

## **Comité de formación para los empleadores**

**INFORME**  
sobre el  
**PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS  
EMPLEADORES**

2013

**Presentado en la reunión del Comité, Ginebra, 28 de marzo de 2014**

# **RESUMEN**

## **PRINCIPALES LOGROS**

### **A. CIFRAS: NOTABLE AUMENTO**

La cantidad de representantes de empleadores que recibió formación y el volumen de actividades de formación aumentaron considerablemente en comparación con 2012, más precisamente, de un 33%. Se llevaron a cabo 46 actividades de formación, de las cuales participaron 902 representantes de empleadores procedentes de 122 países. Esta tendencia realmente positiva es el resultado directo del aumento de la financiación por parte de la Dirección del CIF-OIT en el segundo año del bienio. Otros programas del CIF-OIT vieron también un incremento de la participación de sus empleadores, logrando un total de 1.272 representantes de empleadores formados por el centro, cifras que superan la meta establecida para el 2013 (1.200).

### **B. UNA AMPLIA GAMA DE TEMAS, SUMAMENTE IMPORTANTES, CUBIERTOS POR LA OFERTA FORMATIVA DE ACT/EMP**

El Programa brinda actualmente a sus clientes, las Organizaciones de Empleadores (OE), una amplia variedad de cursos realmente pertinentes para su funcionamiento; propone soluciones reales a casos tratados cada vez más durante la ejercitación de los cursos preparatorios de aprendizaje a distancia y que conducen a planes de acción tangibles. Los proyectos principales trataron los temas de: fortalecimiento de la membresía (ej. a través de la base de datos CRM y el fortalecimiento de las asociaciones de mujeres, el fortalecimiento de servicios (ej. a través de servicios de formación y de servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo), fortalecimiento de la influencia de la política (ej. los salarios mínimos) y la capacidad de desarrollo de las OE en todos los continentes.

### **C. ALTA COTA DE CALIDAD CONFIRMADA**

El elevado nivel de calidad de la formación, demostrado por el estado del Programa como punto de referencia para el programa del Centro, se ha incrementado ulteriormente. El Programa figura entre aquellos de mayor calidad del CIF-OIT.

### **D. ULTERIOR INNOVACIÓN DEL MATERIAL DIDÁCTICO Y DE LA OFERTA FORMATIVA**

En 2013, se centró la atención en el análisis, la valoración efectiva y el amplio despliegue de notables inversiones que se realizaron en 2012 en relación al material didáctico (base de datos miembro CRM, material sobre SST). Además, se desarrolló nuevo material relacionado con las nuevas Esferas de Importancia Decisiva (Las OE y la economía informal, las OE y la productividad/las condiciones de trabajo en las PYME, las OE y más y mejores empleos con particular atención a las estrategias de competencias) y crecimiento verde.

## PRINCIPALES OBJETIVOS Y RETOS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

El contexto financiero para 2014 luce más prometedor.

El Consejo del CIF-OIT, bajo propuesta de la Dirección del CIF-OIT predispuso una ulterior financiación a destinar al Programa para los Empleadores para alcanzar los retos del Plan estratégico del CIF-OIT (ref. Consejo de 2013, Plan Estratégico 2012-2015), que anunció una ulterior expansión del Programa de Empleadores y la participación de los empleadores (200-300 participantes más hasta alcanzar un total de 1.500).

Esto debería permitir, gracias a recursos suplementarios a individuar en el mercado, mantener su papel de fuente de formación a una parte importante de sus mandantes y asegurar que los empleadores, como parte constituyente importante de la OIT puedan continuar a beneficiar de apoyo al desarrollo de capacidades.

Las prioridades de los temas a discutir con el Comité de Formación para los Empleadores son las siguientes:

- Prioridades de las **actividades** a desarrollar (qué tipo de actividades, qué temas, qué regiones, etc), incluyendo la relación entre las actividades de los programas y las nuevas orientaciones de la OIT (Aras de Importancia Decisiva) y las próximas innovaciones previstas;
- Una mejor **integración** de ACT/EMP Turín con ACT/EMP OIT Cooperación Técnica;
- La utilidad/conveniencia de desarrollar más actividades para **empresas** relacionadas en cuestiones de RSE;
- Incremento del papel del Programa para Empleadores en los **Programas de formación tripartita** para garantizar la pertinencia de estas actividades de formación para el grupo de empleadores;
- Medidas para mantener o incrementar la **calidad y el impacto** de las actividades de formación para los representantes de los empleadores.

# ÍNDICE

**Pág.**

## **RESUMEN**

Lista de abreviaciones y acrónimos ii

## **I. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES DE 2013**

1. Breve presentación de ACT/EMP Turín 1
2. Objetivos del programa y financiación para 2013 4
3. Principales logros en 2013 6
4. Conclusiones y lecciones aprendidas en 2013 40

## **II. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES DE 2014 PERSPECTIVAS, RETOS Y TEMAS DE DISCUSIÓN**

1. Año 2014 42
2. Cuestiones a largo plazo 45

## **Anexos**

## Abreviaciones y acrónimos

<b>ACI</b>	Esferas de Importancia Decisiva
<b>ACT/EMP</b>	Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT-Ginebra
<b>ACT/EMP Turín</b>	Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT, Italia (el Programa)
<b>CEOE</b>	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
<b>CFC</b>	Contribución a los costes fijos
<b>CIF-OIT</b>	Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
<b>CRM</b>	Gestión de las relaciones con el cliente
<b>DECP</b>	Programa de Cooperación de los Empleadores Neerlandeses
<b>DELTA</b>	Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación
<b>ETC</b>	Comité de Formación para los Empleadores de la OIT, Turín
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>OE</b>	Organización de Empleadores
<b>OIE</b>	Organización Internacional de Empleadores
<b>OIT</b>	Oficina/Organización Internacional del Trabajo
<b>PTDP</b>	Programas de Trabajo Decente por País
<b>PYME</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social de la Empresa
<b>SST</b>	Salud y Seguridad en el Trabajo
<b>Unidades CIF-OIT</b>	Programas técnicos del CIF-OIT

## I. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES DE 2013

---

### 1. BREVE PRESENTACIÓN DE ACT/EMP TURÍN

#### A. Objetivos generales y rol del Programa de Actividades para los Empleadores

El Programa de Actividades para los Empleadores del Centro de Formación de la OIT (ACT/EMP Turín) se estableció en noviembre de 2000.

Su objetivo principal es contribuir, por medio de la formación, a:

- reforzar las capacidades de las Organizaciones de Empleadores (OE) y de sus miembros, con el fin de satisfacer sus necesidades de fortalecimiento; de ese modo ACT/EMP Turín también contribuye a lograr los objetivos de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT;
- integrar la participación de los representantes de los empleadores en las actividades de formación del Centro.

#### Su relación con los objetivos y resultados de la OIT

Por consiguiente, los objetivos del Programa se adecuan plenamente a los resultados previstos en el Programa y Presupuesto de la OIT y especialmente a los del Programa de Actividades para los Empleadores de Ginebra, cuyas principales áreas de interés se engloban en el Resultado 9, como sigue:

***“Los empleadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas,”*** con los siguientes sub resultados/indicadores”:

- Las organizaciones de empleadores adoptan planes estratégicos para aumentar la eficacia de sus estructuras y prácticas de gestión;
- Las organizaciones de empleadores crean o refuerzan considerablemente sus servicios para responder a las necesidades de sus miembros efectivos y potenciales;
- Las organizaciones de empleadores aumentan su capacidad para analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas a nivel nacional, regional e internacional.

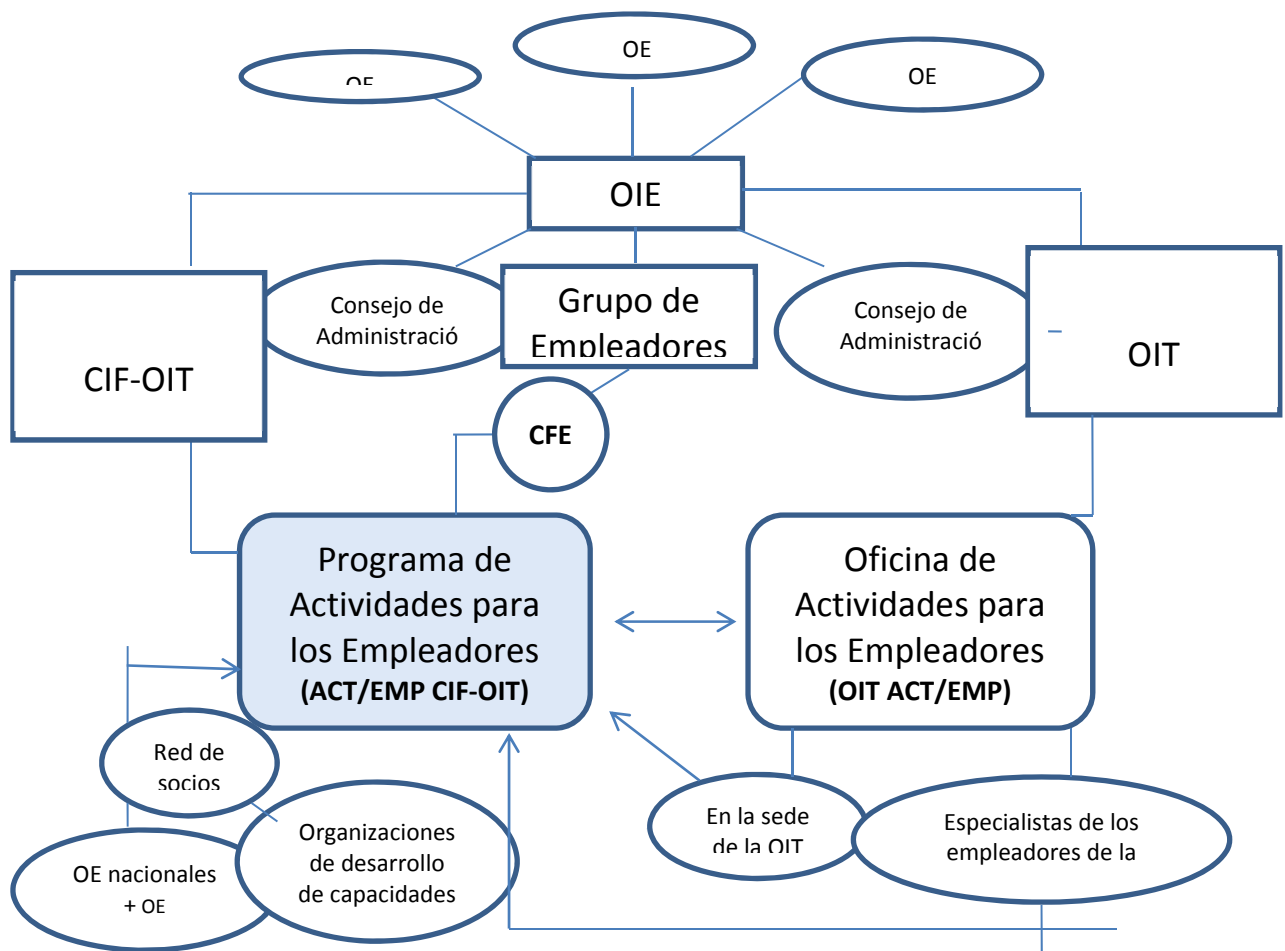
Las **Esferas de Importancia Decisiva** representan también un marco de referencia para el programa. Las actividades del programa están directamente relacionadas con todas las Esferas de importancia decisiva: en modo transversal, es evidente que todas las actividades de ACT/EMP destinadas a reforzar la capacidad de las organizaciones de

empleadores para que éstas sean mas representativas, ofrezcan mejores servicios y sean mas influyentes, son de suma importancia para el éxito de las Esferas de Importancia Decisiva, ya que la presencia activa de las OE es un elemento clave para el éxito de la estructura tripartita de la OIT.

El Programa se va a vincular con Esferas de Importancia Decisiva que tratan nuevas temáticas en las cuales los puestos de los empleadores requieren de desarrollo de capacidades (ej. EO y economía informal), con ACI cuyo público destinatario son mandantes directos de organizaciones de empleadores (ACI en PYME) o aún con otras Esferas de importancia decisiva (formas de trabajo inaceptables, piso de protección social, más y mejores trabajos) en cuyos casos el electorado de los empleadores será un elemento clave para importantes logros.

