a través de Internet. Las conversaciones con los grupos de reflexión pueden durar de treinta minutos a dos horas y media e incluso tres horas. Los grupos de reflexión son coordinados por uno o dos investigadores (moderadores). Durante el desarrollo de la conversación se les formula a los participantes una serie de preguntas específicas. Los moderadores del grupo de reflexión escuchan atentamente las respuestas y luego formulan preguntas complementarias para sacar a la luz los temas subyacentes, las actitudes o creencias. Más tarde, se analizan las conversaciones para determinar las opiniones, ideas, reacciones, coincidencias y discrepancias entre los participantes. Los grupos de reflexión tradicionales, en los que actúa un solo moderador, son más breves y tienen menos participantes que los grupos con dos moderadores. Estos últimos son más eficaces para los temas complejos, los mercados técnicos, o donde existe una complicada logística. Los grupos conducidos por dos moderadores se caracterizan por su mayor profundidad e interacción.

Ventajas

- Investigación a fondo. Los grupos de reflexión ofrecen una información que no se puede obtener por otros medios. Los participantes no sólo discuten sus propias opiniones, también tienen una oportunidad de responder a las ideas de los otros. El intercambio entre los participantes del grupo proporciona una poderosa dinámica, que no se logra en las entrevistas individuales.
- Acción directa. Además, ofrece la oportunidad de hacer una amplia investigación directa. Se pueden poner a prueba los productos, examinar los conceptos y observar las reacciones.
- Resultados inmediatos. El intercambio de información con los moderadores y clientes puede crear una opinión compartida y reduce la atención selectiva o las conclusiones prematuras.

Desventajas

- Uso erróneo. A menudo existe la tentación de considerar los resultados de un grupo de muestra como un sustituto de los datos de una encuesta. En el grupo de muestra se investiga el tipo de actitudes y motivaciones, no su frecuencia en la población.
- Interpretación falsa. Incluso para los investigadores experimentados es un reto determinar cuáles son los hallazgos que se pueden generalizar de un grupo de reflexión. Estas revelaciones suelen ser muy directas y eso induce a los observadores ingenuos a extraer sus propias conclusiones, que quizá reflejan sus prejuicios personales.
- La gestión deficiente de la dinámica del grupo. Orientar a los grupos de reflexión requiere habilidad, discernimiento y experiencia. No todas las personas son capaces de desempeñar el papel de moderador.

Alternativas para la prestación del servicio

Muchos de los servicios ya descritos requieren altos niveles de habilidad profesional. Algunos son directamente accesibles dentro de una organización de empleadores tradicional, aunque en este tipo de organización es menos probable encontrar servicios de segunda o tercera generación. A menudo, el personal de la organización puede prestar algunos servicios. Sin embargo, estos servicios generalmente se limitan a la preparación de informes, cursos de entrenamiento, conferencias, consejos y tareas de asesoramiento. ¿Pero cómo hace una pequeña organización de empleadores con recursos limitados y escasez de personal, para desarrollar y prestar servicios excelentes?

Por lo general, la organización recurre a especialistas mediante el pago de un honorario (subcontratación), o participación en los beneficios (operaciones conjuntas). Ambas opciones permiten acceder a una habilidad externa que no existe dentro de la organización, porque no se necesita todo el tiempo o es demasiado costosa.

Las empresas conjuntas o alianzas son más comunes en las grandes organizaciones, mientras que la subcontratación es frecuente en las pequeñas empresas o incluso con los consultores individuales. Además, la ventaja y la desventaja de las empresas conjuntas frente a la subcontratación es que los riesgos y los beneficios se comparten: cuanto mayor es el riesgo, más probable es la empresa conjunta. Las empresas conjuntas o los socios contractuales a menudo están muy dispuestos a trabajar con las organizaciones de empleadores, ya que éstas proporcionan un acceso a las compañías que, de otro modo, sería muy difícil de obtener. Los honorarios o la participación en los beneficios deberían reconocer el valor de lo que su organización aporta a la asociación.

Si usted permite que un experto externo represente a su organización en los actos importantes necesita estar completamente seguro de que éste posee las competencias necesarias y que es íntegro y solvente. Recuerde que su socio de la empresa conjunta o su contratista externo representa a su organización e influye en su reputación, tanto como cualquier otro miembro de su propio equipo.



LISTA DE COMPROBACIÓN: FOMENTO DE LOS INGRESOS POR SERVICIOS

- ☐ ¿Puede mencionar las principales ventajas de su organización en las que basa la prestación de sus servicios?
- ☐ ¿Todos los servicios que usted presta concuerdan con la misión y objetivos de su organización?
- ☐ ¿Todos sus servicios generan ganancias?
- ☐ ¿Tiene una estrategia para la prestación de servicios a más largo plazo, con vistas a explotar los servicios de segunda y tercera generación en las áreas de su organización en las que posee ventajas clave?
- ☐ ¿Tiene un proceso para examinar cuáles serán los servicios más comercializables y lucrativos que pueden surgir de las ventajas clave de su organización?
- ☐ ¿Actualmente, usa la subcontratación o las empresas conjuntas (alianzas) para prestar servicios?
- ☐ ¿Está seguro de que sus socios empresariales contribuyen a mejorar la reputación de su organización?

Sección 6

Fuentes alternativas de financiación

Además de las cuotas de los miembros y de la prestación de servicios, hay otras fuentes de ingresos para las organizaciones de empleadores. Si bien tienen un propósito determinado, estas organizaciones no pueden depender de una sola fuente de financiación, aun cuando ésta sea significativa. Los ejemplos incluyen las cuotas de patrocinio y de apoyo, la publicidad en revistas y publicaciones, los legados de antiguos miembros, las subvenciones externas o ingresos procedentes de proyectos.

En mayor o menor medida, las organizaciones de empleadores usan todas las fuentes que se describen brevemente a continuación.

