

► **Balance de los beneficios de la digitalización**

¿En qué punto se encuentran las Organizaciones Empresariales en el camino de la digitalización y qué sigue?

Introducción

¿Dónde estamos en el viaje de la digitalización?

- ❑ El 80% de las OE han adaptado su prestación de servicios (según la encuesta ACT / EMP & IOE de la OIT). La digitalización está en el centro de este cambio.
- ❑ La mayoría de las OE ofrecen ahora servicios de asesoría, legales y de consultoría virtuales (83%). Más del 50 por ciento traslada su oferta de formación a una plataforma online.
- ❑ La pandemia ha acelerado las tendencias de digitalización para las OE y en toda la comunidad empresarial en general. con un [estudio de Twilio sobre participación digital](#) y el 68 por ciento dijo que la pandemia aceleró su transformación digital "mucho".
- ❑ Las organizaciones se encuentran en diferentes etapas del viaje digital y tienen diferentes prioridades en el futuro. Esto se refleja en las preguntas centrales a las que buscamos respuestas en esta guía.





Introducción

¿Dónde estamos en el viaje de la digitalización?

▶ Lo más importante para las organizaciones empresariales es tener muy claro dónde se encuentran ahora en términos de su oferta digital y cuál es la experiencia de los miembros. Esto les ayudará a establecer el rumbo hacia el que quieran dirigirse.

▶ Kate Shoesmith, directora ejecutiva adjunta, REC (Reino Unido)

▶ A medida que las tecnologías digitales impregnan las diferentes esferas de la actividad empresarial, tanto las empresas como las OE deberán desarrollar nuevas capacidades para responder e innovar al ritmo de una tecnología y unas condiciones de mercado en constante cambio³.

▶ Dr Deborah Soule, Manning School of Business, Universidad de Massachusetts Lowell

Objetivos y alcance

El objetivo de este informe es explorar cómo se ve la digitalización en la práctica para las OE, a través de un balance global de las experiencias hasta la fecha. Resaltar (las primeras) lecciones aprendidas también ayudará a proporcionar una hoja de ruta para cambios futuros.

Nuestro objetivo es encontrar respuestas a las tres siguientes preguntas fundamentales:

- 1. ¿Que funciona?** ¿Cuáles son los impulsores del cambio y la situación actual en términos de adopción digital dentro de la comunidad OE global?
- 2. ¿Por qué funciona?** ¿Cuáles son algunos de los temas comunes y consejos de implementación que podemos extrapolar a partir de ejemplos específicos de digitalización en las áreas de gobernanza, productos y personas?
- 3. ¿Que sigue?** ¿Cómo evolucionará la tecnología digital y de datos en los próximos años y cómo pueden los OE asegurarse de estar a la vanguardia?



PARTE I



¿Qué funciona?



PARTE I

▶ ¿Qué funciona?

Parte I- ¿Qué funciona?

En esta sección, hacemos un balance de lo que funciona (y lo que no) en las siguientes tres áreas:

- 1. Procedimientos internos y eficiencias** : ¿Cómo se utilizan las herramientas digitales y la nueva tecnología para facilitar la mejora de procesos dentro de las OEB, así como la cooperación interna y la gestión de proyectos?
- 2. Servicios para miembros** : ¿cómo está apoyando la digitalización la innovación y la expansión de servicios como la formación, la orientación legal, el apoyo empresarial, los eventos y las asociaciones comerciales? ¿Qué beneficios tangibles se están obteniendo y cómo se miden?
- 3. Impacto externo** : ¿cómo está mejorando la digitalización las actividades de promoción y campañas y brindando nuevas formas de establecer relaciones con los responsables políticos, los periodistas y otras personas influyentes? ¿Cómo se pueden utilizar los canales digitales para impactar en la opinión pública más amplia?

¿Que funciona?

Procedimientos internos y eficiencias

Ejemplos específicos (y cuantificables) de cómo la digitalización ha mejorado los procesos internos dentro de la secretaría incluyen:

- **Mayor velocidad de procesamiento y compras en línea** - Por ejemplo: reserva digital para capacitación y eventos, 'tienda' en línea para comprar membresías y servicios y certificados descargables.
- **Accesibilidad mejorada** - Las mejoras del sitio web han mejorado la navegabilidad y han facilitado que los miembros (y las partes interesadas) encuentren la información que necesitan.
- **Instalaciones de autoservicio** - Por ejemplo: usar chatbots para responder preguntas básicas y señalar a los miembros dónde pueden encontrar información. Los miembros también pueden modificar la información de contacto y 'optar por participar' en listas de correo y grupos de interés específicos.
- **Información y comentarios de los miembros** - Las herramientas digitales y los canales de redes sociales son una herramienta para capturar conocimientos y opiniones de los miembros. Esto puede complementar las encuestas tradicionales por correo electrónico y ayuda a las OE a "acercarse" a sus miembros.



Centrarse en el usuario final siempre es clave. En la formación en línea, eso implica desde hacer el pago lo más fácil posible hasta enviar una guía por escrito y en vídeo sobre cómo inscribirse y ayudar con cualquier problema técnico que los participantes tengan ese día.

► Ray Tadeo, director de formación y desarrollo, ECOP (Filipinas)

¿Que funciona?

Procedimientos internos y eficiencias

Algunos ejemplos de cómo las OE están midiendo y demostrando el progreso en términos de inversión digital que conducen a procedimientos internos mejorados y eficiencias incluyen:

- Mayor aceptación de estos servicios adicionales y flujos de ingresos adicionales
- Páginas vistas y número de descargas
- ¡Menos llamadas entrantes de miembros que no pueden encontrar lo que buscan!
- Aumento general de la conciencia y la satisfacción de los miembros (medido a través de encuestas anuales e interacciones continuas)
- Gestión de proyectos y comunicación interna mejorada (consulte los estudios de caso a continuación)

En resumen, la inversión en digitalización se manifiesta en una mayor eficiencia y una experiencia más fácil de usar para los miembros. Más personas dentro de la OE tienen acceso a los datos, lo que a su vez conduce a una mejor comprensión de las necesidades de los miembros.



Los principales objetivos de nuestra transformación digital han sido mejorar nuestra gobernanza interna, reforzar la eficacia de nuestras actividades de promoción y aumentar los servicios a los miembros.

► Vincent Kouette, director ejecutivo adjunto, GICAM (Camerún)

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO: uso de herramientas digitales para mejorar la comunicación interna y la gestión de proyectos


- **[FEC \(DRC\)](#)** ha utilizado plataformas digitales como alternativa a las reuniones físicas para potenciar los intercambios entre las diferentes oficinas de FEC repartidas por todo el territorio del país. Esto ha mejorado la coherencia y la velocidad de la toma de decisiones.
- **[REC \(Reino Unido\)](#)** ha hecho uso de WhatsApp para compartir información rápidamente con el equipo de liderazgo superior y acelerar la toma de decisiones sobre problemas de emergencia.
- **[CGEM \(Marruecos\)](#)** ha tomado la iniciativa en una serie de cuestiones de alto perfil mediante el establecimiento de '[Comisiones](#)' a medida que involucran tanto a miembros como a partes interesadas externas, por ejemplo, la Comisión de Capital Humano y la [Comisión de Gobierno Electrónico](#) . Las plataformas digitales proporcionan un medio para gestionar y coordinar estas iniciativas de múltiples partes interesadas.

¿Que funciona?

Servicios a los miembros

El uso cada vez mayor de canales digitales para brindar servicios e información fue una prioridad prepandémica; la crisis ha acelerado este proceso. La necesidad es la madre de la invención; ¡también ha sido la madre de una rápida implementación! Se reconoce la necesidad de adaptarse e innovar, y los beneficios más comúnmente citados para los servicios para miembros incluyen:

- **Comunicación mejor y más ágil con los miembros** - Por ejemplo: rediseño del sitio web y creación de "hubs" de información específicos y aplicaciones móviles para aumentar la visibilidad y la accesibilidad de la información.
- **Mejorando las relaciones** - Por ejemplo: generar un mejor conocimiento de las necesidades de los miembros mediante el uso estratégico de CRM y software de inteligencia empresarial, lo que se traduce en mejores decisiones sobre servicios e inversiones.
- **Creando nuevas comunidades** - Las herramientas digitales han facilitado las redes peer-to-peer. Estos son especialmente valorados en un momento de crisis y jugarán un papel clave para ayudar a los miembros a aprovechar nuevas oportunidades durante la fase de recuperación.
- **Garantizar la sostenibilidad financiera** : todo lo anterior tiene como objetivo impulsar la retención y adquisición de miembros. Existe una urgencia en torno a esto, con 8 de cada 10 OE a nivel mundial informando una caída en los ingresos ([ACT / EMP y encuesta IOE](#)).