## B. Breve presentación del Programa de Actividades para los Empleadores en el panorama organizativo

### i) Esquema global





**ii) Grupo de los Empleadores en el Consejo del CIF-OIT**



**iii) Grupo del Programa de Actividades para los Empleadores (mayo 2013)**



## **2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y FINANCIACIÓN PARA 2013**

### **A. Objetivos específicos para 2013**

Durante la reunión del Comité de Formación para los Empleadores, en mayo de 2012, se definieron las siguientes prioridades para 2013:

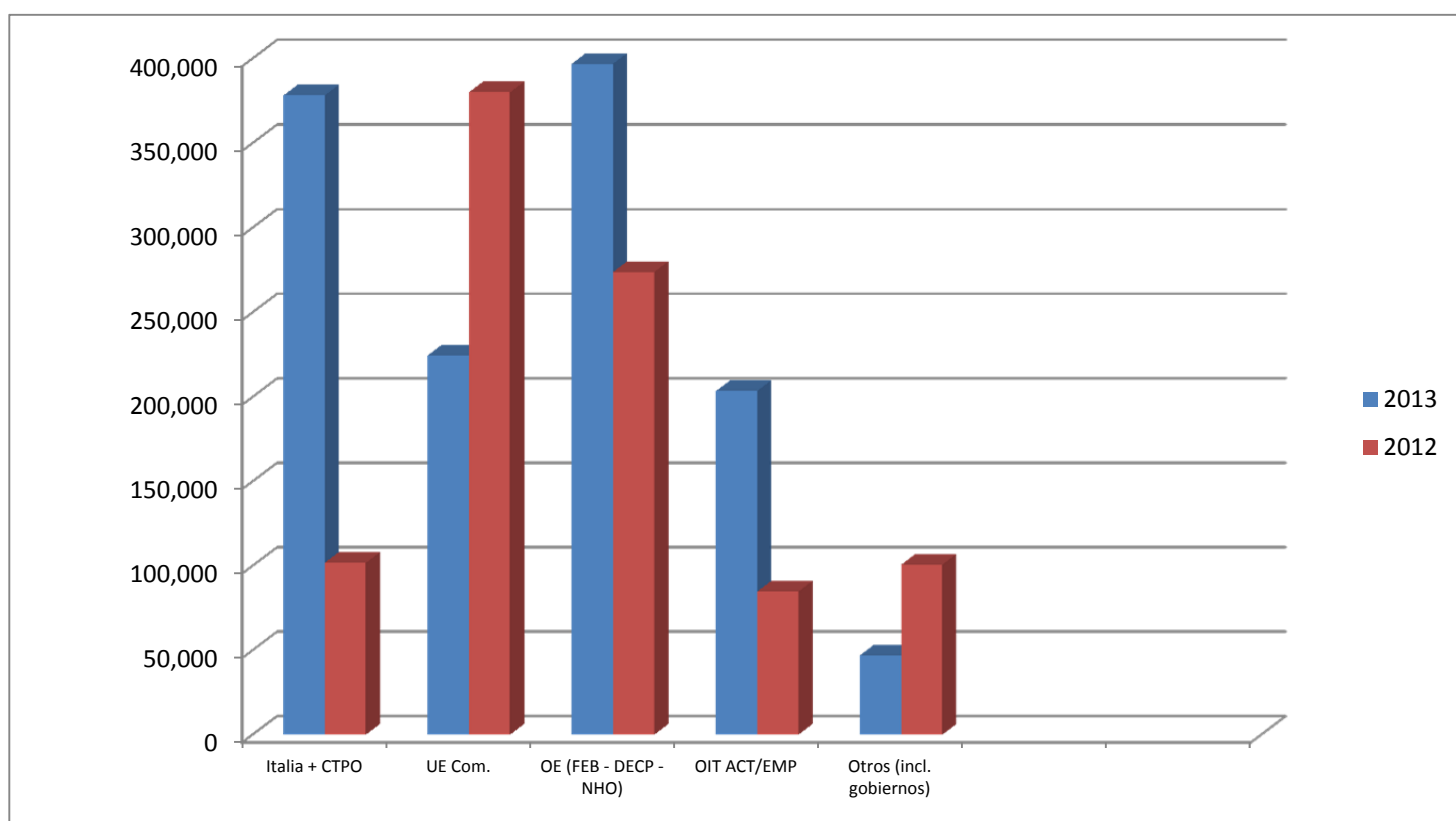
- Obtener el mayor nivel de participación, teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestaria del CIF-OIT ;
- aumentar la inversión en la calidad de los cursos de formación y en el material didáctico;
- colaborar con las otras unidades de programas del CIF-OIT para asegurar la contribución pertinente del empleador al contenido del diseño y de la formación;
- realizar todos los esfuerzos posibles para mantener los niveles de financiación mediante una movilización activa de los recursos y el establecimiento de nuevas alianzas, dentro de las posibilidades del Programa;
- buscar una mejor integración con las actividades ACT/EMP Ginebra.

A continuación se describen y evalúan los progresos realizados para alcanzar dichos objetivos. Se lograron todos los objetivos fijados para 2013.

## B. La situación financiera en 2013

La situación financiera se ha restablecido nuevamente y esto se debe principalmente a las importantes aportaciones adicionales al deslizamiento de la OIT a mediados de año.

<b>Total ingresos 2013 (en euros)</b> <b>1.250.238</b>	<b>Total ingresos en 2012 (en euros):</b> <b>941.109</b>
---	--



En términos de fuentes de financiación, el Programa de Empleadores depende actualmente solo del 30 por ciento de fondos cautivos: el 70 por ciento de los recursos pertenecen a fondos no cautivos. Dado que la búsqueda de dichos recursos no cautivos depende también de la red del programa, ello implica también una notable carga de trabajo vinculada a la movilización de recursos y quita tiempo al desarrollo de sus actividades.

#### PRINCIPALES LOGROS EN 2013

##### A. Cifras

- B. Amplia variedad de temas tratados
- C. Mantenimiento de la calidad
- D. Mayor innovación
- E. Actividades en evidencia

### 3. PRINCIPALES LOGROS EN 2013

#### A. Número de actividades y participantes: notable aumento

Los representantes de los empleadores pueden participar a los cursos del CIF-OIT de dos formas: como participantes en actividades organizadas por el Programa de Actividades para los Empleadores, dirigidas específicamente al Grupo de los Empleadores, o como participantes en las actividades organizadas por otros programas del Centro.

##### *i) Programa de Actividades para los Empleadores*

#### Número de actividades de formación

---

El número de actividades de formación en grupo aumentó notablemente contrariamente al declive que se verificó en 2012, periodo en el cual el Centro atravesó una reducción de ingresos. En total, se llevaron a cabo 46 actividades de formación en grupo, en cambio en 2012 se realizaron 30.

#### Numero total de participantes en las actividades de ACT/EMP Turín

---

Por lo tanto, el número de participantes en 2013 aumentó considerablemente de 593 a 902. Este resultado superó las expectativas y está estrechamente relacionado con el notable aumento de la financiación y el profundo compromiso y duro trabajo demostrado por parte de todo el equipo.

#### Numero de días de formación y días/participantes

---

El número de días de formación aumentó (2.619 días de participantes en 2013 frente a 1.720 en 2012). El promedio de duración de un curso de formación es de dos a tres días, lo que corresponde (de acuerdo a diversas encuestas) a una duración aceptable para los representantes de los empleadores y lo suficientemente largos para los dirigentes de empleadores de alto nivel.

### Datos de participación de ACT/EMP Turín, 2008–2013

<b>ACT/EMP Turín</b>	<b>Enero- Dic 2008</b>	<b>Enero- Dic 2009</b>	<b>Enero- Dic 2010</b>	<b>Enero- Dic 2011</b>	<b>Enero- Dic 2012</b>	<b>Enero- Dic 2013</b>
Número de actividades	39	44	54	45	30	46
Número total de participantes	989	973	1 033	915	593	902
Número de empleadores participantes	977	895	1 025	914	591	867
Número de días/participante	2 895	3 448	3 300	3 621	1 720	2 619

### Actividades y participantes por región en 2013

<b>Región</b>	<b>Número de actividades</b>	<b>Número de participantes</b>
 África	12	195
 Américas	6	127
 Estados Árabes	-	-
 Asia y el Pacífico	13	234
 Europa	8	196
Interregional	7	150

*NB: la distribución de las actividades y de los participantes está nuevamente relacionada con la financiación y la asignación de algunos fondos.*

### Participación de mujeres en las actividades del Programa, 2008-2013

<b>Año</b>	<b>N° total de participantes</b>	<b>N° de mujeres</b>	<b>% de mujeres</b>
2008	989	288	29
2009	973	352	36
2010	1 033	362	35
2011	915	303	33
2012	593	237	40
2013	902	360	40

**ii) Participación de representantes de los empleadores en otros programas del CIF-OIT**

Los representantes de los empleadores no sólo participan en el Programa de Actividades para los Empleadores, también lo hacen en otros programas del Centro.

En 2013, 405 representantes de los empleadores participaron en actividades de formación de otros programas del CIF-OIT, como Empleo, Cuestiones de Género, Normas Internacionales del Trabajo, Desarrollo Empresarial, Diálogo Social, Protección y Dimensión Social del Comercio y de la Inversión. Una vez más, este resultado refleja la mayor disponibilidad de fondos del CIF-OIT, permitiendo un mayor desplazamiento de los representantes de los empleadores; a su vez los programas de los colegas están cada vez más atentos a tener en cuenta una mayor representación de los empleadores.

**iii) Número total de representantes de los empleadores en programas del CIF-OIT**

Como consecuencia de las dos tendencias antes mencionadas, el número de representantes de los empleadores que participaron en el conjunto de programas de Turín, ya sea impartidos por el Programa de Actividades para los Empleadores o por otras unidades del CIF-OIT, fue **1.272 en 2013**, un notable aumento respecto a 2012 (765 personas).

En comparación con las metas establecidas en el plan estratégico del CIF-OIT en el cual la Dirección aboga por una mayor representación tripartita, estas cifras muestran que las metas relativamente ambiciosas fueron ampliamente superadas.

PRINCIPALES LOGROS EN 2013

- A. Cifras
- B. Amplia variedad de temas tratados**
- C. Mantenimiento de la calidad
- D. Mayor innovación
- E. Actividades en evidencia

## B. Amplia variedad de temas tratados

Aprovechando los esfuerzos realizados los años anteriores, el Programa ha diseñado una oferta de formación global que cubre la mayor parte de los aspectos del funcionamiento de las organizaciones de empleadores.

Por consiguiente, el programa se está convirtiendo en un punto de anclaje único para sostener el desarrollo de las organizaciones de empleadores: el programa que se encuentra a disposición de las organizaciones de empleadores es de amplio alcance y puede satisfacer cualquier necesidad que pudiera presentarse.


Fundamentalmente, en la actualidad existen tres pilares principales en el ámbito del desarrollo de capacidades para las OE; estamos elaborando un cuarto pilar orientado hacia problemas de Relaciones Industriales (RI) internacionales para empresas transnacionales.

Estos pilares coinciden con los resultados, como se puede ver en el marco estratégico de la OIT (Resultado 9). El enfoque del programa refleja también los resultados de las Esferas de Importancia Decisiva. El cuarto pilar concierne las actividades para las empresas.


El cuadro siguiente brinda un panorama detallado de la oferta formativa según el pilar.


## OFERTA FORMATIVA DE TURÍN


### PILAR 1 – FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

 <b>Curso</b>	<b>Software para las Organizaciones Empresariales para la gestión de la Base de Datos de los miembros</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los directores ejecutivos, gerentes de membresía y expertos de TI que trabajan para las Organizaciones de Empleadores.
<b>Información general del curso</b>	El Software para la gestión de la Base de Datos de los miembros es una herramienta diseñada para facilitar el manejo de datos de membresía y para cumplir con las necesidades específicas de

	<p>las organizaciones empresariales nacionales y sectoriales. Con esta herramienta, las Organizaciones Empresariales podrán almacenar los datos relacionados a los miembros de la empresa, administrar y rastrear todos los servicios prestados, profesionalizar sus estrategias de marketing y comunicación, así como automatizar los procedimientos de facturación y la creación de informes de gestión interna.</p> <p>El Programa de Actividades para los Empleadores provee un servicio completo para permitir que las Organizaciones de Empleadores instalen y utilicen el software: formación de “usuario maestro” para puntos focales locales, instalación local y capacitación para todo el personal, y un servicio de asistencia posterior a la instalación.</p>
<b>Duración</b>	Diferentes etapas: formación usuario maestro (5 días); instalación y formación local para todo el personal (2 días).
<b>Idioma</b>	Inglés, francés, español, árabe y ruso.


 <b>Curso</b>	<b>La Organización Empresarial Eficaz</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo, directores ejecutivos, gerentes departamentales y los nuevos miembros de las Organizaciones de Empleadores.
<b>Información general del curso</b>	Este curso proporciona un enfoque general sistemático del funcionamiento de las OE en 6 módulos: gobernanza, estrategias de membresía, cabildeo, servicios a los miembros, planeamiento estratégico y generación de ingresos.
<b>Duración</b>	3-5 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés, español, árabe, ruso y bahasa.


 <b>Curso</b>	<b>Maestría en Organización Empresarial Eficaz (BMO)</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo, directores ejecutivos, gerentes departamentales o personal profesional que han asumido nuevas responsabilidades en sus BMO.
<b>Información general del curso</b>	El Curso de Maestría en Organización Empresarial (BMO) Eficaz ofrece una visión de 360° sobre cómo funciona la BMO. Trata los problemas diarios, pero también abre los ojos a la reflexión estratégica. Éste es un curso de diploma con una audiencia interregional y un cuerpo docente internacional.
<b>Duración</b>	Curso de aprendizaje electrónico (40 horas) Presencial en Turín, Italia (1 semana)
<b>Idioma</b>	Inglés


 <b>Curso</b>	<b>Gestión y captación de miembros</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo de la OE, directores ejecutivos y personal involucrado en la gestión



<b>dirigido?</b>	de membresía.
<b>Información general del curso</b>	Este curso provee un enfoque general de las herramientas y técnicas de gestión para la captación y retención de miembros. Abarca una revisión de colaboración de las prácticas existentes y la puesta en práctica de las herramientas prácticas para la captación de nuevos miembros y la retención de los actuales. Proporciona un enfoque más estratégico de las estrategias de membresía e involucra el uso de la base de datos del CRM
<b>Duración</b>	3 días
<b>Idioma</b>	Inglés


 <b>Curso</b>	<b>Planeamiento estratégico</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo de la OE, directores ejecutivos y gerentes departamentales.
<b>Información general del curso</b>	Este curso proporciona insumos y orientación para los gerentes de las OE sobre cómo analizar el entorno interno y externo de su organización, revisar su misión, visión y objetivos estratégicos, así como el desarrollo de un plan estratégico.
<b>Duración</b>	2-3 días
<b>Idioma</b>	Inglés


 <b>Curso</b>	<b>Movilización de Recursos y diseño del proyecto</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A directores ejecutivos y personal involucrado en la movilización de recursos y gestión de proyectos.
<b>Información general del curso</b>	Es un curso el cual ayuda a que los empleadores encuentren mayor información sobre las oportunidades de financiación que están disponibles y aprendan las estrategias de movilización de recursos: diseño del proyecto, formulación del proyecto, planificación del proyecto y elaboración de presupuestos. Se pondrá énfasis en el desarrollo de una propuesta concreta del proyecto de financiación.
<b>Duración</b>	4-5 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español.


