



Organización
Internacional
del Trabajo

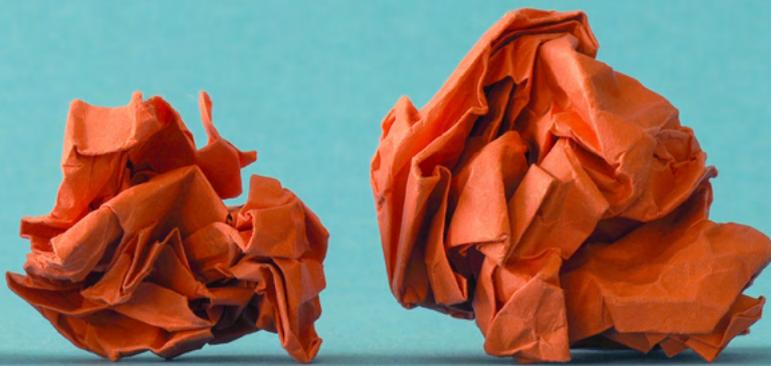
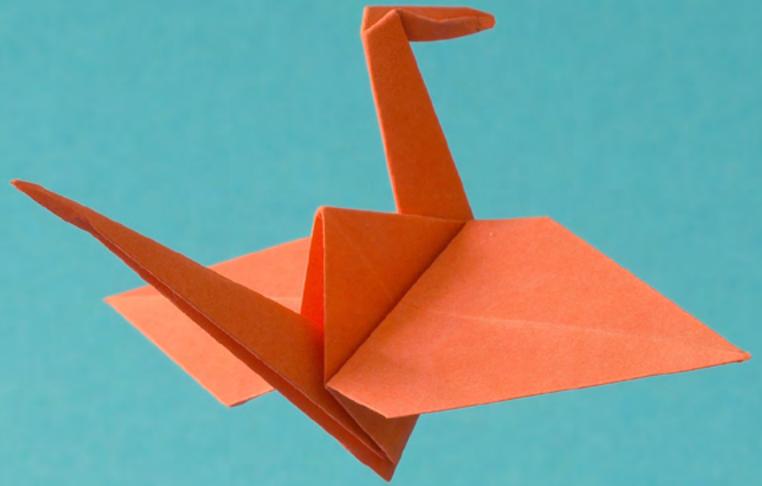
ACT/EMP



CIF



Centro Internacional de Formación



© Adobe Stock

► Impulsando la Resiliencia

Una guía para
Organizaciones
Empresariales

► **Impulsando la Resiliencia**

Una guía para
Organizaciones
Empresariales

Copyright © Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2021. Todos los derechos reservados.

Primera edición 2021
Segunda edición 2021

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

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

ISBN: 978-92-9049-887-2: "Impulsando la Resiliencia. Una Guía para Organizaciones Empresariales" (web PDF)

ISBN: 978-92-9049-888-9: "Impulsando la Resiliencia. Una Guía para Organizaciones Empresariales" (print PDF)

Also available in:

English:

ISBN: 978-92-9049-883-4: "Driving up Resilience. A Guide for Employer and Business Membership Organizations" (web PDF)

ISBN: 978-92-9049-884-1: "Driving up Resilience. A Guide for Employer and Business Membership Organizations" (print PDF)

French:

ISBN: 978-92-9049-885-8: "Favoriser la résilience. Guide destiné aux organisations d'employeurs et d'entreprises" (web PDF)

ISBN: 978-92-9049-886-5: "Favoriser la résilience. Guide destiné aux organisations d'employeurs et d'entreprises" (print PDF)

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

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

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

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

Diseño e impresión por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín – Italia