 **Las OE necesitan continuar adaptándose e innovando para ayudar a definir el futuro de las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto.**

► Informe de la OIT/OIE sobre la transformación empresarial

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO: creación de centros a medida y páginas web específicas para cada problema

- **SEIFA (Sudáfrica)** ha creado una serie de portales web independientes, que cubren áreas como el [apoyo específico para las PYME](#) , la [formación](#) , [los premios de la industria](#) y el [convenio colectivo](#) entre las organizaciones de empleadores dentro de los miembros de SEIFA y los sindicatos.
- **NHO (Noruega)** tiene un portal dedicado llamado Arbinn para información relacionada con el empleador. A través de [Arbinn](#) , los miembros de la NHO tienen acceso a orientación práctica sobre temas como la contratación, el empleo y la terminación del personal, los convenios colectivos y los requisitos de HSE. Los miembros pueden hacer uso de modelos y modelos de contratos que han sido redactados por abogados internos y también tienen acceso a herramientas de gestión de riesgos sobre salud ocupacional y protección de datos.
- La '[Calculadora de Corona](#) ' de **VNO-NCW (Países Bajos)** ayuda a las empresas a navegar la crisis de COVID19 con actualizaciones periódicas sobre asignaciones, opciones de crédito y aplazamientos de impuestos disponibles. También permite a los empleadores verificar su posición de liquidez e identificar rápidamente a qué apoyo tienen derecho, tanto de las instituciones financieras como del gobierno.

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO: desarrollo de aplicaciones móviles y uso de plataformas externas

- **[GICAM \(Camerún\)](#)** lanzó una nueva aplicación móvil llamada [MyGicam](#) que está disponible para descargar en PlayStore y AppStore. La aplicación permite a los empleadores unirse y convertirse en miembros con un solo clic y proporciona noticias continuas sobre las actividades de GICAM.
- **[La aplicación de la Confederación de Lewiatan \(Polonia\)](#)** incluye actualizaciones periódicas, y los miembros reciben un informe semanal todos los lunes, acceso a las redes sociales y señalización para los expertos de Lewiatan. La aplicación también proporciona una función de votación para que los miembros se incorporen a las consultas en vivo.
- **[MAI \(Israel\)](#)** hace uso de su propia página de Telegram para actualizaciones en tiempo real, como un medio para dar a conocer sus actividades y para interactuar con miembros y no miembros, así como con partes interesadas y socios externos.
- **[CCILCI \(Costa de Marfil\)](#)** creó un grupo de WhatsApp para mejorar la comunicación y el compromiso con los miembros. El objetivo es compartir información importante y hacer circular actualizaciones urgentes rápidamente; también es para impulsar una mejor interacción con los miembros. La tasa de respuesta en este grupo de WhatsApp es 10 veces mayor que cuando la información se distribuyó únicamente por correo electrónico.

¿Que funciona?

Alcance e impacto externos

Llegar a una nueva audiencia (y atraer nuevos miembros)

- Impulsar la captación de miembros y promover la adopción de servicios sigue siendo una prioridad. Los canales digitales son una plataforma para un enfoque nuevo y proactivo para aumentar la visibilidad. Esto se resume en el concepto de *marketing entrante*, como una alternativa al *marketing* tradicional puramente saliente.
- *Inbound marketing* (enfocado en atraer clientes a través de contenido relevante y útil. Esto, a su vez, ayuda a generar confianza y credibilidad. Los desafíos para las OE radican en:
 - Identificar y articular los 'ganchos' correctos que hablarán con la audiencia objetivo de las OE;
 - Tener las habilidades y la capacidad internas para mantener la generación regular de contenido temático y para 'curar' y filtrar información;
 - Uso eficaz de la optimización de motores de búsqueda para impulsar el tráfico entrante;
 - Captura de datos a través de este tráfico entrante y procesos de seguimiento efectivos.

El concepto amplio detrás del inbound marketing, la creación de contenido atractivo y relevante que atraiga a las personas, se aplica a otras áreas prioritarias para las OE, en particular las campañas y la promoción y la demostración del papel positivo de las empresas en la sociedad.

Consejos prácticos: aprovechar el enfoque de 'marketing de entrada'

NUEVOS ENFOQUES DE DIFUSIÓN: *INBOUND* vs *OUTBOUND* MARKETING

INBOUND MARKETING

El *inbound marketing* es una metodología empresarial que atrae la atención de clientes nuevos y potenciales y consiste en:

- ▶ Crear contenidos y experiencias estratégicas que se adapten a necesidades únicas;
- ▶ Formar conexiones, responder preguntas y resolver problemas;
- ▶ Usar este contenido de calidad para atraer a las personas a su empresa y su marca y construir relaciones duraderas.

OUTBOUND MARKETING

Los métodos de *marketing* tradicionales crean mensajes salientes y material publicitario, lo cual implica:

- ▶ Comprar anuncios y listas de correo electrónico para distribuir estos mensajes salientes;
- ▶ Uso de otros canales como la venta telefónica o poniendo stands en ferias comerciales;
- ▶ **Difundir** mensajes de *marketing* a una audiencia determinada con la esperanza de obtener una respuesta, clientes potenciales y nuevos negocios.

¿Que funciona?

Alcance e impacto externos

Impulsar la promoción y la participación de las partes interesadas

- *El 94% de las OE han aumentado sus actividades de promoción durante la crisis, a pesar de tener que reducir su capacidad financiera y humana (encuesta ILO-ACT / EMP / IOE). Los canales digitales han proporcionado una forma de interactuar con los miembros e identificar rápidamente los desafíos más urgentes, así como las soluciones propuestas.*
- Las herramientas digitales también han proporcionado un medio para mejorar el compromiso directo con los responsables políticos (¡es más fácil organizar una discusión abierta entre un ministro y un grupo seleccionado de miembros de la OE si la reunión es virtual en lugar de física!).
- Las OE están aprovechando la tecnología digital para trabajar con las partes interesadas a fin de brindar apoyo práctico y productos a los miembros, por ejemplo, en áreas como los seguros.
- Los comentarios y la información de las OE de todo el mundo han identificado 6 áreas específicas de oportunidad en términos de digitalización como un medio para impulsar la promoción y el impacto de las campañas (estos 6 factores se describen a continuación).