 <b>Curso</b>	<b>Las OE y las mujeres emprendedoras: ¿cómo tenderles la mano?</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	Al personal de la OE y los miembros del consejo (nacional, relacionados al sector, provincial), especialmente aquéllos que tienen una responsabilidad especial con respecto a las mujeres emprendedoras.
<b>Información general del curso</b>	Este taller de formación de cuatro días tiene como objetivo ayudar al personal y a los miembros del consejo de la OE para que reflexionen, intercambien e implementen las estrategias y herramientas para intervenir en el potencial de las mujeres emprendedoras. Más específicamente, el curso creará la capacidad de las OE para que organicen y representen eficazmente a las mujeres emprendedoras. El taller de formación está diseñado por el Programa

	de Actividades para los Empleadores y recurre a los insumos y recomendaciones de los expertos comerciales y representantes de las mujeres emprendedoras.
<b>Duración</b>	4 días
<b>Idioma</b>	Inglés y francés.


## PILAR 2 – MEJORA DE LA OFERTA Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES


 <b>Curso</b>	<b>Desarrollo y provisión de servicios eficaces a los miembros</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo de la OE, directores ejecutivos y personal involucrado en la gestión de servicios para miembros de la empresa.
<b>Información general del curso</b>	Este curso provee orientación gradual sobre el desarrollo de nuevos servicios prestados por las OOOE y/o la mejora sustancial de los actuales. Se pone énfasis en la revisión de colaboración de los servicios ofrecidos por las organizaciones y en el desarrollo de los planes de negocios para una puesta en práctica posterior al curso.
<b>Duración</b>	4-5 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español.

 <b>Curso</b>	<b>Servicios de formación para las empresas</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A Gerentes de formación y al personal involucrado en la gestión de servicios de formación.
<b>Información general del curso</b>	Este curso provee formación específica para las Organizaciones Empresariales sobre cómo establecer y dirigir los servicios de formación. Se revisan y analizan las experiencias exitosas. Existen módulos de formación sobre las herramientas de análisis del mercado, habilidades y técnicas de gestión y gestión financiera y de calidad. Se proporcionan herramientas prácticas para iniciar y ampliar los servicios de formación para el inmediato uso de las OOOE.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés


 <b>Curso</b>	<b>Establecimiento de nuevos servicios de formación sobre los Elementos Fundamentales de la Seguridad y Salud en el Trabajo</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los asesores en SST y formadores que trabajan en las Organizaciones de Empleadores.
<b>Información general del curso</b>	El Programa de Actividades para los Empleadores ha desarrollado un paquete innovador de formación para cubrir los Elementos Fundamentales de la Seguridad y Salud en el Trabajo (EOSH por sus siglas en inglés). Las Organizaciones Empresariales pueden usarlo fácilmente en el establecimiento de nuevos servicios de formación relacionados a SST para las empresas que son sus miembros (supervisores y trabajadores). Éste es un curso para "formar a los formadores": el objetivo es presentar el paquete EOSH, examinar sus diferentes canales y herramientas, y enseñar la metodología para llevar a cabo los cursos de formación utilizando el paquete.


<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés, español, francés, árabe, ruso y bengalí


 <b>Curso</b>	<b>Servicios de promoción de exportación</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo de las OE y al personal involucrado en la administración de los servicios de promoción de la exportación
<b>Información general del curso</b>	El curso brinda información detallada sobre las prácticas actuales adoptadas por las OEEE para desarrollar servicios en el campo de la promoción de exportación (auditorías de exportación, reuniones comprador/vendedor, información de mercado, participación en ferias comerciales, etc.). Examina los modelos empresariales que pueden aplicar las OEEE interesadas en desarrollar servicios en esta área.
<b>Duración</b>	4-5 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español


 <b>Curso</b>	<b>Relaciones laborales, derecho laboral y servicios de RR.HH.</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo y al personal de la OE involucrados en la administración de servicios de relaciones laborales y derecho laboral.
<b>Información general del curso</b>	El curso provee información detallada sobre las prácticas actuales adoptadas por las OEEE para desarrollar servicios en las áreas de relaciones laborales, derecho laboral y recursos humanos. Asimismo, examina los modelos empresariales que pueden aplicar las OEEE interesadas en desarrollar dichos servicios o profesionalizar la administración de sus servicios existentes.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés


### **PILAR 3 - IMPULSO DE LA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES PARA INFLUENCIAR LA POLÍTICA**


 <b>Curso</b>	<b>Cabildeo y promoción: prácticas y herramientas</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo de las OE, directores ejecutivos y al personal involucrado en los grupos de presión y el cabildeo.
<b>Información general del curso</b>	Este curso brinda formación exhaustiva sobre todos los aspectos importantes de las estrategias exitosas de los grupos de presión: selección de temas, establecimiento de prioridades y desarrollo de una agenda empresarial, análisis del contexto político, realización de investigaciones, construcción de alianzas, desarrollo de competencias del personal, planeamiento estratégico. También se ofrecen sesiones especiales de tutoría, en particular sobre la realización de encuestas y sobre las habilidades de comunicación. Se da importancia al hecho de compartir las buenas prácticas y la entrega de herramientas prácticas para el uso inmediato de las OE.
<b>Duración</b>	5 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español.


 <b>Curso</b>	<b>Perspectivas de los empleadores sobre la transición de la economía informal a la formal</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	Al personal y miembros del consejo de las OE involucrados en la formulación de políticas.
<b>Información general del curso</b>	Es un curso exhaustivo que ofrece a los empresarios la oportunidad de compartir sus experiencias y perspectivas sobre la transición de la economía informal a la formal.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés


 <b>Curso</b>	<b>Políticas y habilidades de comunicación</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo de las OE, directores ejecutivos y al personal involucrado en el desarrollo y ejecución de la política de comunicaciones.
<b>Información general del curso</b>	El propósito de este curso es ayudar a que las Organizaciones Empresariales comprendan cómo contribuyen las comunicaciones a los objetivos de su organización, sabiendo cómo interactuar e influenciar el entorno (partes interesadas) de su organización mediante una comunicación eficaz, aprendiendo cómo utilizar el amplio espectro de herramientas de comunicación de una manera profesional, y siendo capaces de desarrollar estrategias de comunicación eficaces con los miembros y el público en general.
<b>Duración</b>	4-5 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español.


 <b>Curso</b>	<b>El diálogo social y las habilidades de negociación</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	Al personal de las OOEE y representantes de la empresa involucrados en la negociación colectiva y el diálogo social tripartito, o que forman parte de los organismos representativos.
<b>Información general del curso</b>	El objetivo del curso es mejorar la comprensión de las OOEE sobre los procesos de diálogo social en sus propios países y desarrollar estrategias de negociación adecuadas. Proveerá a los participantes estrategias y técnicas de negociación, que les permita realizar con mayor eficacia la negociación a diversos niveles.
<b>Duración</b>	4 días
<b>Idioma</b>	Inglés y francés.

 <b>Curso</b>	<b>Políticas de empleo juvenil</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	Al personal de la OE involucrado en la formulación de políticas de empleo y/o la participación en ofertas de empleo.
<b>Información general del curso</b>	¿Qué funciones políticas pueden desarrollar eficazmente los empleadores en el área del empleo? Este curso abarca los conceptos básicos para analizar las situaciones de empleo, así como para preparar y definir las discusiones/posiciones de la política de empleo en una base bipartita y tripartita, con un enfoque especial en el empleo juvenil.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español.


 <b>Curso</b>	<b>Las Organizaciones Empresariales y la determinación del salario (mínimo)</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los presidentes ejecutivos, miembros del personal de la OE involucrados en los temas relacionados con los salarios.
<b>Información general del curso</b>	Este curso provee información general integral sobre los temas que enfrentan las Organizaciones Empresariales cuando están involucradas en la codeterminación de los salarios, incluyendo los salarios mínimos, y las políticas salariales a nivel nacional, regional y sectorial. Abarca los conceptos sociales y económicos relativos a los salarios, lleva a cabo ejercicios de simulación y, con el implicación de los participantes, produce estrategias y soluciones que pueden servir para concebir una estrategia exhaustiva de los empleadores sobre las políticas salariales y afines, incluyendo el salario mínimo.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés

 <b>Curso</b>	<b>Políticas de formación y habilidades: el rol e implicación del sector privado</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del personal y del consejo de la OE, especialmente aquéllos que tienen responsabilidades políticas en el campo de las habilidades y la educación.
<b>Información general del curso</b>	Es un curso exhaustivo sobre el papel de los empresarios en la promoción de políticas de formación y de habilidades más eficaces, orientadas hacia el mercado de trabajo.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español.

 <b>Curso</b>	<b>Política de la OE con respecto al VIH y el SIDA en el lugar de trabajo</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo y personal de la OE responsables de los temas de VIH y el SIDA.
<b>Información general del curso</b>	El objetivo de este curso es fortalecer las capacidades de los especialistas de la OE en tratar los temas relativos al VIH y el SIDA. Incluye formación sobre la política global, los marcos legales y financieros para combatir el VIH y el SIDA en el lugar de trabajo, y un análisis de las fortalezas y debilidades de las actuales políticas y servicios sobre el VIH/SIDA. Propone un enfoque gradual para el desarrollo de servicios de asesoría y diseño, el desarrollo y la puesta en práctica de políticas eficaces relativas al VIH/SIDA en el lugar de trabajo.
<b>Duración</b>	5 días
<b>Idioma</b>	Inglés


 <b>Curso</b>	<b>Macroeconomías para los negociadores sociales</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del personal de la OE y representantes de la empresa involucrados en el diálogo social y/o en la participación de consejos tripartitos a nivel nacional o regional.
<b>Información general del curso</b>	El curso de formación ofrece información general sobre los conceptos macroeconómicos más importantes desde el punto de vista del diálogo social. Está dirigido a aquéllos que no son economistas y que trabajan en las OE y tiene el propósito de familiarizarlos, durante una semana, con los conceptos básicos tales como cuentas nacionales, finanzas públicas, competencia, productividad, competitividad, etc. Al final de este taller, los participantes tendrán la capacidad para discutir los temas macroeconómicos y de negociar con los gobiernos y los representantes de los trabajadores de manera más eficaz.


<b>Duración</b>	4-5 días
<b>Idioma</b>	Inglés y francés.

 <b>Curso</b>	<b>Perspectivas de los empleadores para impulsar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo en las PYME</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo y personal de la OE, especialmente aquéllos con responsabilidades en la política de RR.HH. y/o las PYME
<b>Información general del curso</b>	Es un curso exhaustivo que brinda a los empresarios la oportunidad de intercambiar sus experiencias y perspectivas para impulsar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo en las PYME.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés


 <b>Curso</b>	<b>Economías verdes, empresas y puestos de trabajo; el rol de las OE en la promoción de las empresas ambientalmente sostenibles</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo y personal de la OE, especialmente los directores de los departamentos de medio ambiente o energía y los miembros del consejo con experiencia e interés específicos en el debate del desarrollo sostenible.
<b>Información general del curso</b>	La necesidad de moverse hacia una economía más ecológica enfrenta a las empresas a desafíos tanto a nivel político como operativo. Este curso ayudará a equipar a las OEEE con nuevas competencias para representar la perspectiva empresarial en el debate nacional e internacional sobre el desarrollo ambientalmente sostenible y en el desarrollo de la capacidad de servicio para dar soporte a los miembros de la empresa con el fin de proteger el medio ambiente de sus negocios e identificar nuevas oportunidades ecológicas.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés, francés y español.


## **PILAR 4- FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LAS OE Y LAS EMPRESAS CON RESPECTO A LA DIMENSIÓN LABORAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

 <b>Curso</b>	<b>Acuerdos de Empresas Transnacionales</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los RR.HH. de la empresa y los gerentes legales y personal y miembros del consejo de la OE que asesoran o negocian los acuerdos de empresas transnacionales (AET).
<b>Información general del curso</b>	Los AET (algunas veces llamados Acuerdos Marco Internacionales / IFA por sus siglas en inglés) se están volviendo más comunes, planteando nuevos desafíos a las empresas en diversos campos: ¿cuáles son los pros y contras de comprometerse en los AET? ¿Cómo puede realizar una empresa las evaluaciones de riesgos? ¿Cuáles son los temas legales potenciales? ¿Cómo administran las empresas la puesta en práctica de dichos acuerdos? El curso trata estos temas difundiendo los conocimientos e impulsando el intercambio de experiencias.
<b>Duración</b>	1-2 días
<b>Idioma</b>	Inglés

 <b>Curso</b>	<b>Relaciones laborales globales</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	Expertos junior / nuevos miembros que trabajan en los departamentos de la empresa relacionados con RSE (RI, RR.HH., Adquisiciones, Sostenibilidad, Relaciones Públicas, Cadena de Suministro, RSE).