Contenidos

Prefacio	v
Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Objetivo de la Guía	3
1.2 ¿Por qué la Resiliencia de las OE es relevante?	3
1.3 ¿Cómo se puede definir la Resiliencia de las OE?	5
Capítulo 2: La Resiliencia de las OE en la Práctica.....	9
2.1 Establecer una Buena Gobernanza	12
2.2 Nutrir el Liderazgo Transformacional.....	14
2.3 Mantener el Enfoque en los Miembros.....	16
2.4 Lograr Salud Financiera	19
2.5 Avanzar la Agilidad en los Servicios.....	21
2.6 Reclutar, Retener, y Utilizar Personal Polivalente.....	23
2.7 Utilizar la Comunicación Efectiva.....	25
2.8 Acelerar el Proceso de Digitalización	28
2.9 Formar y Mantener Alianzas	30
2.10 Participar Activamente en el Diálogo Social.....	32
2.11 Desarrollar Capacidades de Liderazgo Intelectual y de Investigación.....	34
2.12 Aplicar una Gestión de Riesgos de Forma Sistemática y Consciente	35

Capítulo 3:	Acciones Concretas para las OE	39
Anexo A:	Plantillas de Brechas de Resiliencia.....	43
Anexo B:	Lista de Preparación para el Trabajo Remoto	54
Anexo C:	Casos de Estudios de OE Resilientes	56
	África	57
	1. Marruecos – Confederación General de Empresas de Marruecos (CGEM) ...	57
	2. Nigeria – Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria (NECA)	59
	América	61
	3. Chile – Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)	61
	4. Jalisco (México) – Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ)	63
	5. Nicaragua – Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP)	65
	6. Trinidad y Tobago – Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECA)	67
	Asia	69
	7. India – Federación de Empleadores de la India (EFI)1	69
	8. Las Filipinas – Confederación de Empleadores de las Filipinas (ECOP).....	72
	9. Sri Lanka – Federación de Empleadores de Sri Lanka (EFC).....	74
	Europa	76
	10. Portugal – Confederación de Empresas Portuguesas (CIP)	76
	11. Serbia – Asociación de Empleadores de Serbia (SAE)	78
	Referencias	81



Prefacio

El entorno de negocios se transforma constantemente. Hoy en día, las empresas se deben adaptar a nuevos retos como el cambio climático y la digitalización. Además de enfrentarse a dificultades inesperadas, como la crisis financiera global de 2008 y la actual pandemia de la COVID-19, poniendo a prueba su resiliencia. En este sentido, las Organizaciones Empresariales (OE) también necesitan desarrollar su propia resiliencia, para poder asistir a sus miembros ante dichos retos y representar la voz colectiva de las empresas ante el sector público.

Esta guía busca apoyar a las OE a fortalecer su resiliencia a través de ejemplos prácticos y lecciones clave provenientes de las experiencias de diversas OE alrededor del mundo. De esta manera, esta publicación complementa otras guías recientes de la OIT en áreas como estrategias y políticas hacia los miembros, digitalización y productividad. En conjunto, estos trabajos buscan ayudar a las OE a prepararse para hacerle frente a las crisis y otros retos en el futuro.

Desarrollar la resiliencia de las OE requiere un enfoque integral y trabajo constante. La metodología presentada en esta guía considera al menos 12 dimensiones que combinan estrategias defensivas y progresivas en cada una. Aunque no existe una fórmula exacta, las OE resilientes comparten características como: una estructura de gobernanza sólida; un alto enfoque en sus miembros; servicios de calidad que responden a las necesidades de los clientes; un personal polivalente que puede desempeñar varias funciones; alianzas sólidas con actores clave; una gestión de riesgo funcional; así como capacidades de investigación, liderazgo y comunicación en temas clave del entorno empresarial. En este sentido, esta guía ofrece conocimientos prácticos en cada una de estas categorías de resiliencia.

Agradecemos a aquellos que trabajaron en la producción de esta guía, sobre todo a los líderes de las diversas OE que se tomaron el tiempo para participar en entrevistas y compartieron casos prácticos. Nos encontramos muy agradecidos con Pedro Espaillat y Kanishka Weerasinghe por su gran trabajo de investigación, así como con Jorge Ramírez Mata del equipo del CIF-OIT de ACT/EMP, quien lideró este proceso. Nuestra gratitud también les corresponde a todos los colegas de la OIT ACT/EMP que contribuyeron a esta guía en diversas formas y ofrecieron numerosas mejoras, en especial a Christian Hess, quien sugirió la idea para esta guía y nos encaminó a producir esta publicación.