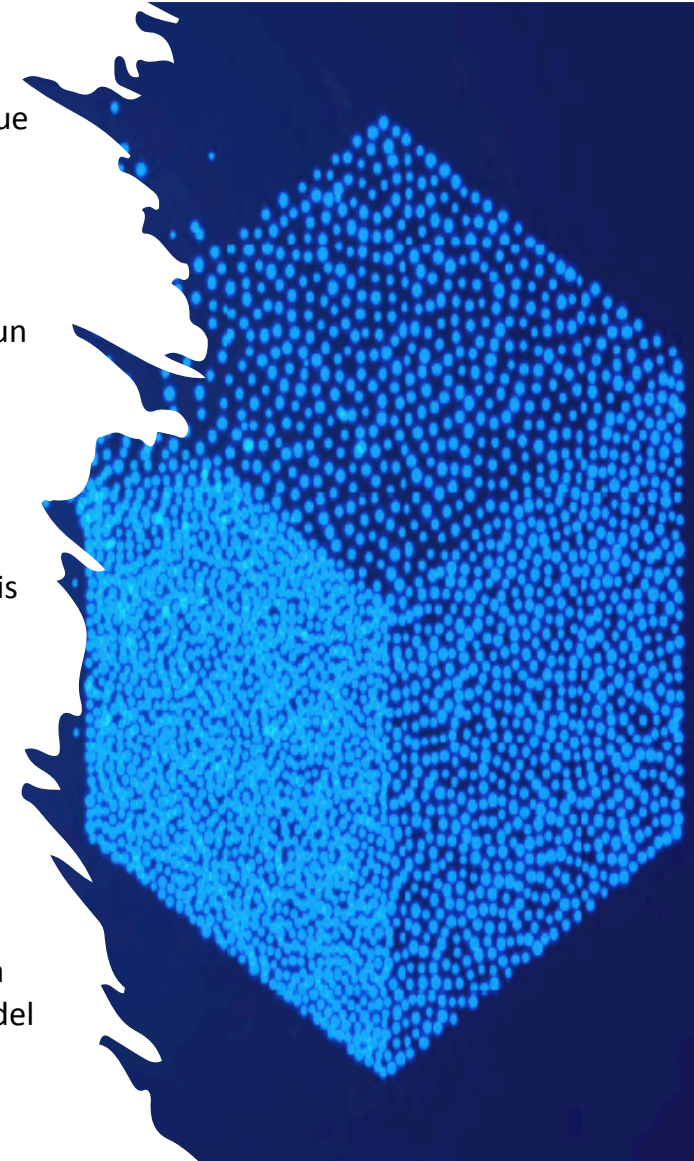


La tecnología digital se puede utilizar para diseñar nuevos productos de seguros a un nivel competitivo y hacerlos llegar a más personas incluso en las zonas rurales.

► Reine Mbang Essobmadje, vicepresidente primero de GICAM y presidente de la Comisión de Economía Digital

¿Cómo puede la digitalización impulsar la promoción y la voz? Seis áreas de oportunidad

- 1. Mejora de la recopilación de datos y la base de pruebas** : las herramientas digitales pueden respaldar la creación de una sólida base de pruebas para respaldar los llamados a la acción en las políticas e influir en el cambio regulatorio. Esto incluye capturar información periódica de los líderes empresariales, evitando al mismo tiempo la "fatiga de las encuestas", por ejemplo, mediante el uso de eventos en línea y seminarios web para generar comentarios "en vivo".
- 2. Correr la voz y contar buenas historias** : los canales digitales también son un medio para difundir historias positivas que muestran el papel de las empresas en la sociedad. Como parte de esto, las organizaciones están haciendo un uso cada vez más efectivo del video como un medio para generar un impacto emocional y llegar a una audiencia más amplia a través de los canales de las redes sociales.
- 3. Compromiso directo con los responsables políticos y otras personas influyentes** : los canales digitales proporcionan un medio adicional para interactuar directamente con figuras políticas y otras personas influyentes. Los periodistas, en particular, usan Twitter y otras herramientas para monitorear las respuestas a los anuncios del gobierno e identificar puntos de vista que vale la pena cubrir.
- 4. Acercar a los miembros al ámbito de las políticas** : la digitalización está creando nuevas formas de facilitar el diálogo directo entre los miembros y los responsables políticos. Los canales digitales han jugado un papel clave durante la crisis de COVID19 para garantizar que los miembros puedan transmitir preocupaciones y prioridades a los funcionarios del gobierno; esto, a su vez, ayudó a dar forma a los paquetes de apoyo para las empresas.
- 5. Recopilación de conocimientos e inteligencia** : de la misma manera que los sistemas CRM se utilizan para registrar información sobre los miembros, también se pueden utilizar para mantener registros de las intervenciones con los responsables de la formulación de políticas. Con el tiempo, esto puede generar datos sobre respuestas comunes de diferentes departamentos gubernamentales y resultados resultantes de diferentes tipos de enfoques de promoción.
- 6. Tomar la iniciativa en la economía digital** : fomentar una economía digital sostenible e inclusiva es una prioridad en la mayoría de los países. Las OE pueden desempeñar un papel de liderazgo aquí y en áreas relacionadas como el futuro del trabajo, adelantarse a las nuevas necesidades de habilidades y la adopción ética de la IA.



ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO - ¿Utiliza canales digitales para impulsar la promoción y la participación de las partes interesadas?

- **[FKE \(Kenia\)](#)** produjo una encuesta digital para miembros que resultó crucial para comprender mejor cómo las empresas pueden salir de la pandemia y el apoyo requerido del gobierno. El flujo de caja fue la preocupación más urgente para el 84% de las empresas; Las herramientas digitales también generaron comentarios cualitativos para informar propuestas de políticas en torno a la reducción de impuestos corporativos, un 'Fondo de apoyo salarial' y facilidades crediticias.
- **[CBI \(Reino Unido\)](#)** organizó los seminarios web 'CBI at 10' dos veces por semana (lunes y miércoles) como un medio para impulsar el compromiso regular entre los miembros y los responsables políticos / Aunque los temas centrales se centraron inicialmente en Covid, los seminarios web también se han centrado en otros temas prioritarios para los miembros, incluida la agenda net-zero, la inclusión y la diversidad, los desarrollos del Brexit y el comercio internacional.
- **[FEU \(Ucrania\)](#)** desarrolló, en asociación con [Danish Industries \(DI\)](#) , una herramienta de índice de confianza empresarial para evaluar la confianza de las empresas ucranianas con respecto a la preservación de los puestos de trabajo existentes y la creación de nuevos puestos de trabajo. Esto proporcionó una plataforma única para interactuar con los responsables de la formulación de políticas. Las herramientas digitales proporcionaron los medios para utilizar 'una estrategia de goteo', es decir, recopilar información y datos regulares durante todo el año en lugar de centrarse todo en la recopilación anual de datos de pensamiento.

PARTE II



¿Por qué
funciona?

PARTE II

¿Por qué funciona?

Parte II- ¿Por qué funciona?

En esta sección, también veremos más allá del ecosistema OE en lecciones y experiencias digitales que puede reflexionar y aprender de. Desglosaremos este análisis en las tres áreas prioritarias siguientes:

- 1. Gobernanza** : ¿Qué infraestructura de gobernanza y toma de decisiones necesitan las OE para una digitalización eficaz y sostenible? ¿Cómo es una hoja de ruta de toma de decisiones de OE para la digitalización?
- 2. Productos** - ¿Qué han hecho las OE para determinar qué productos y servicios OE específicos son más susceptibles de digitalización? ¿Qué nuevos tipos de productos y servicios están surgiendo? ¿Qué infraestructura se necesita?
- 3. Personas** : ¿Cómo han gestionado las OE las capacidades internas y los problemas de capacidad en torno a la digitalización? ¿Cuáles son las implicaciones para las habilidades, el liderazgo de las OE y la cultura organizacional?

¿ Por qué funciona?

Gobernanza y planificación

Elaboración de planes y gestión de riesgos

Se necesita una infraestructura de gobernanza y toma de decisiones eficaz para impulsar una digitalización eficaz y sostenible. Esto es lo que sustenta el tipo de capacidad dinámica que los OE necesitan en la era digital que cambia rápidamente.

- La planificación estratégica sólida con hitos claros y un enfoque de progreso incremental también ha sido señalada como grandes factores de éxito por los organismos representativos a la vanguardia para hacer que suceda el cambio digital.
- La buena gobernanza en las OE se trata de una toma de decisiones democrática y eficiente, pero también de una gestión de riesgos eficaz. Y esto es especialmente importante en el contexto de las posibles dificultades financieras y de reputación asociadas con los proyectos digitales.

En esta sección, analizamos algunos de los componentes clave de la 'hoja de ruta digital' según lo señalado por las OE en todo el mundo, consejos prácticos específicos para garantizar la aceptación de la Junta para aprovechar la experiencia externa y una descripción general de los procedimientos de gestión de riesgos.

Una hoja de ruta de la digitalización (parte 1)

Con base en la retroalimentación agregada de las OE de todo el mundo, a continuación se muestran ejemplos de los pasos prácticos que las organizaciones han tomado a lo largo del viaje digital y las lecciones aprendidas en el proceso.

Empezando desde el lugar correcto

Las OE deben tener claro dónde se encuentran ahora y adónde quieren llegar. El objetivo final es mejores servicios / representación para los miembros. Este es el 'ancla'. La centralidad absoluta en los miembros sigue siendo la fuerza impulsora de todas las actividades, ya sean digitales o analógicas.