<b>Información general del curso</b>	Las políticas de RSE son iniciativas voluntarias desarrolladas por las empresas tomando en cuenta sus metas políticas y las características empresariales. El diseño e implementación de dichas políticas deben tomar en cuenta el cambio del entorno internacional: los protagonistas internacionales involucrados (sindicatos internacionales, ONG, organizaciones internacionales) y la orientación internacional para las iniciativas de RSE (OIT, Normas Internacionales del Trabajo, directrices de la OCDE, principios rectores de la ONU). El curso está diseñado para informar y formar a miembros del personal, especialmente a aquellos que son nuevos en dichos cargos, sobre los recientes acontecimientos en el entorno de la RSE para permitirles que ayuden a formular la política de la empresa para llevar a cabo evaluaciones de riesgo adecuadas y realizar la debida diligencia. Las empresas también dan cuenta del contenido de sus políticas de RSE y cómo se desarrollaron las mismas.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés

 <b>Curso</b>	<b>La RSE y las principales Normas Internacionales del Trabajo</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los RR.HH. de la empresa y los gerentes legales, así como el personal y miembros del consejo de la OE que asesoran o negocian la RSE de la empresa internacional o el cumplimiento de las políticas.
<b>Información general del curso</b>	Muchas EMN cumplen con las Normas Internacionales del Trabajo (NIT), ya sea a través de los AET o los Códigos de Conducta. Este curso brinda información general sobre el contenido y la posible interpretación de estas NIT y su relevancia e implicaciones para las operaciones de la empresa. El curso impulsa el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.
<b>Duración</b>	1 día
<b>Idioma</b>	Inglés

 <b>Curso</b>	<b>Las Organizaciones Empresariales y la RSE</b>
<b>¿A quiénes está dirigido?</b>	A los miembros del consejo de las OE y al personal involucrado en el desarrollo de las actividades de RSE para las empresas.
<b>Información general del curso</b>	El curso se enfoca en los servicios que pueden desarrollar las OE y la función política que pueden realizar al apoyar a las empresas con sus actividades de RSE. El curso profundiza sobre los servicios que las OOEE pueden desarrollar para las empresas: información, red de contactos, formación, compensaciones de RSE, asesoría sobre las políticas y ayuda para las empresas que desean establecer políticas de RSE. Una parte importante del curso es la revisión de las mejores prácticas que adoptan actualmente las OOEE en este campo.
<b>Duración</b>	3-4 días
<b>Idioma</b>	Inglés

PRINCIPALES LOGROS en 2013

- A. Cifras
- B. Amplia variedad de temas tratados
- C. Mantenimiento de la calidad**
- D. Mayor innovación
- E. Actividades en evidencia

## **C. Mantenimiento de la calidad**

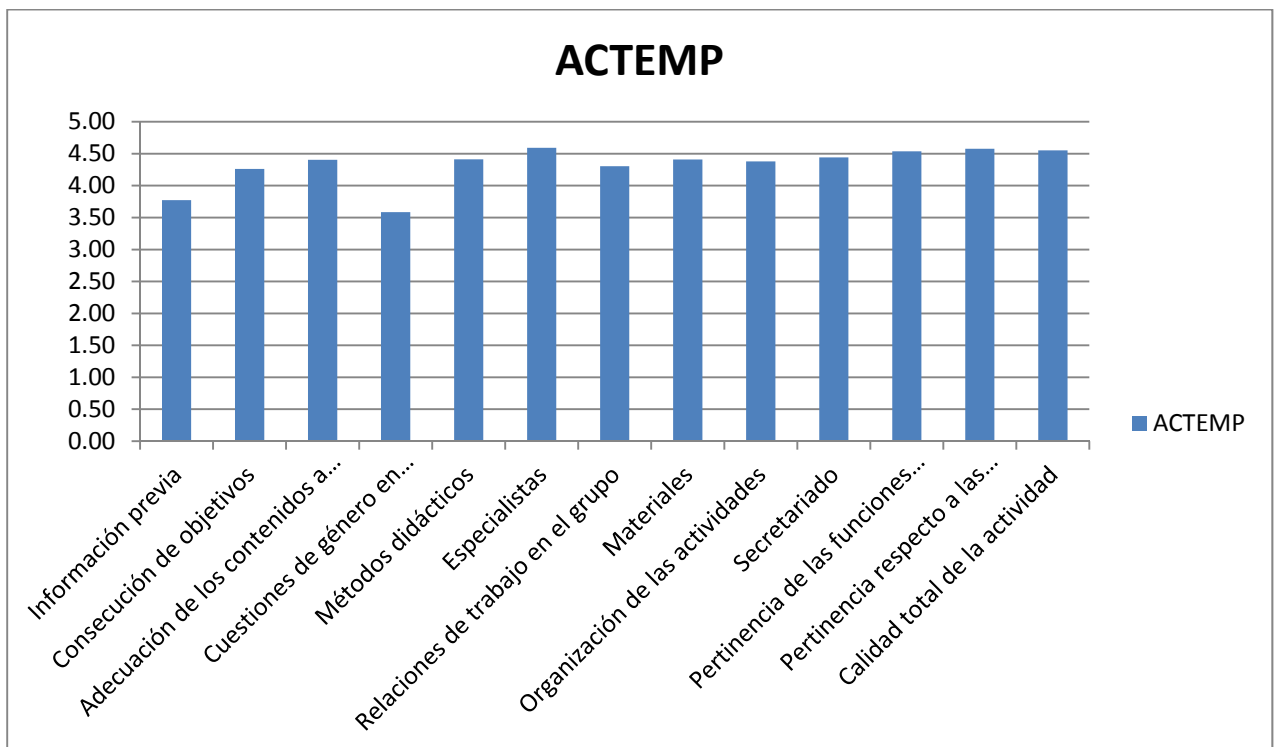
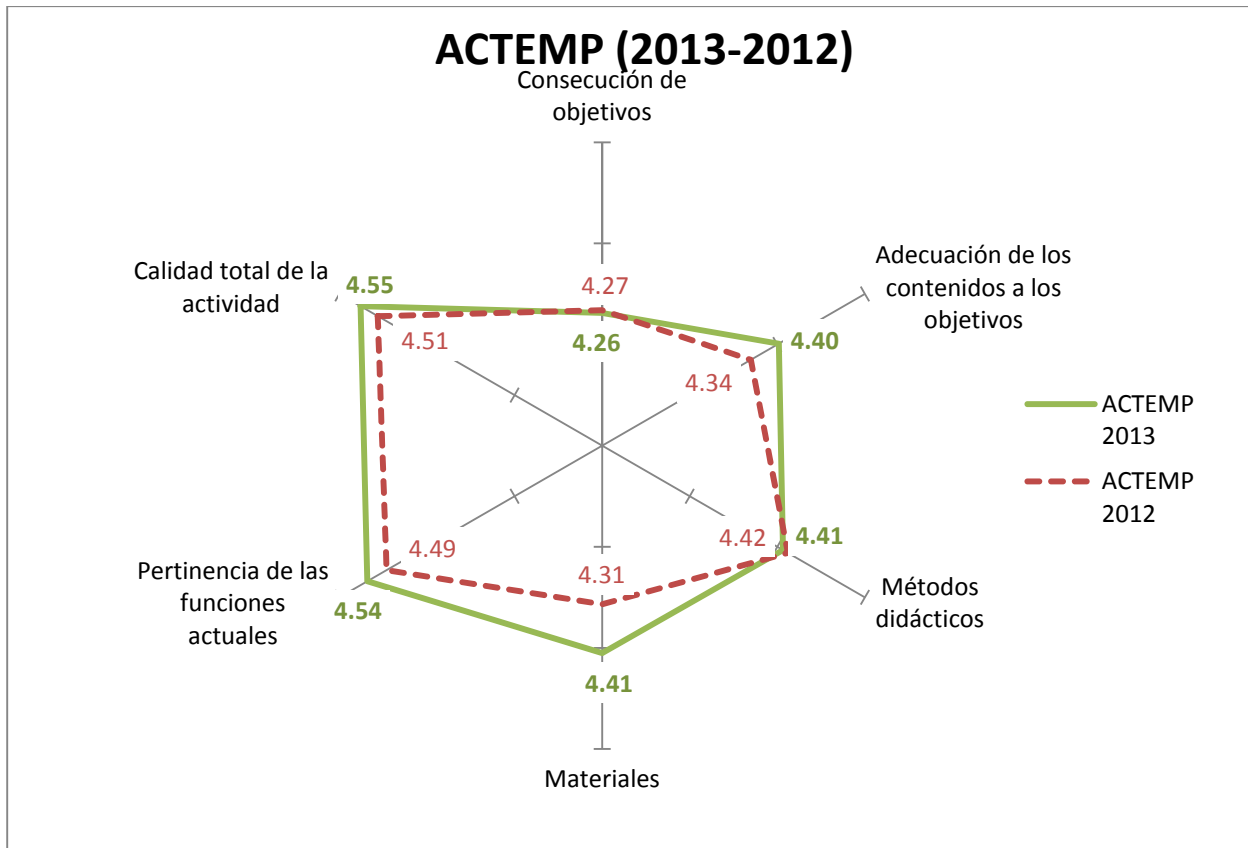
El mantenimiento e incluso el incremento de la calidad de la formación son sumamente importantes para el Programa.

La calidad del Programa de Actividades para los Empleadores (así como la de todas las demás actividades de formación organizadas por el Centro de Turín) se supervisa por medio de evaluaciones de final de curso. El cuestionario estándar del Centro plantea preguntas cerradas que requieren ser respondidas utilizando una escala de 5 puntos, de 1 (mínimo) a 5 (máximo). En total, se valoran 16 aspectos de la calidad de la formación (que abarcan la calidad de la formación previa, la claridad de los objetivos, la calidad del material didáctico, la calidad de los especialistas, etc.). Todos estos aspectos pueden agruparse en seis grandes indicadores (véase más abajo). Los cuestionarios también pueden incluir preguntas abiertas. Para los proyectos más largos, se recurre a evaluadores independientes que realizan un control de calidad adicional más profundo.

Los indicadores generales de calidad para el Programa de Actividades para los Empleadores de 2013 fueron uno de los mejores del CIF-OIT.

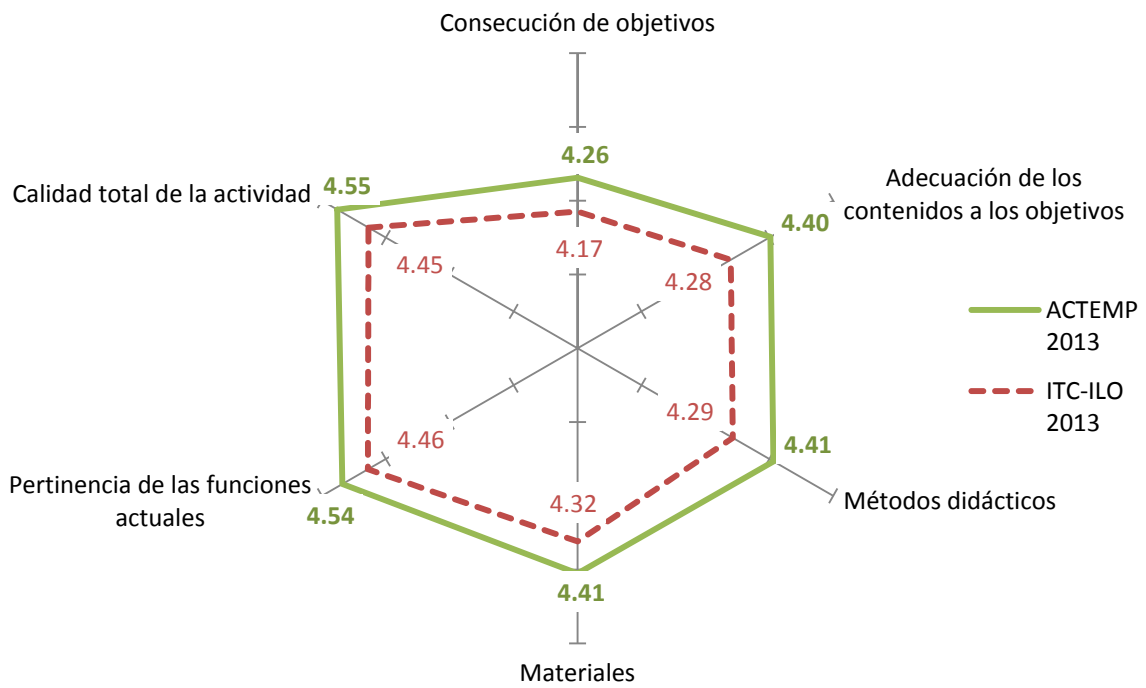


**Resultados de las evaluaciones de ACT/EMP-Turín de 2013 y comparación con otros programas del CIF-OIT**



El promedio de las preguntas obligatorias fue 4,33

## ACTEMP 2013 y ITC-ILO 2013



PRINCIPALES LOGROS en 2013

- A. Cifras
- B. Amplia variedad de temas tratados
- C. Mantenimiento de la calidad
- D. **Mayor innovación**
- E. Actividades en evidencia

**D. Mayor innovación en el material didáctico, en los métodos pedagógicos y en la oferta formativa**

En 2013, el Programa invirtió importantes recursos en el desarrollo de nuevo material y en la innovación. Esto es importante si el programa desea mantenerse orientado hacia la demanda y mantener la pertinencia y la dirección del Programa.

Se lograron realizar esfuerzos gracias a la financiación adicional del déficit de la OIT que se registró en el segundo semestre de 2013. Dado que la financiación llegó tardíamente en el año, fue imposible cubrir totalmente los términos de referencia que se habían establecido. Se tendrán que realizar nuevas inversiones en 2014 para desarrollar completamente todos los programas.