Deborah France-Massin

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

Jorge Illingworth

Gerente, Programa de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), CIF-OIT

CAPÍTULO 1

▶ Introducción



a Start by saying
behalf of your comp
ceived their letter and
b Say that we do not u
deducted 5% from the fo
their letter of 22 January.
c Remind them that our repr
the 'Major Customer' plan to th
qualify.
d Offer them instead what the st
- 5.2% if their orders continue to b
more each month, they will quot
discount from 1 August.

▶ Capítulo 1: Introducción

La economía global se ha recuperado de diversas crisis en las últimas décadas. Durante estos periodos de dificultad económica, las Organizaciones Empresariales (OE) han jugado un papel clave en la recuperación y protección de sus miembros y de sí mismas, resaltando su capacidad histórica de ser resilientes frente a retos inesperados.

En el 2008, la crisis financiera se transformó en una crisis económica global sin precedentes. Las consecuencias para el mundo del trabajo fueron tales que el Director General de la OIT del momento describió el impacto de la crisis como “una catástrofe global de empleos”.¹ Las OE estuvieron al frente de las intervenciones de recuperación económica hacia sus miembros y comunidades. En respuesta a esta crisis financiera, los empleadores, en su mayoría representados por las OE, apoyaron el Pacto Mundial para el Empleo, propuesto por la OIT, mismo que fijó políticas concertadas internacionalmente para promover la recuperación económica.²

A medida que otra crisis global se ha presentado, las OE están de nuevo al frente de las respuestas de recuperación. Desde principios de 2020, la COVID-19 ha traído diversas medidas preventivas, como los confinamientos y el distanciamiento social, que han llevado a una fuerte desaceleración económica. Por ello, los ingresos de numerosas empresas se han agotado o alcanzado montos mínimos. Frente a esta realidad, las OE han tenido que adecuar drásticamente sus operaciones. Encuestas desarrolladas por la OIT y la OIE,³ además de los casos de estudios presentados en esta guía, indican que las OE alrededor del mundo han sido vitales en dar respuestas a la crisis, trabajando de la mano con gobiernos nacionales para crear conciencia sobre el virus, manejar los riesgos de salud más inmediatos, apoyar a las empresas, y proteger empleos. Igualmente, las OE han aumentado su cartera de servicios y han engrandecido la voz empresarial durante la crisis de la COVID-19.

De acuerdo con la encuesta de la OIT/OIE realizada entre mayo y junio 2020, se estima que 8 de cada 10 OE alrededor del mundo han actualizado y adecuado su prestación de servicios. Asimismo, 8 de cada 10 han continuado ofreciendo servicios de asesoría y consultoría, pero de manera digital. Más de la mitad de las OE encuestadas (54%) han movido sus servicios de formación a plataformas digitales. Las OE también han mostrado flexibilidad con sus miembros; la mayoría (60%) han ofrecido flexibilidades a sus miembros a pesar de la crisis económica y social. Estas acciones incluyen suspender o postergar pagos de membresía, permitir pagos a plazos, y ofrecer servicios de manera gratuita.

Sin embargo, no todas las OE se sintieron preparadas para ser resilientes durante la crisis. Tan solo el 36% de las OE encuestadas a junio 2020 estaban operando a plena capacidad, y aún menos viendo a África (25%) y el Continente Americano (31%). A pesar de que 6 de cada 10 OE no habían perdido miembros al momento de la encuesta, solo 2 de cada 10 esperaban que esta realidad continuara en los próximos 12 meses. La mayoría (83%) de OE ya reportaban pérdidas financieras y solo un 37% reportaba tener acceso a reservas financieras u otras fuentes de financiamiento. Las OE resaltadas en esta guía, un año de transcurrida la encuesta, reportan realidades similares con una situación financiera débil, reducción en las operaciones y servicios, y dificultades para retener personal y miembros.