Conseguir la luz verde

Los planes estratégicos y los presupuestos deberán ser aprobados por las juntas directivas y los comités de la OE. Asegurar esta aceptación interna es esencial y requiere una planificación clara, una comunicación persuasiva y una visión convincente.



Construyendo el plan operativo

Tener las conversaciones internas y externas adecuadas será parte de esto y cristalizará no solo una visión clara del objetivo final, sino también la puesta en escena de publicaciones en el camino, indicadores clave de rendimiento (KPI) claros, escalas de tiempo, presupuestos y planes de contingencia.



Asegurar la aceptación colectiva

Asegurar la aceptación de la membresía en general y, lo que es más importante, del personal de la OE es un componente vital de la hoja de ruta. Las personas necesitan tener la oportunidad de participar y comprender por qué se necesitan cambios y qué diferencia harán.

Una hoja de ruta de la digitalización (parte 2)

Mantenerse 'en sintonía' con las necesidades de los miembros

Los 'chequeos' regulares y los informes de progreso garantizarán que los miembros participen durante todo el proceso . ¡Esta es también la oportunidad para recordatorios regulares de por qué es importante y el 'dolor' del cambio vale la pena!



Medir el progreso para acelerar el cambio

La recopilación y el análisis de datos sólidos, el aprendizaje de los resultados y la innovación rápida a escala pueden marcar una gran diferencia en la sostenibilidad a largo plazo del OE. Esto también acelera el cambio en la mentalidad general y la cultura organizacional.

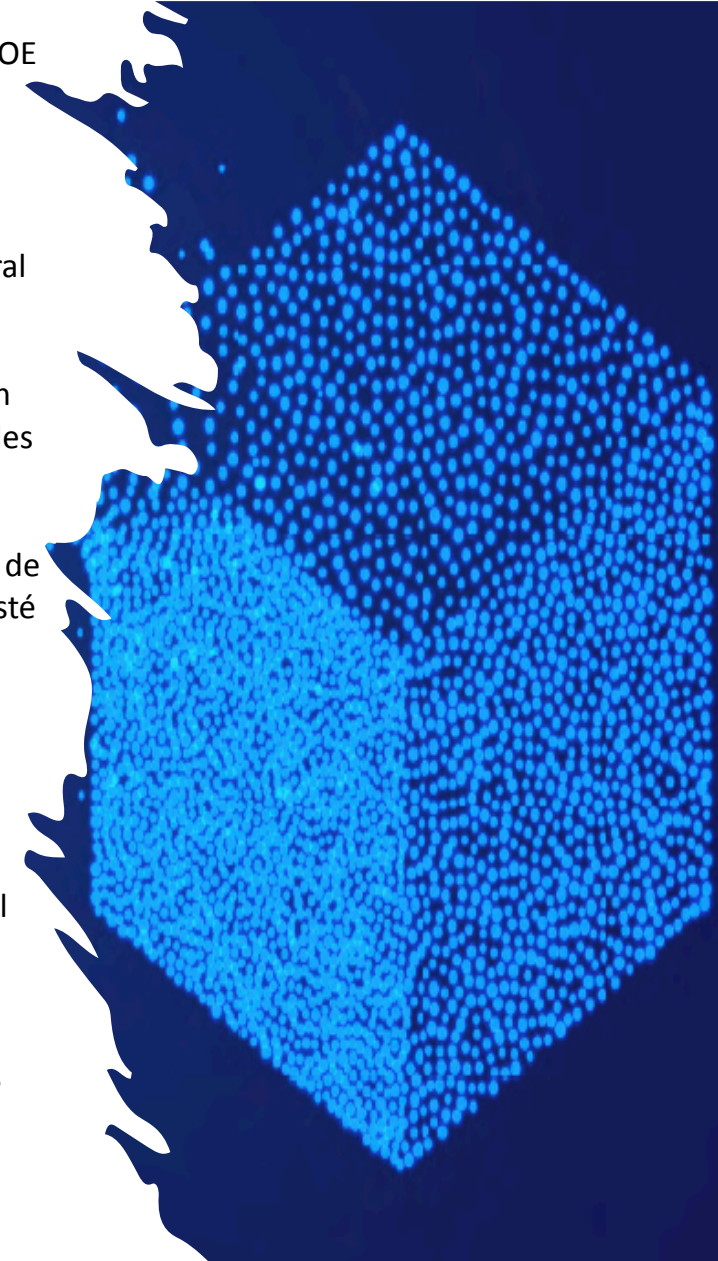


Adopción de la mejora continua

Aprovechar al máximo la evolución digital requiere una mejora regular de las habilidades, la reasignación de recursos y cambios continuos en la entrega operativa. Un compromiso genuino con la mejora continua es más importante que nunca.

7 consejos para asegurar la aceptación de la Junta y asegurar la alineación interna

- 1. Crear contexto** : explicar claramente la necesidad de la evolución y la inversión digital es una prioridad inmediata. Las OE han creado contexto al hacer referencia a ejemplos de cómo otras organizaciones están aprovechando una infraestructura digital mejorada y subrayando la necesidad de "no quedarse atrás".
- 2. Creación de una base de pruebas** : las OE han utilizado datos de encuestas de sus miembros para respaldar sus necesidades de cambio e inversión. El uso de investigaciones externas sobre cómo la comunidad empresarial en general está invirtiendo en herramientas digitales proporciona una base de evidencia adicional.
- 3. Uso de expertos externos:** aprovechar la experiencia y el conocimiento de los expertos digitales puede desempeñar un papel clave a la hora de presentar el caso ante la Junta de la OE. La clave aquí es asegurarse de que los expertos digitales comprendan las necesidades específicas de una organización de miembros.
- 4. Creación de un grupo de trabajo interno** : las OE han creado pequeños grupos de trabajo de miembros seleccionados de la Junta con un interés específico en la digitalización. Este grupo de trabajo puede garantizar que el resto de la Junta esté al día y acelerar el cambio a través de intercambios entre pares.
- 5. Establecer hitos y mediciones claros** : una forma de tranquilizar a la Junta es presentar un plan estratégico creíble con hitos claros que la junta pueda utilizar para evaluar periódicamente el progreso y garantizar que las cosas vayan en la dirección correcta.
- 6. Vender una visión con aspiraciones** : parte de presentar el caso puede implicar argumentar que la inversión digital y el cambio organizacional son esenciales y no negociables. También hay una mano positiva para jugar, lo que implica crearnos una visión vívida y aspiracional.
- 7. Gestión de las expectativas y el riesgo** : siempre es necesario señalar los posibles desafíos y problemas y gestionar las expectativas en consecuencia. La retroalimentación de las OE es que la mayoría de las Juntas serán comprensivas siempre que se implementen los planes de contingencia adecuados.



Consejos prácticos: gestionar los riesgos de la digitalización

¿Cuáles son algunos de los riesgos específicos que puede crear una mayor digitalización y cómo buscan las OE mitigar estos riesgos? La tabla siguiente recoge algunos de los principales riesgos y preocupaciones señalados por los líderes de las OE, así como ejemplos de respuestas de mitigación.

GESTIONAR Y MITIGAR LOS RIESGOS DE LA DIGITALIZACIÓN PARA LAS OE	
RIESGO	MITIGACIÓN
<ul style="list-style-type: none">▶ Ciberseguridad (riesgo de pirateo informático para la organización, riesgo de pirateo informático hacia miembros)	<ul style="list-style-type: none">▶ Contar con un buen proveedor informático para ayudar a gestionar el riesgo y realizar revisiones▶ Tener protocolos de gestión de crisis y planes de contingencia
<ul style="list-style-type: none">▶ Violación de la protección de datos por parte de la OE (por ejemplo, incumplimiento de los requisitos legales, uso no autorizado de datos de CRM)	<ul style="list-style-type: none">▶ Formación del personal, recordatorios y sesiones informativas periódicas▶ Utilizar expertos externos en protección de datos para revisar los procedimientos actuales
<ul style="list-style-type: none">▶ Violación de la protección de datos por parte de los miembros, provocando un daño a la reputación	<ul style="list-style-type: none">▶ Asesoramiento para miembros y actualizaciones legales periódicas▶ Código de comportamiento y procedimientos disciplinarios▶ Experiencia en gestión de medios
<ul style="list-style-type: none">▶ Gasto excesivo del presupuesto y costos imprevistos	<ul style="list-style-type: none">▶ Planificación presupuestaria eficaz y realista▶ Claridad en términos contractuales con proveedores▶ Presupuesto de contingencia
<ul style="list-style-type: none">▶ Obsolescencia, problemas técnicos emergentes	<ul style="list-style-type: none">▶ Debida diligencia del proveedor informático▶ Claridad en las "cláusulas de incumplimiento" con los proveedores de tecnología▶ Explorar herramientas y opciones digitales emergentes
<ul style="list-style-type: none">▶ Falta de capacidad y competencias internas	<ul style="list-style-type: none">▶ Auditoría de competencias internas y contratación de personal con las competencias adecuadas para abordar las deficiencias▶ Actualización y adquisición de nuevas competencias para el personal▶ Uso de trabajadores temporales / por contrato