Cuotas de patrocinio y apoyo

Los patrocinadores pueden ayudar a costear las conferencias y publicaciones, los activos físicos como las computadoras, los televisores y los sitios web. La OE que acepta los ingresos de un patrocinador o las contribuciones en especie debe asegurarse de que la credibilidad de la organización no se verá afectada sino mejorada por su asociación con la compañía patrocinadora. Por lo general, la organización patrocinadora paga una suma en efectivo u ofrece un producto o servicio, a cambio de una publicidad destacada en las conferencias, en los locales o en las publicaciones, y de un acceso a las listas de correo de la organización.

A menudo, las organizaciones cuentan con un grupo de patrocinadores para los actos o publicaciones más importantes, que se pueden clasificar por categorías (y reflejan el apoyo ofrecido): *Platinum*, *Gold*, *Silver*, etc. Una OE que ofrece oportunidades de patrocinio debería ser equitativa. Si se da a todos los miembros exactamente la misma oportunidad, ninguno de ellos podrá quejarse de favoritismo con un competidor.

Los honorarios de apoyo o aval comparten muchas de las características del patrocinio pero se deben manejar aún con más cuidado. El aval requiere que la organización de empleadores recomiende el uso de un producto o servicio a los miembros. Por lo tanto, la cuestión de la calidad del producto o servicio recomendado y la necesidad de no menoscabar los intereses de un competidor es aún más importante. Por esta razón, las OE sólo deberían comprometerse en acuerdos de apoyo después de haberlos considerado cuidadosamente.

Las regalías, recibidas por las organizaciones de empleadores que negocian descuentos para los miembros con proveedores de productos o servicios, son similares a los honorarios de apoyo, aunque menos dificultosas. Generalmente, se ofrecen descuentos a los miembros de la OE, pero la organización recibe las regalías sobre los ingresos adicionales generados por los miembros. Este tipo de sistema no requiere tratar selectivamente a los miembros ni a las organizaciones externas.

Publicidad

No es raro que el precio de muchos periódicos y revistas no alcance para cubrir los costos de producción y distribución. De hecho, hay muchos ejemplos de las así llamadas «páginas gratuitas» que son una suerte de publicidad gratuita. Lo mismo sucede con los sitios web de organizaciones populares. La organización de empleadores también debería tratar de recuperar una parte o todos los costos de producción y distribución de su revista o sitio web, a través de la venta de espacios publicitarios a los miembros y no miembros.

En una pequeña escala y a un precio módico, usted puede manejar la oferta de espacios publicitarios a sus compañías miembros. En una mayor escala, hay muchas agencias en todo el mundo que se especializan en la venta de espacios publicitarios en los medios gráficos y electrónicos.

Legados

Un legado se define como «la donación de un bien personal por testamento». A veces, los legados son sumas de dinero dejadas en fideicomiso, y los ingresos generados del capital están a disposición de la organización para su uso general o propósitos específicos. Los legados son muy comunes en las instituciones educativas y de beneficencia, y muchas de estas organizaciones tienen guías sobre los legados en sus sitios web. Si usted tiene interés en los legados o en incluir un ofrecimiento en Internet, debería visitar este sitio: http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

Subvenciones

Hay una gran variedad de donaciones o subvenciones de cooperación técnica procedentes de organizaciones como el Banco Mundial, bancos regionales de desarrollo, la OIT, la Unión Europea, organizaciones especializadas y fundaciones privadas.

Para obtener una subvención, es necesario estudiar el mercado e investigar acerca de los donantes potenciales, sus preferencias, términos y requisitos. Muchos donantes tienen áreas específicas, en las que se concentran exclusivamente, por ejemplo, el desarrollo sostenible, la infancia, las pequeñas empresas, los jóvenes empresarios, etc. El lector necesitará examinar a los donantes potenciales para apreciar sus semejanzas y diferencias con la posición política y las prioridades estratégicas de su organización.

Antes de hacer el esfuerzo generalmente significativo de buscar, solicitar y obtener una subvención, hay que tener en cuenta que las donaciones para un proyecto están supeditadas a su ejecución exitosa, y a menudo incluyen un complejo proceso de información. Una subvención no es un pasaje gratis. Solamente se pueden aceptar subvenciones cuando los objetivos del donante y del proyecto coinciden con los de la OE y sus programas. Es fácil caer en la tentación de buscar donaciones importantes simplemente por el dinero que suponen. Rara vez se obtiene un beneficio de las donaciones externas. Esta propuesta puede desviar a la organización de su

objetivo y hacerle perder de vista las prioridades reales.

Si el lector necesita asesoramiento específico sobre las subvenciones y donantes apropiados para las organizaciones de empleadores puede obtenerlo de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, del Centro de recursos de la OE en la UNICE (Unión de Confederaciones Industriales y de Empleadores de Europa), y de organizaciones como «*The Foundation Center*» que publica un directorio y un índice de subvenciones para los donantes de los Estados Unidos (www.fdncenter.org). La suscripción a este servicio es relativamente pequeña y ofrece una gran cantidad de información y orientación sobre la materia.

El apoyo del Estado

En algunas naciones el Estado ofrece apoyo a los agentes sociales, como las organizaciones de empleadores, a través de un tratamiento fiscal preferencial y subvenciones directas. En principio no es objetable que las OE decidan aprovechar las oportunidades de financiación que ofrece el gobierno. No obstante, jamás hay que olvidar que el papel clave de las organizaciones de empleadores es negociar con el gobierno en nombre de sus compañías miembros. Tanto el gobierno como los miembros deben tener muy presente que la aceptación de los fondos estatales no influirá en los puntos de vista ni en las conductas de la organización.



LISTA DE COMPROBACIÓN: FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN

- ☐ ¿Obtiene ingresos de patrocinios o avales?
- ☐ ¿Estos acuerdos se aplican igualmente a todos sus miembros?
- ☐ ¿Cada uno de sus acuerdos de patrocinio o apoyo contribuye a la imagen de su organización?
- ☐ ¿Incluye publicidad en sus publicaciones y/o en su sitio *web*?
- ☐ ¿Ha tenido en cuenta las oportunidades de fomentar los legados a su organización?
- ☐ ¿Su organización hace uso de subvenciones externas?
- ☐ ¿Las subvenciones recibidas en cada área responden a la misión y los objetivos clave de su organización?
- ☐ ¿Sus procedimientos contables y financieros son adecuados para cumplir con los requerimientos de información del donante?