Esta guía busca compartir experiencias y lecciones útiles basadas en casos de estudios de OE alrededor del mundo. Este documento explora cómo diferentes OE se han enfrentado a la adversidad de la crisis y han demostrado su capacidad de ser resilientes, además de las diferentes soluciones que han implementado para ayudar a sus miembros y comunidades durante estos tiempos difíciles.

¹ Traducido basado en: OIT (2009). The Financial and Economic Crisis: A Decent Work Response – ILO / International Institute for Labour Studies – Preface, p.8.

² De la página del Pacto Mundial para el Empleo ([link](#)).

³ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)).

▶ 1.1 Objetivo de la Guía

Esta guía busca apoyar a las OE en aumentar su resiliencia. Para nuestra audiencia, conformada por representantes de las OE, leer esta guía puede ser tomado como un ejercicio para 1) comprender la resiliencia durante crisis e identificar las brechas para alcanzarla, 2) aprender e inspirarse de las experiencias de otras OE alrededor del mundo, y 3) mejorar sus propias prácticas resilientes.

La guía se basa en experiencias recientes de diferentes OE de todo el mundo e incluye las acciones que implementaron antes y durante la pandemia de la COVID-19. Se presentan ejemplos prácticos y enseñanzas de diversos tipos de organizaciones, incluyendo OE importantes con gran capacidad de recursos humanos y financieros, al igual que organizaciones más pequeñas con menos recursos. Asimismo, esta guía incluye casos de organizaciones que operan a escala nacional y local. Por otra parte, la guía, además de los casos de estudio que sirvieron como su base, contiene datos e información de otras publicaciones e investigaciones relevantes de la OIT. Más aún, el material plasmado busca informar sobre resiliencia frente a las crisis más allá de la pandemia actual.

Se recomienda a los representantes de las OE leer esta guía de manera secuencial. El lector debe consultar el Capítulo 1 para aprender más sobre resiliencia organizacional. Luego, dirigirse a los diversos elementos de resiliencia en el Capítulo 2. Posteriormente, el lector es llamado a considerar los pasos concretos para aumentar la resiliencia de su OE, indicados en el Capítulo 3. Durante esta etapa es recomendado consultar los Anexos A y B. Finalmente, si hay interés en uno de los ejemplos presentados en esta guía, el Anexo C contiene los casos de estudio de forma completa.

▶ 1.2 ¿Por qué la Resiliencia de las OE es relevante?

▶▶ **Ya sea un desastre natural, como tsunamis, terremotos, o inundaciones como pasó en Serbia en el 2014, o en la actualidad un virus, siempre habrá lecciones de cómo enfrentar periodos de crisis e incertidumbre.**

▶ Asociación de Empleadores de Serbia (SAE).

Las organizaciones empresariales deben ser capaces de adaptarse a los cambios constantes del entorno empresarial, así como a las crisis inesperadas que se asoman en el horizonte. Aún la crisis sanitaria actual disminuya, otras transformaciones y disrupciones socioeconómicas ya están ocurriendo a un paso acelerado, lo que implica retos para el funcionamiento organizacional y la fiabilidad de las OE en todo el mundo. Estos retos pueden llegar, por ejemplo, por la digitalización y otros cambios tecnológicos, por conflictos geopolíticos, por el cambio climático, por la desigualdad, o por efectos indirectos del elevado gasto público. El pasado ha demostrado que las crisis severas pueden surgir rápidamente, exigiendo creatividad y flexibilidad por parte de las OE de forma que puedan proteger su estabilidad organizacional y continuar sus operaciones.

Las OE necesitan ser resilientes para navegar los cambios constantes del entorno empresarial

El entorno empresarial está cambiando rápidamente, exigiendo resiliencia y flexibilidad de las OE. Por ejemplo, la igualdad de género es ahora una mayor prioridad de las empresas y la sociedad, pero solo algunas OE han empezado a adecuar sus operaciones para alcanzar esta meta. Asimismo, la mitigación/adaptación al cambio climático se está convirtiendo en una parte central de las operaciones del sector privado. Estos enfoques requerirán formaciones específicas y apoyo por parte de las OE. Por otra parte, existen millones de empleos alrededor del mundo que ahora se realizan de forma digital, con mayor eficiencia y una huella de carbono menor. Asimismo, una gran parte de las funciones de los empleados están siendo sustituidas por la automatización.