Consejos prácticos: Cómo identificar a los proveedores externos adecuados

La buena gobernanza también implica llevar a cabo la debida diligencia sobre los posibles socios y dirigir un proceso de licitación exhaustivo. Para las OE, uno de los mayores retos es encontrar la tecnología adecuada o los expertos digitales con los que trabajar

RECUADRO 10: Aprovechar la experiencia externa: consejos prácticos

Con base en las experiencias de OE de todo el mundo, se ofrecen a continuación algunos consejos prácticos sobre cómo identificar y seleccionar expertos externos con los que trabajar:

- ▶ **Lleve a cabo un proceso de licitación competitivo:** si bien al principio puede llevar cierto tiempo, puede ser fundamental para demostrar la debida diligencia al seleccionar a los proveedores externos con los que se va a trabajar. Normalmente, las OE acabarán con una lista de tres o cuatro posibles proveedores.
- ▶ **Sea claro en los criterios de selección:** ¿qué es lo que realmente busca de sus proveedores externos? Por lo general, deben demostrar "adecuación cultural" y una comprensión clara de las necesidades de las organizaciones empresariales, así como un historial y una experiencia comprobados.
- ▶ **Sea claro sobre las limitaciones presupuestarias:** esto puede significar que algunos proveedores opten por no presentarse a la licitación, pero es fundamental tener claro el presupuesto desde el principio. Prevenir riesgos potenciales y factores externos que podrían causar retrasos y gastos excesivos también es un elemento clave a tener en cuenta a la hora de seleccionar con quién trabajar (es decir, ¿cómo han respondido a los contratiempos y obstáculos imprevistos en otros proyectos en los que han trabajado?).
- ▶ **Pida referencias:** hablar con clientes previos o actuales es una parte importante del proceso. Uno de los retos es asegurarse de que al menos algunos de estos clientes tengan necesidades y presupuestos similares a los de la OE. La clave aquí es garantizar que el nivel de servicio prestado sea reproducible y cumpla con los requisitos específicos de una organización de miembros.
- ▶ **Sea claro sobre con quién trabajará realmente:** el éxito del proyecto dependerá en última instancia de la persona o personas que lo dirijan por parte del proveedor. A menudo, no se trata de las mismas personas que se presentaron a la licitación. Es fundamental confiar en quien trabajará con usted en el día a día y asegurarse de que encajarán bien con las personas que dirijan el proyecto desde el lado de la OE.
- ▶ **Tenga en cuenta el presupuesto de mantenimiento y asistencia:** con la mayoría de tecnologías digitales, los proveedores obtienen la mayor parte de su dinero a través del mantenimiento y la asistencia posventa. Por ejemplo, la creación de un sitio web es una sola venta, pero su mantenimiento será necesario durante años. Es fácil subestimar estos costos. Las OE deben tenerlo presente desde las primeras conversaciones con posibles proveedores externos.

¿Por qué funciona?

Productos

Elaboración de planes y gestión de riesgos

Para muchas OE, el viaje digital aún se encuentra en una etapa temprana y la atención se centra en las ganancias rápidas y los cambios incrementales en los productos y servicios existentes. Mejorar los productos y servicios actuales significará tener las conversaciones adecuadas en una etapa temprana de cualquier nueva renovación digital, en particular:

- Conversaciones con miembros, incluidos miembros de diferentes tamaños y de diferentes sectores industriales. ¿Cuál es su experiencia al interactuar con la OE? ¿Qué mejoraría su experiencia de membresía y cómo podemos facilitarle el acceso a la información y los servicios?
- Conversaciones con el personal de OE en todos los departamentos. ¿Qué frustraciones y 'bloqueadores' experimenta actualmente en su trabajo diario? ¿Qué haría su vida laboral mejor y más fácil?

Estos dos elementos ayudarán a responder a la pregunta "¿ dónde estamos ahora?" pregunta. Las organizaciones representativas han utilizado otras herramientas y mecanismos para obtener conocimientos prácticos sobre la eficacia de los procesos y flujos de información actuales. Los ejemplos incluyen la herramienta de Evaluación de la preparación para la transformación (TRA) ACT / EMP de la OIT.

Consejos prácticos: obtención de 'beneficios rápidos'

RECUADRO 12: Consejos prácticos para obtener mejoras rápidas y lograr un progreso gradual

Con base en los últimos comentarios de OE de todo el mundo, las áreas más habituales para poner en marcha un progreso gradual son:

- ▶ **Socialización:** mejorar la visibilidad y la presencia en redes sociales y adaptar las publicaciones existentes a las plataformas digitales.
- ▶ **Impacto visual:** utilizar gráficos y elementos visuales más "dinámicos" para captar la atención y generar un impacto, incluyendo el uso de fotografías de alta calidad para mejorar el impacto visual y transmitir la personalidad y la cultura de la OE.
- ▶ **Vídeo y transmisión en directo:** hacer un mayor uso del vídeo para transmitir mensajes como una alternativa a las actualizaciones escritas (o para complementarlas) y transmisión en directo de reuniones y eventos de los miembros en Facebook, YouTube y otras plataformas.
- ▶ **Perfeccionamiento de la formación en línea y el aprendizaje combinado:** continuar perfeccionando y mejorando la oferta de formación en línea y combinada, con el objetivo de aumentar la participación, los ingresos y los comentarios positivos.
- ▶ **Segmentación:** mejorar la segmentación de los servicios de apoyo a los miembros para reflejar las necesidades específicas de los diferentes tipos de miembros (por ejemplo, por sector, tamaño o aspiración de crecimiento) y dirigirse a funciones específicas dentro de estas empresas o asociaciones de miembros (por ejemplo, mediante la creación de portales específicos, redes y servicios de apoyo).

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO - Evaluación de los productos y servicios digitales actuales

- **REC (Reino Unido)** utilizó la [herramienta 'Hot Jar'](#) para rastrear cómo los miembros estaban accediendo y navegando actualmente en el sitio web de la organización. Básicamente, la herramienta ayuda a "seguir" a los miembros que utilizan el sitio para mapear claramente su navegación a través del sitio e identificar cualquier problema de accesibilidad.
- **SNEF (Singapur)** utiliza canales sociales y herramientas digitales como un mecanismo de 'escucha' para revisar la experiencia de los miembros y comprender qué está funcionando y qué se puede mejorar en el futuro. Este ciclo de retroalimentación continuo es crucial ya que la opinión es que las OEs 'no tienen más remedio' que seguir impulsando la adopción digital para seguir siendo relevantes.

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO: uso de herramientas digitales para mejorar el asesoramiento a los miembros

- **[BUSA](#) (Sudáfrica)** se asoció con la Comisión de Conciliación, Mediación y Arbitraje (CCMA), el organismo independiente de resolución de disputas, para desarrollar una nueva herramienta web dirigida específicamente a los líderes de las pequeñas empresas y que proporciona información actualizada sobre los últimos cambios en la Ley de empleo. así como plantillas de contratos y hojas de información.
- **[FCEF](#) (Fiji)** ayudó a desarrollar una oferta de soporte a medida para pequeñas empresas: Fiji Enterprise Engine (FEE). En asociación con [Market Development Facility Fiji](#) y [Australia Pacific Training Coalition](#) , esta iniciativa incluye capacitación empresarial gratuita en línea, así como una serie de seminarios web empresariales para ayudar a las empresas a aprovechar nuevas oportunidades.
- **[EFP](#) (Pakistán)** organiza una serie de foros en línea dirigidos a expertos en relaciones laborales, recursos humanos y seguridad y salud ocupacional (SST) que trabajan para las empresas miembros. El objetivo es fomentar los intercambios entre pares entre expertos funcionales, incluso a través de los grupos de WhatsApp.
- **[OEM](#) (Macedonia del Norte)** desarrolló una nueva [herramienta de encuesta salarial](#) para ayudar a las empresas a determinar niveles de pago competitivos para categorías laborales específicas. La encuesta proporciona información valiosa de evaluación comparativa y proporciona un medio para que la OE involucre activamente a las personas y los equipos de RR.HH. dentro de las empresas miembro.