Sección 7

Compilación de las listas sobre generación de ingresos

La compilación de las listas es más útil como una herramienta para examinar las disposiciones vigentes y para identificar las áreas, en las que deberían introducirse mejoras. También indica cómo hacerlas. El lector puede usar la compilación de dos maneras. Después de haber leído la guía (si no lo ha hecho al final de cada sección), puede estimar cuál es la situación general de su organización con respecto a la generación de

ingresos. Por ejemplo, si usted se ha asignado una calificación en las listas de comprobación, ahora podría constatar cómo ha procedido en líneas generales. También puede usar la compilación de las listas de comprobación como un cuestionario para los gerentes superiores de su organización, a fin de ayudarles a evaluar la solidez de su enfoque actual sobre la generación de ingresos.



LISTA DE COMPROBACIÓN: LA ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES Y LA GENERACIÓN DE INGRESOS

- ☐ ¿Puede determinar con precisión si su estrategia de afiliación se basa en aumentar al máximo los ingresos o en asegurar la representatividad?
- ☐ ¿Tiene una posición clara respecto a si la tarea de cabildeo debería ser subsidiada por la prestación de un servicio?
- ☐ ¿Ha adoptado un criterio puramente comercial con respecto al precio de los servicios, a fin de que sean rentables?
- ☐ ¿Los beneficios sin contrapartida (free rider) son un problema serio para su organización?
- ☐ ¿Tiene una idea clara de las fuentes de ventaja comparativa que tiene su organización en la prestación de servicios frente a los competidores del sector privado?



LISTA DE COMPROBACIÓN: LA COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS ACTUALES

- ☐ ¿Conoce exactamente la proporción de sus ingresos que proviene de las cuotas, servicios y otras fuentes?
- ☐ ¿Cree que su composición de ingresos actuales es la apropiada?
- ☐ ¿Cree que su composición de ingresos actuales es sostenible en el largo plazo?
- ☐ ¿Puede describir por sector y tamaño de compañía de dónde provienen sus ingresos por cuotas?
- ☐ ¿Conoce los costos anuales de administración de su organización para ofrecer servicios basados en la afiliación?
- ☐ ¿Sus ingresos procedentes de las cuotas cubren los costos de los servicios basados en la afiliación?
- ☐ ¿Sabe a cuánto ascienden los costos de cada uno de sus servicios y si obtiene una ganancia de los servicios que vende, además de los que incluye la afiliación?
- ☐ ¿Puede mencionar el origen y la cantidad de ingresos que provienen de otras fuentes, aparte de las cuotas y la prestación de servicios?



LISTA DE COMPROBACIÓN: OPTIMIZACIÓN DE LOS INGRESOS PROVENIENTES DE LAS CUOTAS

- ☐ ¿Su estructura de cuotas es transparente y los miembros la consideran justa?
- ☐ ¿Su fórmula para calcular las cifras es verificable?
- ☐ ¿Los miembros conocen los servicios que reciben y no reciben como un servicio a los afiliados?
- ☐ ¿Su fórmula permite un reajuste automático en caso de aumento de los costos?
- ☐ ¿Una pequeña proporción de sus miembros genera la mayor parte de sus ingresos?
- ☐ ¿Las compañías complejas pagan una cuota apropiado; o las oficinas centrales «ocultan» a las compañías subsidiarias?
- ☐ ¿Los servicios incluido en la cuota de afiliación son servicios que la mayoría de los miembros desean recibir?
- ☐ ¿Ofrece incentivos por los pagos anticipados?
- ☐ ¿Tiene normas para afiliarse y darse de baja?
- ☐ ¿Su «acuerdo anual de afiliación» contribuye al flujo de fondos y a la planificación financiera?
- ☐ ¿Las federaciones pagan cuotas apropiadas?
- ☐ ¿Puede precisar el perfil de sus miembros para hallar los puntos fuertes y débiles en materia de representatividad?
- ☐ ¿Tiene una estrategia de afiliación para incrementar los ingresos en las áreas donde ya posee una fuerte representación?
- ☐ ¿Tiene una estrategia para el desarrollo de la afiliación en las áreas donde es menos fuerte desde el punto de vista de la representación?
- ☐ ¿Utiliza algún proceso para estudiar las deserciones y retener a los miembros?



LISTA DE COMPROBACIÓN: FOMENTO DE LOS INGRESOS POR SERVICIOS

- ☐ ¿Puede mencionar las principales ventajas de su organización en las que basa la prestación de sus servicios?
- ☐ ¿Todos los servicios que usted presta concuerdan con la misión y objetivos de su organización?
- ☐ ¿Todos sus servicios generan ganancias?
- ☐ ¿Tiene una estrategia para la prestación de servicios a más largo plazo, con vistas a explotar los servicios de segunda y tercera generación en las áreas de su organización en las que posee ventajas clave?
- ☐ ¿Tiene un proceso para examinar cuáles serán los servicios más comercializables y lucrativos que pueden surgir de las ventajas clave de su organización?
- ☐ ¿Actualmente, usa la subcontratación o las empresas conjuntas (alianzas) para prestar servicios?
- ☐ ¿Está seguro de que sus socios empresariales contribuyen a mejorar la reputación de su organización?



LISTA DE COMPROBACIÓN: FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN

- ☐ ¿Obtiene ingresos de patrocinios o avales?
- ☐ ¿Estos acuerdos se aplican igualmente a todos sus miembros?
- ☐ ¿Cada uno de sus acuerdos de patrocinio o apoyo contribuye a la imagen de su organización?
- ☐ ¿Incluye publicidad en sus publicaciones y/o en su sitio web?
- ☐ ¿Ha tenido en cuenta las oportunidades de fomentar los legados a su organización?
- ☐ ¿Su organización hace uso de subvenciones externas?
- ☐ ¿Las subvenciones recibidas en cada área responden a la misión y los objetivos clave de su organización?
- ☐ ¿Sus procedimientos contables y financieros son adecuados para cumplir con los requerimientos de información del donante?