Como requerido, el nuevo material didáctico se concentró principalmente en temas asociados a las Esferas de importancia decisiva y debe ser considerado una inversión a largo plazo que prepara el programa para que pueda cumplir con las perspectivas de los empleadores en relación con las distintas Esferas de Importancia Decisiva.

Precisamente, se desarrolló el siguiente material didáctico:

Los objetivos para el desarrollo de este material son los siguientes:

- i) Impartir concienciación y conocimiento al personal de las organizaciones de empleadores y miembros del consejo sobre las cuestiones interrelacionadas concernientes las causas, los conductores y las consecuencias de la economía informal y la transición a la economía formal, centrándose especialmente en la existencia o no de un ambiente adecuado para el desarrollo de los negocios.
- ii) Desarrollar la capacidad de evaluar y definir respuestas políticas e iniciativas/actividades orientadas hacia los servicios que tengan en cuenta las perspectivas de los empleadores para alcanzar la transición.
- iii) Familiarizarse con las buenas prácticas y aprender de las experiencias negativas, ya sea en la política y en los servicios.
- iv) Desarrollar planes de acción a nivel nacional para que las OE emprendan acciones pertinentes, ya sea a nivel de políticas y servicios, adaptados a la realidad nacional y centrándose especialmente en la formas de identificar elementos que pudieren ser utilizados para promover la transición hacia la economía formal a través de un ambiente adecuado para el desarrollo de negocios.

Los resultados esperados del uso de material de estudio / didáctico son los siguientes:

- ✓ Las OE logran desempeñar un papel más activo como formuladores de políticas y prestadores de servicios en el proceso de transición;
- ✓ Las OE logran tender un puente a la economía informal con potencial para incrementar la membresía;
- ✓ Las OE y sus miembros cuentan con notables insumos para brindar asesoramiento en los debates internacionales externos y en aquellos de la OIT sobre los temas relacionados con la economía informal.

Los objetivos para desarrollar este material didáctico son el fortalecimiento de las capacidades de las OE en cuanto al:

- i) análisis de las cuestiones técnicas relacionadas con el concepto y medición de la productividad (enfoque central en las empresas);
- ii) análisis de los impulsores de productividad, con particular atención a aquellos relacionados con las condiciones de trabajo y los elementos de productividad, que generalmente se emplean en las políticas salariales, ya sea en acuerdos individuales o colectivos para mejorar simultáneamente la competitividad y las condiciones de trabajo;
- iii) sobre esa base, el desarrollo del material didáctico para ser utilizado por las organizaciones de empleadores con el fin de elaborar propuestas de política relacionadas con la mejora de la productividad en el ámbito de las condiciones de trabajo;
- iv) sobre esa base, el desarrollo de material didáctico destinado a las organizaciones de empleadores con el fin de definir herramientas prácticas para que las PYME les ayuden a incrementar la productividad.

A continuación los resultados esperados:

El material didáctico se encuentra a disposición de:

- Las organizaciones de empleadores para adquirir mayor capacidad para actuar como representantes de políticas de las PYME y definir propuestas concretas a nivel nacional para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo.
- Las organizaciones de empleadores para desarrollar servicios concretos e instrumentos para que las PYME mejoren la productividad y las condiciones de trabajo mediante los servicios (formación, orientación, tutoría...).

## *Las organizaciones de empleadores y las políticas de habilidades (ACI 1 – Promover más y mejores empleos para un crecimiento incluyente)*

---

Los objetivos del desarrollo del material didáctico consisten en difundir información y desarrollar capacidades entre las organizaciones de empleadores sobre:

- i) potenciar su papel organizando y brindando información adecuada sobre el mercado del trabajo relativo a las necesidades de los empleadores mediante encuestas de habilidades, observatorios, a terceras partes (gobiernos y autoridades de gobiernos relacionadas con la educación y la formación y en particular con la formación profesional) etc.
- ii) brindar un resumen de las principales posturas políticas de las OE en lo que concierne la educación y formación de habilidades y desarrollo.
- iii) Brindar un resumen de algunas iniciativas prácticas tomadas por las OE para entablar un dialogo con las escuelas y los sectores educativos y escuelas para promover el cambio y disminuir los desajustes.

Los resultados esperados son los siguientes:

- ✓ Las organizaciones de empleadores poseen las capacidades técnicas necesarias para potenciar su papel en la elaboración de políticas y en el debate sobre educación y formación.
- ✓ Las organizaciones de empleadores comparten y poseen mayor capacidad de desarrollo de buenas prácticas y posturas políticas gracias a una amplia visión de experiencias entre pares y de trabajo en este ámbito.

## *Las organizaciones de empleadores y la SST (ACI 8 – Protección de los trabajadores de las formas de trabajo inaceptables)*

---

El Programa de Actividades para los empleadores desarrolló en 2011-2012 un producto original llamado e-SST que consiste en actividades de formación presencial o a distancia sobre los principios básicos de la SST destinados a sus supervisores y trabajadores. La primera versión había sido traducida a los idiomas oficiales de la OIT (FR, EN, ES). Dado que el objetivo

es que el producto esté destinado al personal que probablemente conoce solo el idioma local, las nuevas iniciativas prevén poder contar con material en idiomas de la OIT no oficiales. Por ello, se están realizando notables esfuerzos para traducirlo en bengalí de modo tal que pueda ser utilizado a larga escala en el marco de los proyectos de la OIT relacionados con los problemas de la SST sobre la seguridad contra incendios e instalaciones eléctricas; en vietnamita, en árabe y en ruso. Los esfuerzos de traducción son notables ya que el material didáctico es muy vario e incluye películas y material de animación.

La traducción a otros idiomas significará una inversión útil ya que el producto, dada su variación lingüística, permitirá promover la cultura de la seguridad en distintos ámbitos.

### *Nuevo material didáctico sobre economías y empresas verdes*

---

Este material didáctico fue desarrollado conjuntamente con los colegas de la agrupación de Empleos Verdes en CIF-OIT y OIT. Básicamente se trata de una herramienta para fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores en contribuir a entablar debates nacionales sobre desarrollo sostenible y ofrecer servicios de apoyo para que las empresas miembro hagan frente a retos ambientales, “ecologicen” sus prácticas empresariales y exploren nuevas oportunidades en una economía con baja emisiones de carbono.

Actualmente, las empresas están replanteando sus modelos empresariales dado que los precios de la energía y las materias primas continúan a aumentar, los efectos del cambio climático amenazan la prosperidad empresarial y las políticas ambientales cambian el entorno empresarial. Además, los esquemas actuales de producción y consumo están impidiendo la capacidad de renovación de los recursos naturales y causando un derroche incontrolable y contaminación, generando de esta manera un impacto negativo en los negocios y en las sociedades.

Los mandantes de la OIT requieren de apoyo técnico para enfrentar los retos y explorar oportunidades en la transición hacia economías más sostenibles y con menor emisión de carbono. En el contexto del seguimiento la Conferencia Rio+20, el diálogo político nacional sobre desarrollo sostenible implica cada vez más interlocutores llamados a convertirse en impulsores activos de cambio.

Bajo este contexto, las OE han sido llamadas a colaborar con sus miembros para afrontar nuevas políticas y cambios regulatorios para defender sus intereses y convertirse en intermediarios eficaces y canales de presión. A su vez, los miembros buscan asesoramiento y orientación para identificar y evaluar nuevas oportunidades para una mejor productividad, menores costes y nuevos mercados verdes. Esto requiere que las OE cuenten con nuevas competencias y capacidad de servicio relacionada con cabildeo político para un entorno propicio, al igual que enfoques prácticos para el desarrollo de empresas verdes.

Este material didáctico busca incrementar la sensibilización de las OE en el debate mundial sobre el desarrollo sostenible y fortalecer su capacidad de contribuir a formular políticas y el abastecimiento de servicios a sus miembros. Dicho material está compuesto por cuatro módulos didácticos que pueden ser utilizados en talleres nacionales, interregionales y regionales, presenciales o a distancia.

### **Módulo 1**

Brinda una introducción al desarrollo sostenible: debate mundial, conceptos clave y perspectivas de negocios.

### **Módulo 2**

Proporciona elementos para comprender los principales retos ambientales y sus repercusiones para los negocios y las empresas.

### **Módulo 3**

Trata la “ecologización” de las empresas y los puestos de trabajo como impulsora de trabajos y desarrollo sostenibles.

### **Módulo 4**

Se adentra en el papel que desempeñan las organizaciones de empleadores en las economías verdes mediante el cabildeo, asesoramiento y desarrollo de servicios.



### *Ulterior mejoría de la base de datos de los miembros CRM*

---

“El Desarrollo de una base de datos de los miembros (CRM)” está relacionada con la necesidad fundamental de las organizaciones de empleadores de poder contar con un sistema de gestión de las membresías. Varias OE enfrentan problemas similares para lograr pasar a una gestión de membresía profesional para mantener e incrementar la representatividad de las OE. El Programa emprendió en 2011-2012 el desarrollo de un muestrario de base de datos para las OE. Este producto se extendió a 10 países (más detalles en la sección Actividades en evidencia). Durante el desarrollo de la base y el servicio de asistencia surgieron algunos fallos por lo que se perfeccionó el software de la base de datos de los miembros a fin de mejorar el producto y sus funcionalidades.

### *Nuevo material didáctico sobre las estrategias de membresía*

---

Paralelamente a los esfuerzos realizados para desarrollar el software de la base de datos de los miembros CRM, se decidió desarrollar también ulterior material didáctico sobre las “Estrategias de membresía para las OE”. Mientras la base de datos es un instrumento extremadamente útil para la gestión de los miembros y la inteligencia empresarial, el nuevo material didáctico tendrá un enfoque más holístico y estratégico de la gestión de los miembros y las estrategias de retención de los miembros y contratación. En forma global, el nuevo material didáctico está destinado a desarrollar y utilizar nociones de marketing empleadas generalmente por las empresas y aplicarlas al contexto específico y de restricciones de las OE.

El nuevo material se centra en la planificación del marketing y en las estrategias de las OE, hábitos de compra, mix de marketing y técnicas de marketing. El resultado es una mejor concienciación de las OE en el marketing mundial de sus OE con miras a miembros potenciales y ya presentes, que dan como resultado un aumento de las membresías.

PRINCIPALES LOGROS en 2013

- A. Cifras
- B. Amplia variedad de temas tratados
- C. Mantenimiento de la calidad
- D. Mayor innovación
- E. **Actividades en evidencia**

## E. Actividades en evidencia

En esta sección, veremos un breve resumen de algunas actividades en evidencia (el cuadro completo de todas las actividades se encuentran en el anexo 1).

### i) CREAR ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES REPRESENTATIVAS, FUERTES E INDEPENDIENTES

#### *Instrumentos y desarrollo de capacidades para la gestión de la base de datos de los miembros (CRM)*

---

Este proyecto fue una de las iniciativas clave del 2013.

Basándose en el desarrollo de un software específico, el proyecto alcanzó la completa y eficaz instalación de la base de datos de los miembros CRM en 10 países piloto (Viet Nam, Filipinas, Camboya, Nigeria, Ghana, Kenya, República Unida de Tanzania, Uganda, Botswana y Swazilandia).

El paso sucesivo incluyó distintas etapas, todas ellas necesarias, debido a los cambios fundamentales que podrá aportar a las OE en su gestión normal de los miembros:

#### **Paso 1. Organización de un seminario de validación con los Directores generales y gerentes de membresía de 10 países.**

En esta fase, hemos comparado el software desarrollado con los enfoques prácticos y las necesidades de los Directores generales y gerentes miembro para obtener comentarios y

aprobación sobre el enfoque. Los comentarios eran realmente positivos, ya sea por la idea general del proyecto que por la forma en que se puso en práctica:

- “Para las OE, la CRM es una herramienta asombrosa e innovadora para mejorar la eficacia de las OE”, *Olusegun Oshinowo, Director Ejecutivo, Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria*
- “¡Este software es fantástico y está revolucionando nuestra organización!”, *Rosemary Ssenabulya, Director Ejecutivo, Federación de Empleadores de Uganda*
- “Esta iniciativa fantástica será un elemento de cambio real para las organizaciones de empleadores. No veo la hora de reunir toda la información en un solo lugar y poder manejarla cómo deseamos, según nuestras necesidades”, *Maria Machailo-Ellis, Director Ejecutivo, BOCCIM*

## **Paso 2. Organización de formación técnica para usuarios maestros**

Esta fase tiene por objetivo organizar un equipo de dos usuarios maestro que tenderán una mano a los puntos focales para una ulterior implementación y formación local que permitirá también un mayor conocimiento técnico para pequeñas personalizaciones locales.

**Paso 3. Instalación local y formación** para todo el personal, en cada uno de los países.

**Paso 4. La creación de un centro de asistencia**, que representa un punto de contacto para todas las organizaciones durante los primeros meses de implementación local de la base de datos y de promoción de su empleo. Este instrumento ha sido esencial durante la fase de desarrollo y ha sido muy requerido para resolver principalmente cuestiones técnicas relacionadas con problemas informáticos o de conexión a Internet. Basado en tendencias en la fase piloto, el software se encuentra aún en fase de adaptación para lograr que algunos aspectos sean más funcionales.

Se realizó una pequeña encuesta intermediaria en cada una de las organizaciones cuyo resultado final del proyecto luego de 2-3 meses de funcionamiento fue considerado positivo.