¿Por qué funciona?

Gente

Personas en el centro del cambio: habilidades, liderazgo y mentalidad digital

Uno de los mayores factores de éxito en cualquier cambio impulsado por la tecnología no se trata de la tecnología en sí: se trata de hacer que el lado de las personas sea correcto.

Este es un tema constante planteado por las OE de todo el mundo y en diferentes etapas del viaje digital. También es una preocupación común en toda la comunidad empresarial en general, con una demanda de habilidades digitales, experiencia externa y soporte de implementación que crece exponencialmente. La digitalización tiene implicaciones significativas para la cultura y estructura organizacional, así como para las habilidades y atributos de los líderes senior, así como para el resto del personal.

En esta sección buscamos respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa la evolución digital continua para las necesidades de competencias internas y cómo se estructuran las OE?
- ¿Qué redes globales pueden aprovechar las OE para obtener información sobre buenas prácticas sobre cuestiones centradas en las personas, como la contratación, el desarrollo de habilidades internas y el liderazgo?
- ¿Cuáles son las implicaciones más amplias de la digitalización para la cultura de las OE y su capacidad para seguir siendo relevantes en un momento de cambio acelerado?

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO - ¿Cómo abordan las OE las necesidades cambiantes de habilidades digitales?

- **SNEF (Singapur)** ha instigado un programa de tutoría inversa (es decir, jóvenes que asesoran a los de más alto nivel) para que las habilidades y la conciencia se puedan difundir en toda la organización y para garantizar que los líderes de alto nivel estén al día con las tendencias digitales. SNEF ve la digitalización como un medio para mejorar la infraestructura interna y modernizar la organización de una manera que también ayude a atraer nuevos talentos.
- **CGEM (Marruecos)** ha impulsado las competencias internas como medio para gestionar el proceso de digitalización y garantizar que el progreso sea sostenible en el tiempo. Este ha sido un caso de avances graduales, capacitando inicialmente a un miembro del personal y luego diseminando parte de esta nueva experiencia en toda la organización.
- **ECOP (Filipinas)** no solo se ha centrado en el desarrollo de habilidades para el personal interno, sino también en las necesidades cambiantes de competencia de los asociados, en particular los capacitadores que imparten capacitación en ECOP. La entrega en línea ha creado la necesidad de nuevos enfoques, no solo vinculados a los aspectos prácticos de las herramientas de entrega digital, sino también al desafío de mantener la participación de los participantes cuando la capacitación se imparte en plataformas en línea en lugar de cara a cara.

Consejos prácticos: abordar las necesidades internas de habilidades digitales

RECUADRO 14: Consejos prácticos para abordar las necesidades internas de competencias digitales

La experiencia de OE de todo el mundo ha ayudado a identificar una serie de respuestas proactivas a los desafíos de competencias internas que forman parte del camino de la digitalización:

- ▶ **Hacer “auditorías de competencias” internas:** la secretaría permanente dentro de muchas OE es relativamente pequeña, pero revisar qué competencias se pueden aprovechar o desarrollar para facilitar la implementación de un mejor servicio digital es un paso importante para las organizaciones de todos los tamaños. Esto se puede hacer mediante un proceso de autoevaluación. En el caso de organismos representativos más grandes, los responsables de cada departamento tienen la tarea de revisar los conocimientos digitales y las competencias tecnológicas de sus equipos. Las organizaciones con un departamento interno de RR. HH. se han servido de esto para realizar una auditoría completa de competencias e identificar las brechas y las necesidades de formación.
- ▶ **Evaluar las necesidades colaterales de competencias:** la digitalización no solo intensifica la necesidad de conocimientos tecnológicos y competencias digitales, también crea una serie de necesidades colaterales de competencias. Por ejemplo, cuanto más se utilicen los canales digitales para recoger datos, más importante será la ampliación de los conocimientos de análisis de datos para lograr mayores ingresos y mayor participación de los miembros. La adecuación de las competencias en comunicación para adaptarse al creciente uso de canales digitales (incluida la evolución de la “voz” que se destaca en la Parte I) es un ejemplo más del efecto dominó en las necesidades de competencias organizativas.
- ▶ **Comprobar la viabilidad:** el tema de las competencias no es algo que se pueda plantear a última hora, en algunos casos será un factor determinante para que una organización dé su visto bueno a un nuevo proyecto digital. Es una cuestión que afecta a toda la comunidad empresarial y se considera uno de los principales frenos a la adopción digital y las transformaciones tecnológicas. Por ejemplo, el 42 % de los participantes en la encuesta de McKinsey dicen que se han quedado con su status quo digital debido a las enormes dificultades para encontrar el talento que necesitaban.
- ▶ **Un enfoque gradual para el reciclaje profesional:** dar pequeños pasos hacia adelante es una forma de impulsar las competencias internas y garantizar que el progreso en la implementación digital sea sostenible en el tiempo. Por ejemplo, algunas OE proponen formar a un miembro del personal hasta el nivel necesario antes de ofrecer oportunidades de desarrollo a otros colegas. Otros ejemplos incluyen la promoción del intercambio interno de conocimientos a través de sesiones informativas y “almuerzos de trabajo”.
- ▶ **Aprovechar la experiencia externa:** para compensar la falta de competencias y experiencia internas, las organizaciones pueden recurrir a consultores externos o a personal contratado por un periodo de tiempo limitado para gestionar la implantación de una nueva iniciativa digital. En la Parte 2.1 se aborda el reto que supone encontrar la experiencia externa adecuada para ayudar en las fases iniciales de desarrollo estratégico de un proyecto digital. También es posible recurrir a trabajadores temporales y autónomos para el desarrollo de actividades o proyectos específicos.
- ▶ **Contratar nuevo personal:** algunas organizaciones representativas reconocen la necesidad de contratar nuevo personal permanente con la experiencia tecnológica y de gestión de proyectos necesaria para impulsar la implementación eficaz y la mejora continua. La digitalización también está afectando los criterios de contratación y selección para roles más tradicionales dentro de las OE, por ejemplo, personal de marketing y comunicaciones con experiencia en el uso de herramientas digitales o personal de eventos con experiencia específica en la realización de eventos en línea. El desafío para las OE es cómo ser competitivos a la hora de contratar perfiles de competencias y experiencia laboral con una gran demanda en la mayoría de los sectores de la economía.

PARTE III



¿Qué sigue?

Parte III- ¿Qué sigue?



PARTE III ▶ ¿Qué sigue?

¿Cómo evolucionará la tecnología digital en los próximos años y cómo pueden las OE asegurarse de estar a la vanguardia en la anticipación de nuevos canales de distribución y de las necesidades cambiantes de los miembros? La prioridad también es garantizar que las nuevas herramientas y canales funcionen junto con los modelos de prestación de servicios más tradicionales. En esta sección nos enfocamos en:

- **Prioridades para la digitalización futura** : ¿qué sigue en la agenda de cambio y qué servicios y procedimientos específicos es probable que experimenten una transformación digital en los próximos años?
- **Tomar la iniciativa del futuro (digital) del trabajo** : las implicaciones prácticas de un mundo del trabajo que cambia rápidamente ha sido un tema candente durante varios años. Esto presenta una oportunidad para que las OE se aseguren de que la voz de las empresas permanezca a la vanguardia del debate y de transmitir la información más reciente sobre las tendencias digitales como un servicio a los miembros.
- **Recomendaciones para la acción**: sobre la base de los desafíos emergentes señalados por las organizaciones empresariales representativas de todo el mundo, ¿cuáles son algunas de las acciones que las OE, en cooperación con los gobiernos nacionales e instituciones internacionales, pueden tomar para garantizar que la adopción digital impulse un crecimiento inclusivo y sostenible? ?