Sección 8

Qué opinan los expertos en ciencias empresariales

Contribución del profesor Stephen Lee, del Henley Management College, Reino Unido

Esta sección de la guía examina algunos de los conceptos e ideas clave que se han desarrollado en la literatura académica en relación con la generación de ingresos y la gestión de las relaciones con el cliente, dentro del contexto de las asociaciones profesionales y sin fines de lucro.

La generación de ingresos en las OE: Un desafío singular

Fomentar y mantener una amplia gama de ingresos dentro de las organizaciones de empleadores representa un desafío singular e importante, en comparación con la generación de ingresos en el ámbito comercial. En el último caso, el máximo aumento de los ingresos está íntimamente ligado con el cumplimiento de la misión y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. En realidad, representa la verdadera razón de ser de la empresa.

Por el contrario, el cumplimiento de la misión en las organizaciones de empleadores raras veces está asociado con el máximo aumento de los ingresos. Para estas organizaciones, como para otras asociaciones sin fines de lucro, la generación de ingresos sólo es un medio para un fin; jamás es el fin en sí mismo.

La confianza excesiva en el máximo aumento de los ingresos suele tener consecuencias negativas en el contexto de la OE: puede desviar a los grupos externos de interesados directos hacia las organizaciones competidoras que muestran menos inclinaciones comerciales, o crear conflictos interdepartamentales, sobre la distribución de los recursos entre la prestación comercial del servicio y las prioridades de apoyo y defensa de los intereses empresariales.

Por otra parte, de acuerdo con la normativa vigente en la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, será necesario justificar la desviación de los recursos limitados de la prestación del servicio al fomento de ingresos, y vencer a los poderosos adversarios internos.

Por lo tanto, es necesario actuar con suma cautela en la planificación, ejecución y evaluación de las campañas de promoción y venta.

La investigación ha demostrado con demasiada frecuencia que las características no comerciales de la OE, asociadas con el cumplimiento de la misión, contribuyen a una falta de comprensión del proceso de generación de ingresos. Esto ocurre tanto en el ámbito de la gerencia superior como de la junta directiva, a pesar de la necesidad de apoyar el cumplimiento de esa misión. Esa falta de comprensión, puede conducir a una asignación inapropiada de los recursos que aseguran la gestión eficaz de los ingresos. De este modo, se perpetúa un ciclo de cinismo seguido de resultados inferiores a los esperados.

Los gerentes necesitan encontrar un equilibrio entre satisfacer las necesidades a corto plazo de los miembros y la necesidad de generar ingresos, mientras procuran no desviarse de la misión para no comprometer la legitimidad ni la reputación de la organización.

La necesidad de conocer y comprender a sus clientes

Los miembros que eligen usar los productos y servicios de las organizaciones de empleadores, así como las instituciones que proporcionan fuentes adicionales de financiación, deben ser considerados como clientes de la organización. Cada uno de estos clientes está motivado por necesidades muy diferentes y responde a diferentes tipos de beneficio.

A fin de comprender y responder eficazmente a los requerimientos que los miembros y otros clientes podrían considerar valiosos en su relación con las organizaciones de empleadores, es importante que nos concentremos en **sus** necesidades e intereses, en lugar de imponerles nuestras ideas de esas necesidades e intereses.

El concepto de **orientación al mercado**, desarrollado por Kohli y Jaworski en 1990, permite a los responsables de la generación de ingresos alcanzar este objetivo, a través de la actividad inicial de promoción y venta. Para ello, es necesario prestar una atención prioritaria al cliente y al competidor en toda la organización y desarrollar un plan de coordinación interna, interfuncional, de todas las estrategias de comercialización.

La **orientación al cliente** requiere que la organización comprenda las necesidades e intereses de sus clientes, hasta el punto de poder desarrollar un valor añadido en los productos y servicios que ofrece. En las organizaciones de empleadores, donde los beneficios y los servicios adicionales ofrecidos a los miembros y no miembros son a menudo de naturaleza intangible, la creación de este valor está estrechamente relacionada con la calidad de la interacción del miembro o cliente con el personal. Por lo tanto, es necesario fomentar la cultura apropiada y una alta calidad del servicio, con sistemas que aseguren la prestación y eficiencia de ese servicio.

La satisfacción del cliente es un factor importante para determinar la lealtad futura y la sostenibilidad a largo plazo del flujo de ingresos, a través de la creación de programas de afiliación y fidelidad del cliente. Pero cuando usted se encuentra con varios grados de satisfacción del cliente, ¿en qué clientes debería concentrar sus esfuerzos?

El conocimiento convencional sugiere concentrar los esfuerzos de promoción y venta en los segmentos de miembros o clientes que muestran un menor grado de satisfacción (muy insatisfechos, insatisfechos o neutrales). Pero la investigación realizada por Jones y Sasser en 1995 reveló que, en realidad, los más altos grados de compromiso y lealtad se expresan a través de la compra repetida, o la disposición a pagar un precio especial por los segmentos más satisfechos (satisfechos y muy satisfechos).

En la amplia gama de sectores investigados, resultó evidente que los clientes que mostraban el más alto grado de satisfacción con el producto o servicio (muy satisfechos) eran hasta seis veces más propensos a repetir la compra que aquellos que se encontraban en el próximo nivel (satisfechos). De esto se deduce que si sólo podemos elevar el porcentaje de clientes o miembros que están actualmente satisfechos con nuestros productos y servicios para que estén muy satisfechos con ellos, tenemos la capacidad de transformar nuestro flujo de ingresos ¡sin necesidad de buscar nuevos clientes!

La **orientación al competidor** requiere que la organización comprenda las capacidades y aspiraciones de sus competidores a corto y largo plazo. ¿Cómo estructuran y establecen los precios de afiliación las asociaciones competidoras? ¿Cómo promueven la afiliación y cómo hacen accesibles los productos y servicios adicionales a los miembros y al público más amplio?

¿Quién es el líder del mercado en nuestra área de interés o en los diferentes campos donde trabajamos? ¿Cómo están actuando ahora y cómo actuaron en el pasado, en relación con nuestro propio desempeño y con el de otros competidores?

¿Hay diferentes tipos de organizaciones competidoras que operan en diferentes tipos de mercados generadores de ingresos; es decir, otras OE, consultores de gestión y asociaciones profesionales, y otras ONG e instituciones sin fines de lucro?