País	Problemas	Uso efectivo de los módulos	¿Quién lo usa?	Comentarios
<b>Uganda</b>	/	Si, los 4 módulos	50 % del personal	Todo Ok Centro asistencia útil
<b>Camboya</b>	Algunas cuestiones técnicas con el alojamiento web	No, solo módulos sobre actividades y miembros	50 % del personal	Centro asistencia útil
<b>RU de Tanzania</b>	Disciplina a establecer en la organización	Actividades y membresía	50 % del personal	Mayor presión de los Dir. Grales. para usar el sistema en modo provechoso
<b>Kenya</b>	/	actividades, membresía e informes	La mayor parte de los compañeros de trabajo	Centro asistencia importante Seguimiento importante Revisar proceso de facturación
<b>Viet Nam</b>	/	Actividades de membresía	50 % del personal	
<b>Ghana</b>	Cuestiones con el proveedor de hosting	Membresía	Solo usuario master	Centro de asistencia esencial
<b>Nigeria</b>	/	Membresía, actividades y comunicación	50 % del personal	Sugerencias para mejoras técnicas
<b>Filipinas</b>	Envío de correo electrónico	Todas	Mayor parte de los compañeros de trabajo	Centro asistencia útil
<b>Botswana</b>	Problema con conexión Internet	No aún	No aún	Instalado temporáneamente en el servidor CIF-OIT.
<b>Swazilandia</b>	Cuestiones con el proveedor de hosting	No	No	Apoyo de centro de asistencia e IT local necesarios para un funcionamiento eficaz

Se encuentra también a disposición un informe exhaustivo sobre esta actividad.

En marzo 2014, se llevó a cabo un segundo proyecto para desarrollar la base de datos en otros 8 países. (Véase pagina 42).

## *Maestría en organización empresarial eficaz (BMO)*

---

El Programa Master de formación es un paquete completamente nuevo y exhaustivo que brinda aprendizaje a distancia y presencial, realizado a medida de las necesidades del personal de categoría superior de las organizaciones empresariales y miembros del Consejo. Ofrece una oportunidad única de fortalecer las BMO revisando las estrategias organizativas en ámbitos clave de acción. El Programa de formación master incluye 40 horas de formación y 5 días de taller presencial en Turín. La primera edición contó con la participación de 20 personas y se llevó a cabo entre fines de 2012 e inicios de 2013. La segunda edición implicó la participación de 40 personas, comenzó con el aprendizaje a distancia en noviembre de 2013 y con la fase presencial en marzo 2014.

Ambas ediciones confirman que es correcto ofrecer un curso abierto para un público internacional y demuestra que hay una cierta demanda (aunque patrocinada) entre las organizaciones de empleadores dispuestas a invertir en la formación de jóvenes graduados.

El curso mostró también un interés real en el contexto internacional y no solo regional, en el intercambio de enfoques y problemáticas. Durante varias sesiones de formación, se llevó a cabo un intercambio fecundo con ideas concretas sobre cómo mejorar la membresía, la gobernanza el cabildeo y el asesoramiento, y se impartieron servicios de interés para todos los participantes.

Testimonios de la edición de 2013:

- *“La formación master fue potenciadora. Adquirí nuevos conocimientos”.* Karlene SUTHERLAND, Jamaica Broilers Group Ltd., Miembro del consejo de JEF, Jamaica
- *“El método de combinar formación a distancia y presencial es realmente eficaz. Permitted que los participantes adquirieran una comprensión profunda de los temas tratados. ¡Y era todo muy práctico!”* Lindiwe SEPHOMOLO, CEO, Asociación de Empleadores de Lesotho.
- *“La formación fue una oportunidad para aprender nuevas cuestiones y rever otras. Aprecié mucho los módulos autodirigidos y los ejercicios propuestos durante la fase a distancia. Fue también una ocasión increíble para conocer gente y saber más acerca de sus retos. Dejo el curso llena de energía para poder enfrentar mis retos en mi organización”* Mônica GIAGIO LEITE DO AMARAL, CNI Brasil.

- *"El material didáctico era muy bueno, muy pertinente y perfectamente centrado con las cosas que realizamos cotidianamente. El curso en Turín era muy interactivo y fue muy interesante estar en contacto con este contexto internacional. Lo he pasado de maravillas."* Timothy OLAWALE, Director Adjunto de Asuntos laborales, Sociales, Económicos, Asociación Consultiva de los Empleadores de Nigeria (NECA).
- *"La formación master cubre importantes lagunas. Abarca cuestiones del día a día pero también promueve la reflexión estratégica y trata la realidad de nuestras organizaciones. El haber participado a este curso me ayudó a centrarme en los resultados reales y pertinencia para mi trabajo como Director General".* Harrington CHIBANDA, Director Ejecutivo de la Federación de Empleadores de Zambia ZFE).

### **Academia de los Jóvenes Empleadores Profesionales**

---

En 2012, el Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT diseñó un proyecto sobre el desarrollo de las capacidades denominado Academia de los Jóvenes Empleadores Profesionales en asociación con BUSINESSEUROPE. La Academia cuenta con el apoyo financiero de la Unión Europea y fue concebida como una oportunidad para desarrollar las capacidades operativas de los miembros del personal que trabaja en las organizaciones miembro de BUSINESSEUROPE, principalmente mediante breves programas de formación. Dados los excelentes resultados obtenidos en el año piloto (2012), se decidió que la Academia se extenderá al 2013 y 2014.

La Academia de los JÓVENES EMPLEADORES PROFESIONALES fijó tres objetivos:

- ✓ mejorar las capacidades y el conocimiento de profesionales de elevado potencial y, por lo tanto, contribuir a que la organización de empleadores logre un desarrollo organizativo en Europa;
- ✓ promover la comprensión de la dimensión europea de las relaciones industriales y del entorno empresarial en los futuros líderes de las organizaciones de empleadores;
- ✓ crear una red entre los profesionales de las organizaciones de empleadores.

La Academia estaba destinada a jóvenes profesionales miembros de las organizaciones de empleadores que cuentan con una experiencia de 3 a 5 años de experiencia en sus organizaciones. En 2013 se seleccionaron 30 jóvenes profesionales para participar a la

formación, de los cuales 9 hombres y 21 mujeres. Ellos representaron un amplio espectro de organizaciones sectoriales y nacionales procedentes de 23 países europeos.

La ACADEMIA DE JOVENES EMPLEADORES PROFESIONALES abarcó distintas actividades de aprendizaje:

- Trabajo preparatorio (lectura complementaria, publicaciones existentes, guías prácticas, etc)
- Una serie de 3 breves programas de formación personalizados (3x3 días enteros)
- Eventos de redes de contacto (durante los programas de formación)
- Seminario de Directores

Apoyo al intercambio de conocimientos, aprendizaje y red de contactos a través de una plataforma Internet dedicada a ello.

Las actividades de desarrollo de capacidades consistían en los 3 talleres, que se llevaron a cabo en las siguientes fechas:

- Taller “Ser la voz de las empresas”: desde el 15 hasta el 17 de abril de 2013 en el CIF-OIT de Turín;
- Taller “Promover el crecimiento”: desde el 1º. hasta al 3 de Julio de 2013 en el CIF-OIT de Turín;
- Taller “Comprometidos como interlocutores sociales”: desde el 9 hasta el 11 de septiembre de 2013 en el CIF-OIT de Turín

Además, se llevó a cabo en Bruselas (Bélgica) el 23 de septiembre de 2013 un seminario de Directores sobre “Conocer los retos económicos y del mercado laboral europeo– Intercambio de experiencias entre las OE”

La metodología de formación que se aplicó en este proyecto puso particular énfasis en los resultados-orientación de las actividades y, además, en la evaluación y supervisión. Se realizó además una evaluación de impacto.

Gracias a los excelentes resultados de la evaluación de impacto y al nivel elevado de satisfacción de los participantes, se decidió impulsar una segunda edición de la Academia para el año 2013 y una cuarta edición para 2014.

El programa de formación de 4 días titulado “la Organización de empleadores y las mujeres emprendedoras: ¿cómo tenderles una mano?” tiene como fin ofrecer una plataforma internacional de debate e intercambio entre los representantes de las Organizaciones de Empleadores (OE) y de las Asociaciones de mujeres emprendedoras. El programa busca trazar un proyecto a largo plazo para fortalecer la apertura de las OE con las mujeres emprendedoras y ayudarles a fortalecer su representatividad mediante la incorporación de un mayor espíritu empresarial.

El objetivo del programa es:

- ✓ Intercambiar hechos y cifras de la situación actual, centrándose en los obstáculos, retos y potencial de las mujeres emprendedoras en sus respectivos países/regiones;
- ✓ Conocer las buenas prácticas de las OE en su acercamiento a las mujeres emprendedoras;
- ✓ Reconsiderar los usos de su propia organización e identificar puntos a mejorar;
- ✓ Adquirir instrumentos prácticas, ideas y metodologías utilizadas por los expertos y pares.

El programa de formación es muy práctico. Se comparten ejemplos de buenas prácticas y experiencias de los participantes para asegurar que el aprendizaje esté a su alcance y aplicable inmediatamente. Las actividades se organizan según distintos eventos:

- Presentaciones de expertos internacionales;
- Debates y grupo de trabajo;
- Estudios de caso e intercambio de experiencias

El programa de formación está orientado hacia la acción. Incluye una sesión de planificación de la acción y de los resultados de los compromisos realizados por los participantes para reducir el desajuste entre las organizaciones de empleadores y las mujeres emprendedoras. Los planes de acción cuentan con un seguimiento.



En 2013 dos seminarios regionales (En África Occidental y en el Caribe) reunió a 40 representantes de las OE y de las asociaciones de mujeres emprendedoras para intercambiar experiencia sobre la mejor forma de hacer que las organizaciones de empleadores sean más pertinentes y abiertas a las necesidades de las mujeres emprendedoras y promover mejor un ambiente empresarial a favor del género.

El objetivo a largo plazo es asegurar que las OE logren satisfacer las necesidades de las mujeres empresariales líder, como parte de su papel representativo.

### *Capacidad de desarrollo para empleadores (y sindicatos) en el diálogo social en el contexto del sector del comercio de la Unión Europea*

---

Aunque la mayor parte de los esfuerzos realizados por ACT/EMP en el desarrollo de capacidades están destinados a los órganos vértice, a veces también se realizan esfuerzos a nivel sectorial. Un proyecto de la Unión Europea concerniente el sector del comercio, basado en un enfoque bipartito, ofreció la ocasión de trabajar para un sector específico.

Durante 14 meses, la mayor parte en 2013, los Programas de empleadores y trabajadores del CIF-OIT trabajaron estrechamente junto a Eurocommerce (la Federación de empleadores de Comercio europeo) y UNI Europa (el sindicato de servicios europeos) para impulsar el diálogo social sectorial en Europa central, Europa occidental y en los países candidatos a la Unión Europea.

Basándose en su conocimiento en este ámbito de trabajo y en la región, el CIF-OIT brindó sus conocimientos y material didáctico a las actividades de proyecto conjuntas. Se organizaron 4 talleres regionales y una conferencia final, permitiendo que 130 representantes de los interlocutores sociales recibieran información acerca del diálogo social sectorial, sus beneficios y retos, y discutir conjuntamente la forma de mejorar sus relaciones a fin de reforzar el comercio y el sector minorista.

Este trabajo fue concebido como un seguimiento de proyectos de desarrollo de capacidades precedentes ejecutados por los programas de empleadores y trabajadores del CIF-OIT desde 2011.

El principal resultado del proyecto consistió en un módulo autoguiado de “Introducción al Diálogo”.

El objetivo del módulo es ofrecer a los participantes conocimientos básicos de diálogo social, así como información detallada sobre sus resultados en el sector del comercio en la Unión Europea. El material se encuentra disponible en línea y en inglés y consiste en una introducción seguida por 4 grupos temáticos (diálogo social, diálogo social europeo en acción, diálogo social europeo en el comercio y ulteriores lecturas). Ha sido diseñado como un instrumento de aprendizaje fácil de usar que contiene elementos de tipo “temas de apertura” y resúmenes, cajas de información de múltiples niveles, ayudas visuales y videos, enlaces a ulterior información y material interactivo como simulaciones, cuestionarios, casos etc.

## **ii) DESARROLLAR ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES QUE OFREZCAN SERVICIOS DE CALIDAD A LAS EMPRESAS MIEMBRO**

### *Apoyar las organizaciones de empleadores en el desarrollo de servicios de calidad y sostenibles para sus miembros*

---

En la mayor parte de los países, las organizaciones de empleadores buscan constantemente mejorar su capacidad de impartir más y mejores a sus miembros. En respuesta a los requerimientos de las OE de adquirir mayor práctica y recibir más formación en este ámbito, se llevaron varios talleres en Asia Sudoriental, CIS, Mongolia y Bolivia) para permitir que las OE mejoren su capacidad de impartir servicios.

Los seminarios se centraron en distintos temas: crear nuevos servicios en el ámbito de la legislación laboral, las relaciones industriales y la gestión de los recursos humanos y en la mejora de los servicios de formación destinados a las empresas. En todos los casos, se llevaron a cabo planes de acción concretos. La puesta en marcha de dichos planes será seguida de cerca por los especialistas de los empleadores y por ACT/EMP Turín.

La Seguridad y la Salud en el Trabajo (SST) es un aspecto esencial de las condiciones de trabajo.

Es un factor importante para la productividad y un tema importante para las empresas, en particular en los países en desarrollo. Es más, varias organizaciones de empleadores están dispuestas a ayudar a sus miembros a enfrentar este tema.