¿Que sigue?

Prioridades para la digitalización futura

La digitalización como parte de una transformación digital más amplia

La digitalización seguirá formando parte del proceso de transformación fundamental más amplio de cómo las organizaciones operan y entregan valor; un proceso que las OE reconocen cada vez más como necesario para seguir siendo relevantes en un panorama empresarial y social que cambia rápidamente. Se reconoce plenamente la necesidad de innovar y adaptarse continuamente.

[DaaSA](#) la investigación de la OIT s encontró el '60/30/10 regla' a ser comúnmente aceptado por OEs: 60% de la receta es el resultado de la gente compra en un 30% el resultado de ajustar los procesos de negocio, y el 10% resultado de encontrar la solución tecnológica adecuada. Esto se hace eco de los hallazgos de la sección " Por qué funciona".



El enfoque actual en la digitalización indica un profundo cambio de actitud y perspectiva dentro de muchas OE. Han adoptado una nueva mentalidad basada en el hecho de que el cambio es inevitable y solo se acelerará.

► Mohammed Touzani, CGEM (Marruecos)

¿Que sigue?

Prioridades para la digitalización futura

¿Qué sigue para el aprendizaje en línea?

¿Es el aprendizaje a distancia un concepto sostenible en el futuro? Sí, especialmente porque el cambio a las plataformas en línea es anterior a la pandemia. Al mismo tiempo:

- Las OE han subrayado una serie de desafíos emergentes relacionados con los costos, el contenido, la calidad de la entrega en línea (incluida la capacitación de los capacitadores) y la adaptación a las posibles barreras para la participación de los participantes que es inherente al aprendizaje a distancia.
- Algunas OE sienten que deberán mostrar una clara disminución del precio de los cursos que se impartieron anteriormente en un aula. Una forma de avanzar es replantear el debate en torno a los resultados: la calidad y el valor del aprendizaje es lo que realmente importa, no cómo se imparte.
- Las OE están trabajando con ITCILO para aprovechar los programas de aprendizaje 'asincrónicos'. Estos permiten a los participantes aprovechar la tecnología e interactuar directamente con el contenido en su propio tiempo, sin interacción en tiempo real con un facilitador / capacitador.

La digitalización en la práctica es un proceso continuo que incluye el perfeccionamiento tecnológico de los equipos internos y la mejora de las competencias digitales de los formadores. El control y los comentarios de los participantes y formadores también son fundamentales³².

► Lisa Lynn, directora ejecutiva de operaciones y proyectos, Ibec (Irlanda)

¿Que sigue?

Prioridades para la digitalización futura

Las nuevas fronteras: Inteligencia Artificial (IA), Realidad Aumentada (AR), Realidad Virtual (VR) y Blockchain

- Algunos OE buscan chatbots con tecnología de inteligencia artificial para responder preguntas relativamente comunes de los miembros (incluidas las consultas legales). Hay muchas cosas a considerar con esto, particularmente con respecto a los seguros que cubren el asesoramiento legal.
- ¿Cómo podrían impactar otras fuerzas de cambio de alto perfil como Blockchain? Además del impacto más obvio en la contabilidad, la ciberseguridad y las cadenas de suministro, Blockchain tiene implicaciones potenciales para la gestión de recursos humanos, en áreas como verificaciones de antecedentes laborales, seguridad de datos, certificaciones y **gestión de nóminas**. Un ejemplo de los beneficios de la adopción es el uso que hace el propio ITCILO de la tecnología blockchain para certificar sus certificados digitales, utilizando la [plataforma Accredible](#). Esto es potencialmente algo que las OE nacionales podrían utilizar para sus propias certificaciones de capacitación y calificación.
- La realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) ya se están utilizando para replicar entornos físicos con fines de entrenamiento. Es especialmente útil cuando la configuración es remota y como una forma de sumergir a los participantes en un entorno virtual utilizando hologramas. Es probable que la realidad aumentada y la realidad virtual tengan el mayor impacto en las funciones comerciales, como la capacitación, la colaboración en el trabajo, la prestación de servicios y el compromiso con los clientes. Estas son áreas estratégicas de trabajo para las OE.

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO - ¿Cómo planean las OE llevar el aprendizaje en línea a la siguiente etapa?

- **IBEC (Irlanda)** ha aprovechado las herramientas para la votación en línea y la participación activa (Kahoot, Padlet, Mentimeter, Mind Mapping), realizó una revisión de recursos (inclusión de medios mixtos, videos, Ted Talks y artículos), optimizó los materiales de entrega y reformuló la estructura y el curso. duración.
- **ECOP (Filipinas)** continuará impulsando la entrega y el compromiso a través de las plataformas pioneras de eCampus que se desarrollaron con ITCILO. Los planes futuros incluyen el desarrollo de programas de aprendizaje asincrónico (donde los participantes aprovechan la tecnología para interactuar directamente con el contenido en su propio tiempo, sin interacción en tiempo real con un capacitador).
- **CGEM (Marruecos)** ha impulsado una serie de nuevas iniciativas en el ámbito de la formación, con un enfoque específico en el aprendizaje entre iguales. Esto incluye el lanzamiento de una academia social que estará impulsada en gran medida por la entrega digital. Otras iniciativas incluyen una nueva academia para emprendedores que será un centro para compartir nuevas ideas y brindar apoyo a nuevas empresas y a la próxima generación de líderes empresariales en Marruecos. Las herramientas digitales proporcionan los medios para implementar estas nuevas iniciativas.

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO: uso de la inteligencia artificial para mejorar los servicios a los miembros

- **MEF (Malasia)** - El chatbot Amelia 'Virtual Assistant' está diseñado para responder las preguntas que los miembros de MEF tienen relacionadas con las leyes y regulaciones laborales. El objetivo subyacente es promover el bienestar y la igualdad en el lugar de trabajo y garantizar que "todos los empleadores lleven a cabo prácticas justas y equitativas".
- **NHO (Noruega)** - Como parte del trabajo para proporcionar a los miembros acceso a la información cuando la necesiten, NHO está considerando los chatbots impulsados por IA como un medio para responder las preguntas legales y regulatorias más comunes.

Los chatbots impulsados por IA son una manera de complementar el trabajo de los expertos en relaciones laborales y de proporcionar a las empresas miembro un acceso fácil a la información sobre legislación y normativa laboral.

► Musfirah Liyana Mustapa Kamar, MEF (Malasia)

Consejos prácticos: desarrollar una 'mentalidad digital'

RECUADRO 21: Consejos prácticos para OE – ¿Cómo desarrollar una "mentalidad digital"?

Con base en la información aportada por organizaciones empresariales y sectoriales, se exponen a continuación seis maneras con las que las organizaciones representativas de empleadores están tratando de incorporar una "mentalidad digital" en su organización:

- ▶ **Mejora continua** – La creación de una cultura de mejora continua, que refleje las opiniones de los miembros y un entorno externo cambiante, es una prioridad para las OE. Esto incluye una atención especial al desarrollo personal, así como una cultura de revisión periódica de las actividades y el rendimiento. Se trata de un elemento fundamental para seguir aprovechando las nuevas oportunidades digitales.
- ▶ **Nuevos criterios de contratación y desarrollo** – Contratar en función de la mentalidad digital y de la voluntad de aprender y adaptarse es una forma importante de avanzar. Ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo para el personal sobre adopción digital y aprovechamiento de los nuevos canales de prestación de servicios es una manera de integrar enfoques novedosos y una nueva mentalidad.
- ▶ **Liderazgo y gobernanza** – Cualquier cambio de mentalidad sostenible debe ser modelado desde la cúpula de la organización. Abrirse plenamente a la evolución digital y estar suficientemente informados para plantear las preguntas adecuadas son los atributos de los futuros líderes. En cuanto a la gobernanza, algunas organizaciones representativas modificando la composición de su consejo asesor para incluir a expertos externos, algunos del ámbito digital.
- ▶ **Mirar hacia afuera para impulsar la innovación** – Además de mirar hacia dentro para ver cómo está beneficiando la digitalización a sus miembros, las OE también miran hacia afuera para ver cómo otros tipos de organizaciones están utilizando la adopción digital para mejorar la experiencia del cliente. El aprendizaje y la innovación provendrán de los intercambios regulares dentro del ecosistema de las OE, pero también de mirar más allá.
- ▶ **Reconocer la importancia de los datos** – La digitalización es un medio para generar nuevos datos que mejoren el rendimiento de las OE y su comprensión de la evolución de las necesidades de los miembros. El reconocimiento de que unas prácticas de gestión de datos más consistentes y mejor orientadas pueden impulsar los servicios y aumentar el número de miembros, los recursos y la influencia de las OE fomentará la mentalidad digital.