A menudo, aquellas personas que están comprometidas en las asociaciones sin fines de lucro y en las OE consideran el término “competencia” como una mala palabra, pero para gestionar eficazmente la generación de ingresos, no hay que subordinar los beneficios de los miembros ni los productos y servicios adicionales a la innovación competitiva.

La **coordinación multifuncional** requiere que las organizaciones de empleadores estén dispuestas a gestionar eficazmente las estrategias de generación de ingresos y a estructurarse internamente, para poder asimilar y compartir el conocimiento estratégico de mercado acerca de los clientes y competidores y responder, como corresponde, a las necesidades del cliente.

Desde el punto de vista organizativo, esto supone una estrecha integración de la función de comercialización en toda la OE. Internamente, requiere el desarrollo de relaciones positivas entre los diferentes departamentos, donde todos compartan el propósito común de responder a las necesidades del miembro/cliente; y también requiere conocer cuáles son las necesidades del cliente en todos los planes estratégicos y esfuerzos operativos. Las estrategias internas de promoción y venta responderán a los planes de comercialización externa, a través de un compromiso con la excelencia en la gestión de las relaciones con el cliente.

Los beneficios de este método de orientación al mercado pueden transformar la naturaleza de la interacción entre los miembros potenciales y existentes, los clientes, los socios empresariales y los donantes. Antes que comunicar simplemente las necesidades de la organización a aquellos que podrían estar dispuestos a responder, la orientación al mercado procura que las necesidades y aspiraciones de los miembros y clientes (actuales y potenciales) se manifiesten, y que las ofertas de productos y servicios respondan a esas necesidades o las superen.

Las transacciones con los miembros son reemplazadas por relaciones; y la calidad y valor de estas últimas se define más en términos del tipo de contacto (es decir, estrechas o distantes, muy activas o relativamente inactivas) que en términos monetarios.

En consecuencia, las metas estratégicas de la OE reflejarán los diferentes valores y necesidades que deben ser satisfechos por los diversos productos y servicios. No se ofrecerán las mismas respuestas a todos los diferentes miembros y segmentos de clientes. Esto hará posible desarrollar relaciones más estrechas y significativas con los miembros y clientes existentes y potenciales, basadas en el valor y el intercambio mutuo.

Un compromiso con la calidad del servicio

Si la calidad del servicio consiste en «la prestación de un servicio excelente o superior a las expectativas del cliente» (Zeithamal & Bitner, 1996), entonces la existencia de cualquier brecha entre el servicio prestado y la percepción de ese servicio será importante para determinar la futura lealtad y compromiso del miembro/cliente.

La calidad del servicio y la satisfacción del cliente se pueden estimar de diferentes maneras. La más simple consiste en contar el número de reclamaciones concernientes a cada servicio, o elemento de cada servicio. Desde luego, sólo aquellos miembros/clientes directamente afectados por el servicio tendrán la motivación para quejarse o ponderar el servicio. Pero nuestra idea de lo que se debería hacer para mejorar la calidad del servicio no surtirá efecto si sólo dependemos del elogio o las quejas.

Un método más elaborado y riguroso para estimar la calidad del servicio es el desarrollado por Parasuraman y sus colaboradores en 1988. Ellos definen cuatro brechas clave del servicio (junto con una quinta brecha añadida) que, entre ellas, constituyen la suma de las diferencias entre el servicio real prestado por la organización y la percepción del servicio en la mente del destinatario.

- Brecha 1. *Desconocer lo que los miembros/clientes esperan del servicio.* La diferencia entre las necesidades reales del miembro/cliente y la percepción que tiene la gerencia de esas necesidades.
- Brecha 2. *No usar el plan apropiado del servicio.* La diferencia entre la percepción que tiene la gerencia de las necesidades del miembro/cliente y el nivel real del servicio prestado.
- Brecha 3. *No cumplir con los requisitos establecidos para el servicio.* La diferencia entre la especificación del servicio y la prestación real del servicio.
- Brecha 4. *No responder al nivel prometido del servicio en su prestación real.* La diferencia entre las promesas que hacemos a los miembros/clientes acerca de los servicios ofrecidos y la calidad y contenido real del servicio prestado.

El uso de un cuestionario de investigación, conocido como SERVQUAL, permite estimar la expectativa de calidad en cada etapa de la prestación del servicio, en relación con la percepción de la calidad del servicio recibido.

Después de haber sido adaptado y probado en varias organizaciones comerciales y sin fines de lucro, este cuestionario constituye una poderosa herramienta a través de la cual la gerencia puede:

- descubrir las tendencias en el servicio
- analizar cada dimensión de todos los servicios prestados y determinar la importancia relativa de cada una
- informar sobre las ventajas de la segmentación de los miembros/clientes potenciales, agrupando a aquellos que tienen expectativas similares en torno a las respuestas específicas del servicio.
- investigar y comparar la prestación del servicio con toda la gama de ofertas de servicios.
- comparar los niveles de prestación del servicio entre los departamentos y/o con los competidores.

Hay cinco dimensiones fundamentales que son determinantes para lograr (o no lograr) la calidad en el servicio. Cada una debería ser un factor clave para la discusión, la modificación y el mejoramiento, dentro de las tácticas de promoción y venta de las organizaciones de empleadores, que procuran generar ingresos de los miembros y clientes satisfechos:

- **Elementos tangibles.** La calidad de cualquier equipo físico asociado con el servicio; la adecuación del medio en el cual se presta dicho servicio; la apariencia del personal, etc.
- **Elementos de fiabilidad.** Hasta qué punto se puede prestar el servicio en el mismo nivel deseado, una y otra vez.
- **Elementos de eficacia.** Hasta qué punto las personas que prestan el servicio son dinámicas y eficaces para ayudar a los clientes y mejorar el servicio, si es necesario.
- **Elementos de compromiso.** La competencia, la capacidad y la cortesía de las personas que prestan el servicio.
- **Elementos de empatía.** El nivel relativo de comprensión y atención individual ofrecido a los miembros/clientes

La segmentación de los mercados y las necesidades del consumidor

Si bien sería agradable pensar que podemos tratar a todos nuestros miembros, clientes y colaboradores del mismo modo, ya hemos visto que las necesidades, aspiraciones y beneficios que ellos consideran importantes varían significativamente. Si no se tiene en cuenta esta variación en nuestra forma de presentar los bienes y servicios, se corre el riesgo de alejar a los grupos o segmentos particulares de clientes o miembros, con los que hemos adoptado una estrategia masiva de promoción y venta.