Para poder ayudarles en esta tarea, ACT/EMP CIF-OIT ha desarrollado material didáctico ya definido y basado en las TI que las OE pueden utilizar para generar nuevos servicios de formación para sus miembros (en particular, formación para supervisores y trabajadores) y promover una cultura de la seguridad en el ambiente laboral. El producto en desarrollo brinda la posibilidad de realizar formación a distancia o presencial acerca de los conceptos fundamentales de la SST para el grupo destinatario de supervisores, quienes constituyen un punto clave para promover una cultura de la seguridad y que a menudo representan el eslabón perdido en la oferta formativa en SST. El material de formación se encuentra a disposición de los departamentos nacionales de formación de las OE de manera tal que puedan difundir actividades de formación sobre SST entre sus miembros. Además, el CIF-OIT ofrece a los participantes la posibilidad de comprobar sus conocimientos a través de un sistema de certificación en línea.

De esta forma, el nuevo producto – modular en su enfoque hacia la formación en SST – cumple distintos objetivos al mismo tiempo: i) incrementar el nivel de SST y cumplimiento en las empresas, ii) fortalecer las capacidades de los departamentos de formación en las OE para aumentar sus actividades, su pertinencia para las empresas y sus ingresos.

Es posible cumplir estos objetivos gracias a distintos talleres de “Formación de formadores” para las OE africanas y asiáticas a fin de difundir el material didáctico y la metodología (formación técnica en SST) y fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores de desarrollar nuevos servicios de formación en este ámbito (desarrollo de servicios sostenibles).

El proyecto continuará en 2014 pues ha suscitado mucho interés en él; se trata de un tema ideal para un enfoque a desarrollar en profundidad y el material es considerado innovador y de fácil uso.

### **iii) CREAR UNA FUERTE VOZ EMPRESARIAL CAPAZ DE INFLUENCIAR LA POLITICA SOCIO ECONOMICA NACIONAL Y REGIONAL EN FUNCIÓN DE DATOS CIENTÍFICOS FIABLES**

#### *Desarrollo de una Agenda empresarial nacional con el fin de crear un entorno empresarial para las empresas sostenible*

---

Se organizaron varios talleres a nivel sub regional y nacional, de los cuales dos fueron realizados en estrecha colaboración con el Instituto Sueco para empleadores en desarrollo (NIR) que se abocaron al desarrollo de las capacidades de las organizaciones de empleadores en el desarrollo de agendas empresariales nacionales. Los documentos de este tipo están basados en argumentos basados en datos empíricos y coherentes para expresar a los gobiernos y al público de larga escala la política global de las organizaciones de empleadores acerca del entorno empresarial. Además, constituyen elementos básicos para el cabildeo y una promoción eficaz. Por consiguiente, varias organizaciones de empleadores desarrollaron o actualizaron sus agendas empresariales para incrementar su visibilidad e influencia política en sus respectivos países (Pakistán, Belarús, Palestina, Zimbabwe, África oriental). En Pakistán, por ejemplo, la Agenda empresarial nacional que desarrolló por primera vez el EFP llegó en perfecta sincronización, exactamente durante las elecciones presidenciales. La Agenda, publicada ampliamente en los medios de comunicación, logró brindar un panorama conciso de todos los temas importantes para que los negocios se agilicen. Ella consistirá en la plataforma a través de la cual se desarrollarán y controlarán los contactos establecidos entre el sector privado paquistaní y las autoridades gubernamentales

#### *Las organizaciones de empleadores y los salarios (mínimos)*

---

En varias economías emergentes, el debate sobre los salarios mínimos, en particular su nivel y ritmo de crecimiento, y los mecanismos adoptados para fijar un salario mínimo, es de gran actualidad. A tal propósito, se organizaron varios talleres a nivel nacional (Indonesia, Panamá, El Salvador) y sub regional (área del Pacífico) para ayudar las organizaciones de empleadores a definir su posición en relación a los salarios mínimos y formarlos en la realización de acciones basadas en datos concretos, asesoramiento, gobiernos de cabildeo y/o negociación con los sindicatos.

La necesidad de pasar hacia una economía verde plantea una serie de retos a las empresas, ya sea a nivel político que operativo. Los miembros de las OE buscan asesoramiento y orientación en la definición de nuevas oportunidades de negocios verdes que generaran una mayor productividad, ahorro de costes y la penetración de nuevos mercados verdes. Para ello, es necesario que las OE cuenten con nuevas competencias para representar la perspectiva de negocios en el debate nacional e internacional acerca del desarrollo sostenible desde el punto de vista ambiental y tengan la capacidad de apoyar las empresas en ecologizar sus negocios. Se desarrolló material completamente nuevo sobre este tema y se presentó en un taller piloto interregional en noviembre de 2013. El taller sirvió para sensibilizar a los participantes sobre este tema y se abrió una plataforma para compartir las mejores prácticas en el trabajo de las OE, ya sea a nivel político o en el ámbito del suministro de servicios prácticos.

#### **4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS EN 2013**

El año 2013 comenzó bajo un difícil contexto para el Programa de actividades de los empleadores (una persona se transfirió a la sede de Lima por seis meses, recursos financieros limitados durante los primeros meses del año). No obstante, resultó siendo un año lleno de actividades, con resultados superiores a los esperados respecto a los fondos disponibles. Esto últimos se atribuyen a los esfuerzos realizados por la Dirección del CIF-OIT para incrementar la financiación al Programa de empleadores y reconocer las necesidades y dificultades particulares que enfrentan para obtener una “financiación de mercado”.

Si analizamos el cuadro general del 2013, las principales lecciones que se pueden extraer son, en nuestra opinión, las siguientes:

- A. Sigue habiendo un fuerte y continuo interés y necesidad de desarrollar las capacidades de las organizaciones de empleadores en los distintos continentes y en distintos niveles de OE, (vértices, sectores, regiones), para distintos niveles de personal (trabajadores jóvenes, comité de alto nivel y miembros del personal) y acerca de varios temas. Según los participantes, dos elementos son fundamentales: orientación hacia la demanda y atención por la especificidad del enfoque de los empleadores. La orientación hacia la demanda significa que los temas relativos a la formación están directamente relacionados con cuestiones de actualidad previstas en el programa, no realmente centralizada y que deriva en soluciones prácticas para cuestiones reales vividas que se perciben en el terreno. El incremento de la importancia programática de las Esferas de Importancia Decisiva van a permitir seguir siendo coherentes con estos elementos.
  
- B. Para seguir siendo pertinentes y atractivos, son necesarios recursos sostenibles y un mínimo de influencia. A pesar de saber que es imposible gestionar todas las necesidades, es necesario un mínimo de capacidad de respuesta para construir relaciones de confianza, continuidad y asociación con los beneficiarios que deben ser capaces de contar con un nivel mínimo de servicios. El inicio de este año, caracterizado por recursos limitados o inciertos, hizo que el enfoque estructurado del programa en relación con las necesidades de los mandantes fuera muy difícil. Es también necesaria una mejor programación de los fondos para lograr una mejor planificación y una mejor distribución de las actividades.

- C. La inversión en la innovación y el desarrollo de nuevo material didáctico y de enfoques de formación, al igual que la tendencia hacia una formación que privilegia el uso de mayor tecnología de de la formación, es un punto clave. Prueba de ello es el éxito y el interés demostrados los primeros meses de 2013 a la nueva oferta formativa sobre el proyecto en base de datos CRM desarrollado en 2012, la nueva oferta en IT condujo las formaciones en SST, los resultados obtenidos a través del reciente material didáctico sobre las OE y las asociaciones de mujeres, solo para citar algunos ejemplos de casos de innovaciones recientes y su entusiasta acogida por parte de los constituyentes. Sin embargo, la necesidad de una constante innovación requiere también una cierta disponibilidad de recursos: el lanzamiento de nuevo material requiere tiempo, análisis, perfeccionamiento y personalización específica para adaptarla a distintas realidades y por consiguiente, puede oponerse a cierta presión para que sea disponible inmediatamente o en formaciones repetitivas.
- D. Durante el desarrollo de formación y de las actividades generales de ACT/EMP Turín, podemos seguir contando con el interés y el apoyo de las organizaciones de empleadores de la red OIE, bajo distintos aspectos: patrocinio, tutoría, participación y promoción. Esto demuestra el deseo recíproco y la apertura de los constituyentes, la OIE, la Oficina de Actividades para los Empleadores y varias organizaciones de empleadores bien asentadas para colaborar con el Programa de Actividades para los Empleadores para cumplir con el papel formativo a favor de aquellos que necesitan mayor fortalecimiento. Esto pone de manifiesto una vez más la importancia de nuestros actos. Claro está que, el tripartismo y la inclusión del mundo de empleadores requieren, además del voluntarismo, respuesta institucional y apoyo a las organizaciones de empleadores.

Es nuestro mayor que las lecciones extraídas de las experiencias de 2013 sean tenidas en cuenta a la hora de diseñar y decidir el futuro desarrollo del programa para los años venideros.

## II. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES PARA 2014 PERSPECTIVAS, RETOS Y TEMAS DE DISCUSIÓN

---

### 1. AÑO 2014

En el momento de redacción de este informe, buena parte del programa de trabajo de 2014 ha sido diseñado a grandes líneas. El grupo de empleadores del CIF-OIT (cuya composición es casi idéntica a la del Comité) dio sus orientaciones durante las reuniones preparatorias a la sesión del Consejo del Centro que se celebró en octubre de 2013.

Las principales características de las actividades previstas en 2013 son las siguientes:

#### Tipo de actividad

##### → Actividades de formación

- ***Desarrollo de importantes proyectos***
  - i.) Introducción efectiva y aplicación de la base de datos CRM en 15/ 20 países adicionales de África, América Latina y Asia para fortalecer las estrategias de membresía y una mayor retención y contratación de los miembros dada la respuesta extremadamente positiva del proyecto piloto en 2013;
  - ii.) Ulterior puesta en marcha de actividades de formación modulares en SST para supervisores, que también se llevarán a cabo en un mayor número de países para fortalecer la formación impartida por las OE nacionales a sus miembros en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo y que cuentan con certificación por parte del CIF-OIT. Se podrán añadir varios proyectos a la lista si se contara con adhesión para su desarrollo: fuerte compromiso de ACT/EMP CIF-OIT en la ejecución de proyectos de la OIT sobre SST a través de las federación del sector prendas de vestir en Bangladesh; fuerte compromiso



de ACTEMP en el proyecto introducido por OIE sobre “Empleadores y la economía informal”.

- *Continuación de los proyectos de alto nivel para la formación:* el tercer año de formación para los jóvenes profesionales de las OE afiliadas a BUSINESSEUROPE (financiado por la UE); el segundo año de curso abierto de formación sobre Organización eficaz para miembros de empresa (EBMO- 360°); último año del proyecto: Organización de Empleadores y su acercamiento a mujeres empresarias, que culminará con una conferencia de cierre de proyecto a finales de 2014.
- *Oferta de formación a medida para representantes de empresas multinacionales:* ACT/EMP propondrá, junto a algunas federaciones de la unión europea, una propuesta de proyecto para un proyecto financiado por la UE curso sobre cuestiones relacionadas con los acuerdos de empresas transnacionales y normas internacionales del trabajo, al igual que dos proyectos para empresas específicas que realizan esfuerzos de formación con base bipartita.
- *Formación autónoma en desarrollo de las capacidades* para las OE nacionales a nivel sub regional/ regional (África Central, África Meridional, Asia Meridional, Estados Árabes) cofinanciada en gran parte por las DECP y en algunos casos, por la sede de ACT/EMP, o en el marco de ejecución de proyectos de la OIT. Los temas de interés de estas actividades de formación se adaptan a las necesidades y a la situación nacional: cabildeo y promoción para lograr un mejor entorno empresarial; empleadores y salarios mínimos; desarrollo de servicios; desarrollo del dialogo social; organización de empleadores y empleo (juvenil).

→ **Desarrollo de nuevo material didáctico** que profundiza aún más el material didáctico relacionado con las Esferas de Importancia Decisiva, en particular, en el ámbito de las PYME y la productividad, la economía informal, la economía rural y las competencias.

## **Temas**

- Los temas están relacionados con los resultados para los empleadores (resultado 9 – ver oferta formativa) y cada vez más, con las Esferas de Importancia Decisiva. Los temas de mayor importancia estarán relacionados con las necesidades de las OE en

su contexto nacional o regional, eso es: incrementar la representatividad y membresía de las OE, incrementar su influencia política y mejorar la oferta de servicios.

### **Innovación**

- Mantener la inversión en nuevos paquetes de formación (ver arriba: desarrollo de material didáctico)
- Mantener la inversión en la mejora de métodos de aprendizaje
- Actualizar/mejorar las principales funciones de la plataforma de aprendizaje de los empleadores Lempnet (<http://lempnet.itcilo.org>) y potenciar las posibilidades de aprendizaje a distancia.

### **Número de participantes estimados**

- Se estima que el número total de participantes se mantendrá estable, con un ligero aumento de 900-1000 personas.

### **Recursos disponibles**

- El presupuesto para 2014 asciende a 1-1,3 millón de euros, parte de los cuales ya fueron destinados a proyectos específicos, dejando poco margen para una respuesta flexible a países que no fueron asignados.

## 2. CUESTIONES A LARGO PLAZO

Es cierto que es aún temprano para trazar las grandes líneas y los recursos presupuestarios para 2015. Sin embargo, ya queda en claro cuales serán los próximos retos y cuestiones de debate, como se describe a continuación.