¿Que sigue?

Tomando la iniciativa en el futuro (digital) del trabajo

¿Cómo pueden las OE liderar el futuro (digital) del trabajo?

Las implicaciones prácticas de un mundo del trabajo en rápida evolución para los empleadores, los trabajadores y los responsables de la formulación de políticas ha sido un tema candente durante varios años. Pero la pandemia mundial ha acelerado radicalmente el ritmo del cambio e intensificado en gran medida el enfoque en las tendencias en el lugar de trabajo y el papel de la innovación digital.

- Esto presenta una oportunidad única y multifacética para que las OE garanticen que la voz de las empresas se mantenga a la vanguardia del debate sobre el futuro del trabajo, de una manera que tenga un impacto positivo en las políticas públicas y en la reputación de las empresas.
- Las OE están desarrollando y / o curando investigaciones sobre cómo los desarrollos digitales impactarán en los servicios y el lugar de trabajo y utilizan esta inteligencia como un servicio práctico para los miembros. Esta misma inteligencia puede informar las propias estrategias digitales de las OE.
- Una encuesta del Boston Consulting Group muestra que una proporción significativa de gerentes y empleados, poco menos del 50%, no están seguros de cómo la transformación digital los afectará personalmente en lo que respecta a sus trabajos, perspectivas de carrera y salario. Las OE y la comunidad empresarial en general pueden ser una fuente de liderazgo intelectual y tranquilidad.

ESTUDIOS DE CASO

ESTUDIOS DE CASO: liderar el futuro digital del trabajo

- **GICAM (Camerún)** ha establecido una [Comisión de Economía Digital](#) . El objetivo principal es desarrollar propuestas concretas para acelerar la transformación digital de la economía camerunesa, incluida la evaluación de necesidades específicas de formación y apoyo en áreas como la gestión de sitios web, las redes sociales y la protección de datos, promoviendo nuevos modelos de negocio y fomentando los intercambios online entre empresas.
- **Confindustria (Italia)** ha posicionado la voz de las empresas a la vanguardia de la agenda centrada en el futuro a través de una publicación de liderazgo intelectual de alto perfil titulada ' *El valor del futuro* '. *Italia 2030-2050* '. El mensaje central es que la suerte económica y social de la Italia del futuro estará definida por las elecciones y los comportamientos de hoy. La publicación incluye propuestas concretas sobre el impacto de las tecnologías en el trabajo, así como en otras áreas como el cambio climático y las tendencias demográficas.
- **FEC (DRC)** ha defendido constantemente la conectividad de ancho de banda de alta velocidad y la reducción del costo de una conexión de banda ancha que se considera prohibitivamente alta para las empresas de telecomunicaciones. Parte de este trabajo de campaña sobre el entorno digital ha visto a FEC subrayar las barreras que se están creando para grupos específicos dentro de la comunidad empresarial, como las mujeres emprendedoras.

¿Que sigue?

Recomendaciones de acción

Recomendaciones de acción

Sobre la base de la información agregada de las OE de todo el mundo, aquí hay algunos 'llamados a la acción' comunes que pueden impulsar la adopción digital como parte de la agenda de recuperación más amplia:

Para el trabajo de las OE con los gobiernos nacionales

- ***El apoyo empresarial desatará el dividendo digital*** - Las OE de todo el mundo están trabajando con los gobiernos nacionales para crear economías digitales vibrantes después de una pandemia. Esto requiere un apoyo específico para la comunidad empresarial; y esto debe verse como una inversión más que como un costo. En el futuro, hay un caso sólido para que esta infraestructura de apoyo incluya disposiciones específicas para las OE que pueden crear un efecto de goteo y multiplicador continuo entre las empresas que representan.
- ***Mejorar las relaciones laborales con las empresas*** - La pandemia ha actuado como un recordatorio del papel clave de convocatoria que desempeñan las OE y los beneficios de la colaboración tripartita y bipartita. Sin embargo, el panorama general es heterogéneo en lo que respecta a las relaciones entre el gobierno y las empresas. Un reinicio exitoso de las economías nacionales y los mercados laborales dependerá de relaciones positivas basadas en el respeto, la evidencia y la confianza. Esto, a su vez, impulsará el tipo de adopción digital que puede impulsar la productividad, la competitividad y la creación de empleo.

¿Que sigue?

Recomendaciones de acción

Recomendaciones de acción

Para el trabajo de las OE con programas e instituciones de apoyo global:

- *Impulsar el gran intercambio digital* : una de las oportunidades en el futuro es facilitar los intercambios bilaterales o multilaterales entre las OE en diferentes etapas del viaje digital. Esto se basará e impulsará las actividades de creación de capacidad existentes y los mecanismos de apoyo entre pares.
- *Desarrollar nuevas herramientas para respaldar nuevos enfoques* : varias OE se refirieron a los enormes beneficios que habían obtenido de las herramientas de recopilación y gestión de datos llave en mano, las plataformas de aprendizaje y los programas de formación regulares. Para tener éxito, las intervenciones de apoyo deben basarse en las necesidades, permitir el proceso iterativo y el aprendizaje entre pares, incorporar soluciones incrementales rápidas dentro de una estrategia a mediano plazo.

¿Que sigue?

Recomendaciones de acción

Recomendaciones de acción

Para el trabajo de las OE con los miembros y el sector privado

- ***Anticípese al panorama empresarial y de liderazgo en evolución*** - La pregunta que se hacen muchas OE es ' ¿qué esperan los futuros líderes empresariales de una organización de membresía? “ El desafío es seguir siendo relevante en un panorama empresarial que cambia rápidamente y obtener servicios y beneficios de membresía preparados para el futuro. La digitalización forma una parte importante de esto.
- ***Acepte el creciente desafío de las comunicaciones*** - La era digital tiene implicaciones para la forma en que las personas desean recibir información: fragmentos más pequeños disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con respuestas rápidas a consultas específicas y oportunidades de participación más personalizadas. Además de las implicaciones para los canales y herramientas que utilizan las OE, es importante no perder de vista el hecho de que esto puede tener un impacto en el contenido y la sustancia de lo que los futuros líderes empresariales requieren.
- ***Tomar un respiro*** - Las OE han estado respondiendo a las necesidades de los miembros y al panorama de COVID19 en evolución con absoluta urgencia. El ritmo ha sido implacable. Pero será vital tomarse un respiro, crear algo de espacio, reflexionar sobre qué servicios deben priorizarse y qué canales deben usarse para brindarlos. En un entorno de innovación ricos es importante hacer una pausa, revisar lo que funciona y lo que doesn 't y tomar decisiones sobre esa base.

Algunos pensamientos finales

- Las actividades de colaboración llevadas a cabo en el transcurso de la pandemia global deben basarse en la fase de recuperación para garantizar que la era digital sea una en la que tanto los trabajadores individuales como los empleadores (y las OE que los representan) puedan prosperar.
- Los intercambios entre pares entre las OGEE de todo el mundo y las actividades colectivas emprendidas por el ITCILO y otros actores globales serán más importantes que nunca como mecanismo para aprender de las buenas prácticas y de los demás.
- El informe "En balance del dividendo digital" está destinado a respaldar y complementar otras guías para las OGEE, como el Manual sobre estrategias y políticas de afiliación publicado por el ITCILO y el Programa de Cooperación para los Empleadores de los Países Bajos (DECP), OIT-ITCILO ACT / EMP. Guía "Impulsando la resiliencia", así como el [proyecto ACT / EMP de la OIT sobre los datos como un activo estratégico](#) para el desarrollo de capacidades de las OGEE (DaaSA).