Del mismo modo, no podemos esperar satisfacer la necesidad individual de cada cliente y seguir siendo rentables, especialmente cuando las estrategias de precios varían de acuerdo con la capacidad (del miembro) para pagar el precio establecido y la gama de beneficios ofrecidos (por el proveedor).

Por lo tanto, hay que establecer un equilibrio entre la adaptación a las necesidades del cliente y la viabilidad financiera. Este equilibrio se consigue estratégicamente, a través del concepto de segmentación del mercado.

Philip Kotler (1991) define la segmentación del mercado como «la tarea de dividir el mercado total (que es demasiado grande para servir) en segmentos que comparten características comunes».

Las organizaciones de empleadores necesitarán segmentar los grupos o categorías de afiliados, para asegurarse de que los segmentos más valiosos (en cuanto a la generación de ingresos, su aportación a la reputación o su influencia con los grupos externos de interesados directos) reciban un nivel apropiado de beneficios. Los diferentes grupos de miembros exigirán y requerirán diferentes niveles de atención y apoyo, que reflejarán su importancia para la organización, su lealtad y compromiso en el futuro.

También es importante distinguir entre aquellos organismos donantes (existentes y potenciales) que tienen la capacidad de ofrecer subvenciones sustanciales y aquellos que no pueden ofrecerlas. Por lo tanto, se deben establecer diferentes estrategias, ofrecer productos y servicios alternativos, y adaptar las tácticas para responder a las necesidades del cliente de un modo rentable, segmento por segmento.

En otras partes, será necesario discernir con precisión qué productos y servicios adicionales son útiles para los miembros existentes, los miembros potenciales y los no miembros, y hasta qué punto cada categoría (y subsegmentos dentro de cada categoría) está dispuesta a pagar por ellos. También será crucial determinar cuáles son los productos y servicios reservados solamente a los miembros y la distribución de los diferentes beneficios entre las diversas categorías o grupos de afiliados.

La segmentación comienza con un análisis detallado de las necesidades y aspiraciones de la base de clientes: miembros, consumidores de productos y servicios adicionales y colaboradores.

Con esta información se pueden establecer grupos de necesidades similares entre las diferentes categorías de miembros/clientes/colaboradores potenciales y existentes. Luego hay que tomar la decisión de explotar estas necesidades, a través de una combinación de comercialización, segmento por segmento, que incluya el desarrollo de productos, las estrategias de precios, los canales de distribución y las tácticas de promoción de los productos tangibles, además de la atención personal (la calidad del servicio), el proceso (la gestión de las cadenas de valor) y la evidencia física para respaldar las tácticas de los servicios ofrecidos.

El punto de equilibrio de la gerencia superior en la determinación de los segmentos que deberían desarrollarse reside entre las economías de escala, permitidas por las tácticas generales de promoción y venta, y la capacidad para ahorrar dinero a través de una orientación más eficaz de la combinación de comercialización hacia los grupos destinatarios específicos.

¿Qué es lo que define a un segmento?

Tanto si se trata de grupos de miembros, clientes o colaboradores (existentes o potenciales), hay criterios básicos que se deberían aplicar para evaluar el potencial ofrecido por cada segmento seleccionado. En cada caso, es necesario determinar si se buscarán afanosamente ciertos segmentos, si se dejarán a la competencia o simplemente se descartarán.

Medible	El tamaño y características del segmento deberían ser directamente discernibles y la información acerca de su naturaleza tiene que ser accesible y eficaz en función de los costos.
Accesible	¿Podemos hallar canales para servir eficazmente al segmento, en función de los costos? ¿Podemos abordar dicho segmento utilizando una comunicación distintiva y tácticas de promoción para inducir la respuesta del cliente y la satisfacción de los destinatarios?
Sustancial	El segmento debe ser viable. Suficientemente grande en términos de volumen de ventas o pequeño en términos de altos márgenes para justificar el costo y el tiempo asociados con el desarrollo separado.
Apropiado	A fin de proteger la reputación, el activo intangible más importante de las OE, se deben determinar los segmentos que son apropiados, en relación con la misión y objetivos generales de la organización.

Duradero

Los segmentos deberían ser estables y perdurar a través del tiempo, para permitir la previsión y la planificación eficaz. Desde un punto de vista normativo, es cada vez más importante concentrarse en la afiliación y fomento de los tipos apropiados de segmentos; es decir, aquellos que comparten valores y aspiraciones comunes.

Único

Si el segmento no responde claramente a los requerimientos de la combinación de comercialización no se justifica el trato diferenciado. En estos casos, se podrían ahorrar recursos porque, aun cuando sea posible definir los segmentos del consumidor en función de la conducta de compra, no variarán significativamente en función del producto, precio, canal o promoción.

Criterios para la segmentación

Si bien el criterio particular para la segmentación variará de acuerdo con el mercado y la amplia gama de clientes, la mayoría de las opciones se pueden clasificar de la siguiente manera:

Demográfica	Por edad, sexo, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación.
Geográfica	Éste no es un instrumento completamente fiable, pero cuando se aplica a la demografía puede proporcionar un indicador eficaz de la riqueza y de los estilos de vida asociados con el lugar.
Conductista	La segmentación basada en los beneficios para el cliente, la segmentación basada en la fidelidad a la marca o en el porcentaje de uso: conducta de compra alta, media y baja.
Psicológica	La segmentación basada en los intereses, predisposiciones y perspectivas culturales de las audiencias destinatarias. En los mercados del consumidor, la segmentación psicográfica ha llegado a ser una poderosa herramienta para evaluar el estilo de vida y comprender las diferentes motivaciones.