### A. Enfoque y actividades durante la formación para optimizar el impacto y los asuntos de los empleadores

---

En lo que concierne el enfoque de los contenidos, y obviamente, su relación con los recursos (ver más adelante), el reto consistirá en lograr más con menos – “más” significa mayor impacto, mayor relevancia a los empleadores y significa también, mayor eficacia y colaboración. En el ámbito del funcionamiento en el CIF-OIT, es necesario añadir un factor suplementario: mayor contribución a los costes fijos (CFC). Sin embargo, será necesario establecer prioridades: pretender más en todos los aspectos es imposible, a menos que se incrementen los recursos.

Para ello, es necesaria una orientación clara que permita que el Programa de Actividades para los Empleadores se concentre y establezca las prioridades a sus actividades en aquellas instituciones y temas que son fundamentales para el desarrollo de las OE.

El ETC desea ofrecer orientación sobre cómo alcanzarla y asegurar que las actividades de formación y el desarrollo de capacidades, elaboradas por ACT/EMP en CIF-OIT den lugar a la mejor combinación de resultados posible.

Cabe considerar los siguientes enfoques, que pueden reforzarse recíprocamente:

- determinar los *criterios de prioridad y los países* para realizar intervenciones técnicas de cooperación en forma más clara (dentro de lo posible y en línea con los objetivos del proyecto si estos financian las actividades);
- más en detalle, analizar las prioridades y oportunidades para las OE a desarrollar en coordinación con la nueva orientación de las prioridades de la OIT tal como está definido en las Esferas de Importancia Decisiva;

- analizar cómo se puede lograr una mayor integración y coordinación entre las actividades de ACT/EMP sobre el terreno y las actividades de formación de ACT/EMP Turín, por ejemplo, a través de una programación conjunta o de un enfoque integrado cuyo rol principal en la formación será desempeñado por ACT/EMP Turín, cuya función de análisis de las necesidades- asesoramiento –esté a cargo de los especialistas de empleadores;
- analizar cómo se puede incrementar el número de proyectos de la OIT para los empleadores, así como la manera de compartir el desarrollo de capacidades de los empleadores en proyectos temáticos (Ej. empleo juvenil) que actualmente no siempre ofrece suficiente atención al enfoque del empleador;
- analizar el papel y el impacto que deberían generar los programas de los empleadores en Ginebra y en Turín en el diseño y en el contenido de los programas de formación tripartitos, ya sea organizados por el CIF-OIT o sobre el terreno a través de las oficinas de la OIT, para asegurar que los contenidos tomen en cuenta las inquietudes de los empleadores

## **B. Actividades para empresas**

---

El Programa de Actividades para los Empleadores organizó recientemente actividades de formación para empresas acerca de la dimensión laboral en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Al parecer, este tipo de temática responde a una cierta demanda.

El ETC desea brindar mayor orientación en la inutilidad y conveniencia de desarrollar actividades para este grupo destinatario en este ámbito y pronunciarse sobre:

- la cuestión principal: si el rol de la unidad de Actividades de los Empleadores consiste en desarrollar actividades para este grupo destinatario;
- el tipo de temas de la formación que el ETC considera útiles y requeridos, en vista de su experiencia con las empresas a nivel nacional o internacional, donde ACT/EMP puede añadir valor ;

- las condiciones y requisitos para dichas actividades y los programas de colaboración, ambos con unidad RSE en Turín y con las medidas tomadas por ACT/EMP Ginebra para convertirse en punto de entrada para las empresas en la OIT.

### **C. Recursos**

---

Hablar de contenidos sin mencionar la cuestión de los recursos no tiene ningún valor. Es probable que la situación de los recursos continúe planteando retos.

El ETC desea discutir además, cómo se puede extender la base de recursos del Programa de Actividades para los Empleadores, teniendo en cuenta también que la capacidad del Programa de generar ingresos en el mercado retribuido es extremadamente limitada por la naturaleza misma, por las características de sus constituyentes y por su enfoque en los papeles institucionales y fortalecimiento de las OE.

Los esfuerzos específicos realizados por la Dirección del CIF-OIT para incrementar la financiación del programa de 2013 (financiación adicional a través del superávit, medidas para aliviar la carga de la Contribución a los costes fijos (CFC) deben ser plenamente reconocidos. Se espera que estas medidas sean de carácter estructural.

Es necesario tener en cuenta diferentes enfoques, que pueden reforzarse entre sí:

- un mayor fortalecimiento de la estrategia de movilización general de recursos del CIF-OIT, prestando mayor atención a las actividades para los empleadores y a una mejor integración de estos esfuerzos en las actividades de los departamentos de movilización de recursos de Ginebra;
- la mejora en el criterio específico de asignación de los fondos a las Unidades de Actividades para los Empleadores para asegurar un umbral mínimo de actividades (Ej. Determinar a través de acuerdos claros los principales vínculos estratégicos, en la cual el CTPO puede ser utilizado como herramienta estructural para garantizar una buena contribución por parte de los interlocutores sociales del CIF-OIT a las prioridades regionales);

- el fortalecimiento de la colaboración con ACT/EMP Ginebra y la posibilidad de definir un rol más activo en las Unidades de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT en lo que respecta la formación de mandantes en el terreno.

#### **D. Innovación**

---

El Programa invirtió constantemente en innovación. Hasta ahora, esto ha mostrado ser una estrategia útil para responder a las necesidades en modo proactivo y renovar constantemente la oferta formativa.

Se invita el Comité a aportar nuevas ideas e iniciativas.

**ANEXO**





## Anexo 1

### LISTA DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN 2013

#### ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DESARROLLADAS EN 2013

<b>F = Sobre el terreno</b>	<b>FR = Francés</b>	<b>ES = Español</b>	<b>AR = Árabe</b>
<b>C= Centro</b>	<b>IN = Inglés</b>	<b>PT = Portugués</b>	<b>RU = Ruso</b>

	<b>Código de actividad</b>	<b>Título</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fechas</b>	<b>No. Part.</b>	<b>Idioma</b>
<b>ÁFRICA</b>	A156268	Les organisations d'employeurs et l'entrepreneuriat féminin (Ouagadougou, Burkina Faso)	F	18/03/2013 21/03/2013	14	FR
	A155486	Boosting the successful implementation of national business agendas via improved research and communication (Nairobi, Kenya)	F	22/07/2013 24/07/2013	12	IN
	A156599	CRM membership database for EOs: local installation and training in Swaziland (Mbabane, Swaziland)	F	08/08/2013 09/08/2013	6	IN
	A156600	CRM membership database for EOs: local installation and training in Botswana (Gaborone, Botswana)	F	12/08/2013 13/08/2013	19	IN
	A156602	CRM membership database for EOs: local installation and training in Tanzania (Dar-es-Salaam, Tanzania)	F	16/09/2013 17/09/2013	15	IN
	A156601	CRM membership database for EOs: local installation and training in Kenya (Nairobi, Kenya)	F	19/09/2013 20/09/2013	21	IN
	A106313	Training of trainers on occupational safety and health	C	22/10/2013 24/10/2013	12	IN
	A156622	CRM membership database for EOs: local installation and training in Uganda (Kampala, Uganda)	F	07/11/2013 08/11/2013	27	IN
	A156620	CRM membership database for EOs: local installation and training in Nigeria (Lagos, Nigeria)	F	11/11/2013 12/11/2013	21	IN
	A156619	CRM membership database for EOs: local installation and training in Ghana (Accra, Ghana)	F	14/11/2013 15/11/2013	9	IN
A156719	Training on occupational safety and health for Nigeria	F	27/11/2013 27/11/2013	18	IN	
A156708	Strategic planning for EEF (Addis Ababa, Ethiopia)	F	16/12/2013 17/12/2013	21	IN	

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	No. Part.	Idioma
AMÉRICAS	A256277	Fijar el salario mínimo de manera adecuada y sustentable (San Salvador, El Salvador)	F	17/01/2013 18/01/2013	21	ES
	A255487	Diseño de proyectos e implementación de servicios (Quito, Ecuador)	F	16/05/2013 17/05/2013	26	ES
	A256303	Diseño de proyectos e implementación de servicios (Chiclayo, Peru)	F	22/05/2013 24/05/2013	18	ES
	A256308	Herramientas para el ajuste del salario mínimo (Panama City, Panama)	F	28/06/2013 28/06/2013	22	ES
	A256661	Desarrollo y diseño de servicios en las organizaciones empresariales (La Paz, Bolivia)	F	03/09/2013 05/09/2013	24	ES
	A256281	Employers' organizations and women entrepreneurs: how to reach out? (Kingston, Jamaica)	F	07/10/2013 10/10/2013	16	IN

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	No. Part.	Idioma
ASIA Y EL PACÍFICO	A356297	Employers' organizations and wage determination (Jakarta, Indonesia)	F	18/03/2013 19/03/2013	28	IN
	A356419	Minima wages in Makassar (Indonesia)	F	21/03/2013 22/03/2013	21	IN
	A306298	Advocacy-Lobbying - Making a Business Agenda - workshop for EFP	C	02/04/2013 05/04/2013	13	IN
	A355592	The effective employers' organization in Myanmar (Yangon, Myanmar)	F	23/04/2013 24/04/2013	22	IN
	A356380	Strategic planning (Phnom Pehn, Cambodia )	F	26/04/2013 26/04/2013	30	IN
	A356511	Support to the government and social partners of Myanmar for the promotion of freedom of association, rights at work and social dialogue - (Yangon, Myanmar)	F	15/07/2013 18/07/2013	13	IN
	A355480	Training on training services for MONEF (Ulaanbaatar, Mongolia)	F	27/08/2013 29/08/2013	19	IN
	A356301	South Asia Employers Federations (SAFE) meeting (New Delhi, India)	F	03/10/2013 04/10/2013	14	IN
	A356621	CRM membership database for EOs: local installation and training in Philippines (Manila, Philippines)	F	03/10/2013 04/10/2013	16	IN
A356626	The Effective EO for Afghanistan Chamber of Commerce and Industry (ACCI) (Dubai)	F	07/10/2013 09/10/2013	15	IN	

	A356657	CRM membership database for EOs: local installation and training in Cambodia (Cambodia)	F	07/10/2013 08/10/2013	14	IN
	A356707	Training of trainers on occupational safety and health (Bangkok, Thailand)	F	10/12/2013 13/12/2013	16	IN
	A356590	Follow-up seminar to effective labour law, industrial relations and human resources services - indepth workshops for employers' organizations (Bangkok, Thailand)	F	11/12/2013 13/12/2013	13	IN

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	No. Part.	Idioma
<b>EUROPE</b>	A456244	Setting up new certified training services in Kosovo Chamber of Commerce on essential occupational safety and health (Tirana, Albania)	F	06/03/2013 08/03/2013	14	IN
	A406269	EYPA - training programme 1: Being the voice of business	C	15/04/2013 17/04/2013	29	IN
	A406270	EYPA - training programme 2: Advocating for growth	C	01/07/2013 03/07/2013	30	IN
	A406271	EYPA - training programme 3: Engaging as social partners	C	09/09/2013 11/09/2013	28	IN
	A456589	EYPA - Meeting Europe's economic and labour market challenges - Sharing of experiences among Employers' Organizations - A Directors' Seminar (Brussels, Belgium)	F	23/09/2013 23/09/2013	18	IN
	A456427	Promoting capacity building and improving social dialogue in the commerce sector for the organizations - field workshop 3 - (Prague)	F	29/10/2013 30/10/2013	23	IN
	A456305	Effective labour law, industrial relations and human resources services - indepth workshop for employers' organizations (St. Petersburg, Russia)	F	06/11/2013 08/11/2013	20	IN RU
	A456428	Promoting capacity building and improving social dialogue in the commerce sector for the organizations - Field workshop 4 - (Istanbul, Turkey)	F	03/12/2013 04/12/2013	34	IN

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	No. Part.	Idioma
<b>INTER- REGIONAL</b>	A976017	Master training on the effective business member organization (year 2013)	B-C	01/01/2013 08/03/2013	20	IN
	A906280	Member database validation workshop	C	26/03/2013 28/03/2013	21	IN
	A906486	CRM membership database: master users training	C	27/05/2013 30/05/2013	23	IN
	A906299	Relever les défis de l'emploi des jeunes dans les pays arabes /Tackling youth employment challenges in the Arab countries	C	23/09/2013 26/09/2013	13	IN FR
	A976521	Master training on the effective business member organization (year 2013)	B-C	01/11/2013 31/12/2013	41	IN

	A906426	Greening economies, enterprises and jobs: The role of EOs in the promotion of environmentally sustainable economies and enterprises	C	04/11/2013 07/11/2013	14	IN
	A956721	National Business Agendas (Stockholm, Sweden)	F	03/12/2013 05/12/2013	18	IN

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	No. Part.	Idioma
<b>ASESORAMIENTO</b>	E456267	National business agendas (Stockholm, Sweden)	F	06/02/2013 08/02/2013	n.a	IN

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	No. Part.	Idioma
<b>DESARROLLO DE MATERIAL DIDÁCTICO</b>	C906295	Green growth for employers	C	07/03/2013 31/07/2013	n.a	IN
	C906623	Development of training material for EOs on Productivity and working conditions in SMEs (ACI 4)	C	27/09/2013 31/12/2013	n.a	IN
	C906624	Development of training material for EOs on Formalization of the informal economy (ACI 6)	C	27/09/2013 31/12/2013	n.a	IN
	C906625	Development of training material for EOs on Protection of workers from unacceptable forms of work (ACI 8)	C	14/11/2013 31/12/2013	n.a	IN
	C906725	Development of training material for EOs on Promoting more and better jobs for inclusive growth (ACI 1)	C	04/12/2013 31/12/2013	n.a	IN
	C906726	CRM database for EOs - Enhancement and new version in French and Spanish	C	04/12/2013 31/12/2013	n.a	IN FR ES