La investigación efectuada en las asociaciones sin fines de lucro indica que es posible usar muchos de estos mismos criterios aplicados a la segmentación de los consumidores cuando se abordan las motivaciones que hay detrás de las conductas de compra y la afiliación a las organizaciones.

Además, se deberían considerar otros criterios (basados inicialmente en dimensiones industriales) como el tamaño, tipo de función, volúmenes de compra y tipo de producto y luego relacionarlos con las conductas características de las instancias decisorias o de los departamentos de compra involucrados. De este modo, se establece una segmentación híbrida que refleja el tipo de empresa seleccionada para un apoyo o afiliación potencial y de qué manera prioriza sus decisiones de compra (Bonoma y Shapiro, 1983).

Demográfica

Tipo de industria	¿Qué industrias se deberían abordar?
Tamaño de la compañía	¿La afiliación del miembro se debería evaluar de acuerdo con el tamaño de la compañía? ¿El diseño del producto debería reflejar el tamaño de la compañía?
Ubicación	¿La búsqueda debería estar geográficamente determinada?

Variables operativas

Tecnología	¿Hay tecnologías particulares que son importantes para satisfacer al cliente?
Categoría del usuario	¿Hay usuarios frecuentes, esporádicos u ocasionales de los servicios proyectados?
Concepto del cliente	¿Los clientes, potenciales y existentes, tienen un concepto limitado o amplio de nuestros productos y servicios?

Propuestas de compra

Criterios de compra	¿Las organizaciones destinatarias compran de acuerdo con el precio, la calidad, el volumen o las consideraciones sobre el servicio? ¿Hasta qué punto son tangibles o intangibles los beneficios de importancia relativa?
---------------------	---

Características personales

Lealtad	¿Se deberían desarrollar propuestas diferentes para los clientes leales?
Adecuación	¿Los valores de la marca y la reputación de las audiencias destinatarias afectan a la segmentación?

Esta breve reseña de la literatura académica define las estrategias clave asociadas con la generación eficaz de ingresos de los planes de afiliación, y con el ofrecimiento de productos y servicios adicionales. El ingreso basado en las donaciones a las organizaciones de empleadores es de naturaleza necesariamente parcial. Si el lector desea aprender más acerca de las oportunidades disponibles y conocer la investigación que respalda una propuesta más estructurada para la generación de ingresos en las OE, debería consultar las otras fuentes de información que se citan en la próxima sección, como una guía e introducción a la literatura específica.

Sección 9

Otras lecturas y fuentes de información sobre las organizaciones de empleadores y la generación de ingresos

Libros de negocios y artículos sobre generación de ingresos

Babakus, E., y Boller, G. W.: «An empirical assessment of the SERVQUAL scale». *Journal of Business Research*, núm. 24, 1992, págs 253-268.

Berry, L. L.: «Service marketing is different». *Business*, núm. 30, febrero 1987, págs. 24-29.

Bonoma, T. V., y Shapiro, B. V.: *Segmenting the industrial market*. Lexington, Lexington Books, 1983.

Bruce, I.: «Do not for profits value their customers and their needs?». *International Marketing Review*, núm 12, abril 1995, págs. 77-84.

Churchill, G. A., y Suprenant, C.: «An investigation into the determinants of customer satisfaction». *Journal of Marketing Research*, núm 19, 1982, págs. 491-504.

Drucker, Peter: *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro (Managing the non-profit organization*. Oxford, Butterworth Heinmann, 1990). Barcelona, El Ateneo, 1996, 216 págs.

Glyn, W. J., y Barnes, J. G.: *Understanding service management*. Chichester Wiley, 1995.

Haley, A. T.: «Benefit segmentation: a decision orientated research tool». *Journal of Marketing*, núm. 32, marzo 1968, págs. 30-35.

Jones, T. O., y Sasser, W. E.: «Why satisfied customers defect». *Harvard Business Review*, núm. 11, 1995, págs. 88-99.

Kohli y Jaworski: «Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications». *Journal of Marketing*, núm. 54, abril 1990, págs. 1-18.

Kotler, P., y Andreasen, A.: *Marketing for non-profit organizations*. Nueva Jersey, Prentice Hall, 1991.

Kotler, P., y Levy, S.: «Broadening the concept of marketing». *Journal of Marketing*, núm. 33, enero 1969, págs. 10-15.

Levit, T.: «Marketing intangible products and product tangibles». *Harvard Business Review*, núm 59, mayo 1981, págs. 94-102.

Lovecock, C. H., y Weinberg, C. B.: *Public and non-profit marketing*. San Francisco, The Scientific Press, 1990.

Mindak, W. A., y Bybee, H. M.: «Marketing's application to fundraising». *Journal of Marketing*, núm. 35, febrero 1971, págs. 13-18.

Nichols, J. E.: *Targeted fundraising*. Illinois, Precept Press, 1991.

Nichols, J. E.: «Developing relationships with donors». *Fundraising Management*, 18 de agosto de 1995, págs. 19-47.

Nicosia, F., y Wind, Y.: «Behavioural models of organizational buying processes», en *Behavioural models of market analysis: foundations for marketing action*. Hinsdal, Dryden Press, 1977, págs. 96-100.

Palmer, A.: *Principles of service marketing*. Maidenhead, McGraw Hill, 1994.

Parasuraman A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L.: «Servqual: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, núm. 64, enero 1988, págs. 12-40.

Porter, Michael: *Ventaja competitiva (Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York, Free Press, 1985). México, Compañía Editorial Continente, 2002, 556 págs.

Resnik, A. J., y Turney, P. B. B.: «Marketers turn toward counter segmentation». *Harvard Business Review*, núm. 57, mayo 1979, págs 100-106.

Sargeant, A.: *Marketing management for non-profit organizations*. Oxford. Oxford University Press, 1999.

Sargeant, A., y Stephenson, H.: «Corporate giving: targeting the likely donor». *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, núm. 2, enero 1997, págs. 64-79.

Schlegelmilch, B. B.: «Targeting of fundraising appeals». *European Journal of Marketing*, núm. 22, 1979, págs. 31-40.

Shapiro, B. P.: «What the hell is “market orientated”?» *Harvard Business Review*, núm. 11, 1988, págs. 119-125.

Smith, S. M., y Beik, L. L.: «Market segmentation for fundraisers». *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 10, marzo 1982, págs. 208-216.

Smith, W. R.: «Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies». *Journal of Marketing*, núm. 21, marzo 1956, págs 3-8.

Tynan, A. C., y Drayton, J.: «Market segmentation». *Journal of Marketing Management*, núm. 2, marzo 1987, págs. 301-335.

Wilson, R. M. S., Gilligan, C., y Pearson, D. J.: *Strategic marketing*. Londres, Management, Butterworth Heinemann, 1994.

Zeithaml, V. A., y Bitner, M. J.: *Services marketing*. Nueva York, McGraw Hill, 1996.

Libros y guías sobre la generación de ingresos en las organizaciones de empleadores (y similares)

De Silva, S.	<i>Employers' organizations in Asia in the twenty first century</i> . Bangkok, OIT, 1996.
González Marroquín	<i>Guía para la gerencia de organizaciones empresariales</i> . Costa Rica, OIT, 1997.
New Zealand Employers' Federation	<i>Seminar on the financing of employer Organizations</i> . Ginebra, OIT, s.f.
O'Brien, J. F.	<i>Organizing Information Services in Employers' Federations</i> . Ginebra, OIT, 1991.
Organización Internacional de Empleadores	<i>The Service Role of Employers' Organizations</i> . Ginebra, OIE, 2002.
Organización Internacional del Trabajo	<i>Informe del Coloquio internacional sobre el futuro de las organizaciones de empleadores</i> . Ginebra, OIT, 1999.
Organización Internacional del Trabajo	<i>Las organizaciones de empleadores y los retos que afronta hoy la empresa</i> . Ginebra, OIT, 2003.
Van Voren, E.:	<i>Making and Keeping Members – Direct Communication for Employers' Organizations</i> . Ginebra, OIT, 2001.

Organizaciones y sitios web de utilidad

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP – La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT mantiene un contacto estrecho con las organizaciones de empleadores en todos los Estados Miembros de la OIT. La Oficina actúa desde la Sede de la OIT en Ginebra y a través de una red de especialistas en organizaciones de empleadores, integrados en los equipos técnicos de la Organización en todo el mundo. Una de sus tareas es poner los recursos de la OIT a disposición de las organizaciones de empleadores, y velar por que la OIT tenga siempre en cuenta las opiniones, preocupaciones y prioridades de dichas organizaciones. Promueve asimismo la cooperación internacional entre las organizaciones de empleadores, y lleva a cabo un programa de actividades de ámbito mundial.

ACTEMP constituye una puerta de acceso, a través de la cual los empleadores por medio de sus organizaciones nacionales pueden obtener la mejor información disponible sobre el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones laborales, y una amplia serie de temas concernientes al empleo y al mercado laboral.

La Oficina también lleva a cabo un programa de cooperación técnica que presta ayuda a las organizaciones de empleadores en los países en desarrollo y en las economías en transición. Esta tarea se cumple, principalmente, a través de proyectos financiados con los fondos de asistencia para el desarrollo, que aportan las naciones donantes.

En el sitio web de ACTEMP figuran enlaces a las organizaciones nacionales de empleadores en cada uno de los Estados Miembros de la OIT.

La Organización Internacional de Empleadores (OIE)

www.ioe-emp.org

Desde su creación en 1920, la Organización Internacional de Empleadores (OIE) ha sido reconocida como la única organización que representa en el plano internacional los intereses del empresariado en materia de política sociolaboral. Actualmente está formada por 139 organizaciones nacionales de empleadores en 134 países de todo el mundo.

La misión de la OIE consiste en promover y defender los intereses de los empleadores en los foros internacionales, y en particular en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y, para ello, procura asegurarse de que la política sociolaboral internacional promueva la viabilidad de las empresas y establezca un entorno propicio para el desarrollo empresarial y la creación de empleo. Al mismo tiempo actúa como Secretaría del Grupo de los Empleadores ante la Conferencia Internacional del Trabajo, el Consejo de Administración de la OIT y otras reuniones relacionadas con la OIT.

Para garantizar que la voz del empresariado se escucha en los planos nacional e internacional, la OIE participa activamente en la creación y capacitación de organizaciones representativas de los empleadores, en particular en el mundo en desarrollo y en los países en transición a una economía de mercado.

Sitios web de las organizaciones de empleadores, citadas como ejemplos en la sección 5 de esta guía

- www.ecop.org.ph
- www.jamaicaemployers.com
- www.cbi.co.uk
- www.ema.co.nz
- www.ibec.ie

Otros sitios web

- www.cipe.org

El *Center for International Private Enterprise* (CIPE, Centro para la Empresa Privada Internacional) ofrece una gran cantidad de materiales sobre fomento de capacidades en asociaciones empresariales.

- http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

En este sitio web, el lector encontrará una guía útil para la gestión de donaciones y legados.

- www.fdncenter.org

The Foundation Center ofrece una amplia lista de fuentes de financiación, nacionales e internacionales, de organizaciones y fundaciones donantes de los Estados Unidos.

Una organización de empleadores eficaz

Guía I Buen gobierno

Guía II Estrategia

Guía III Cabildeo

Guía IV Generación de ingresos

Este conjunto de guías titulado “**Una organización de empleadores eficaz**” ha sido creado para ayudar a los directivos, ejecutivos y gerentes de organizaciones de empleadores a crear y administrar tales organizaciones de forma más estratégica y eficaz.

Sus destinatarios principales son los encargados de establecer, crear y gestionar organizaciones nacionales de empleadores en los países en vías de desarrollo y en las economías en transición. No obstante, también proporcionará abundantes consejos a las organizaciones sectoriales y regionales creadas para representar y defender los intereses de los empleadores; y ayudará a gestionar las organizaciones nacionales de empleadores en los países desarrollados.

Ello sucederá especialmente en el caso de las organizaciones que estén considerando o llevando a cabo una revisión estratégica de su forma de funcionamiento.



ISBN: 92-2-317402-3



9 789223 174026

Oficina de Actividades para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza
Fax: (+41 22) 799 8948
Correo electrónico: actemp@ilo.org