Esto ha resultado en que las OE necesitan ser resilientes y adaptables a estos cambios y demandas continuas del entorno empresarial y del mercado laboral. Si no es posible anticipar qué tipo de nuevas crisis o disrupciones acontecerán, las OE necesitan prepararse para adecuar sus operaciones a cualquier tipo de cambio inesperado en el ambiente empresarial y laboral. Aquellas organizaciones que no han tomado las precauciones necesarias y no posean una estrategia de gestión de riesgos, se verán en momentos difíciles cuando enfrenten nuevos periodos de crisis.

Las OE alrededor del mundo han identificado varias áreas donde necesitan aumentar su resiliencia

Las OE son de gran relevancia para la economía, ya que proveen múltiples bienes públicos como los servicios de soporte a empresas, las formaciones, y la representación, incluyendo la negociación colectiva. Sin embargo, basado en los casos de estudio presentados en esta guía, cuando la pandemia comenzó, varias OE alrededor del mundo no se sentían lo suficientemente preparadas o resilientes para hacerle frente a la crisis sanitaria. Algunas OE expresaron que poseían un número limitado de personal y recursos para responder a las necesidades inmediatas de sus miembros durante la crisis. Por ejemplo, en el caso de la CGEM en Marruecos, tan solo una persona tenía la tarea de adecuar los materiales de formación de una modalidad presencial a una digital, contando además con tiempo limitado para realizar este cambio. De igual forma, otras OE resaltaron que el equipo informático disponible no era compatible con la modalidad de trabajo de la crisis que ha implicado cambios intermitentes entre trabajo remoto y trabajo presencial, ya que sus empleados solamente tenían computadoras de escritorio.

Según la mencionada encuesta de la OIT/OIE, cerca de un tercio de las OE ven como una prioridad a mediano y largo plazo el diseñar políticas internas para desarrollar su resiliencia. En este aspecto, esta guía ofrece ejemplos prácticos e informaciones útiles para que las OE se embarquen en este valioso esfuerzo de mejorar su resiliencia.

Las OE resilientes benefician a sus comunidades

 **Lo paradójico es que ahora más que nunca se necesita un defensor colectivo fuerte para el sector privado: sin organizaciones empresariales efectivas y funcionales que den a conocer las necesidades de las empresas a los responsables de formular políticas, la continuidad empresarial, la recuperación económica y, en última instancia, los puestos de trabajo estarán en riesgo.**

▶ Roberto Suárez Santos, Secretario General de la OIE.⁴

Las organizaciones empresariales resilientes producen un “efecto dominó” positivo en las empresas, los empleados, consumidores y la sociedad. Las OE ayudan a las empresas a comunicarse con una “voz colectiva” hacia el sector público, promoviendo las políticas y regulaciones que mejorarán el entorno empresarial y social. Un ambiente empresarial y social propicio fortalece las operaciones de las empresas, deriva en oportunidades de empleos de calidad, ofrece a los consumidores acceso a una oferta más amplia de productos y servicios, e impulsa el desarrollo social de los países y regiones en las cuales las OE opera.

⁴ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)), p.III.

Según la encuesta mundial de la OIT/OIE que consultó a OE de todo el mundo, a junio 2020 la mayoría (97%) de las OE habían aumentado sus actividades de incidencia con el sector público. Cabe destacar que las organizaciones empresariales consideran que estos esfuerzos resultaron eficaces o muy eficaces.⁵ Además, las OE resilientes han apoyado directamente las operaciones de las empresas. Por ejemplo, durante la crisis algunas OE han asistido de forma directa a las empresas facilitándoles el acceso a los mercados digitales (véase Recuadro 1).

Recuadro 1. Beneficios de las OE Resilientes: Asistiendo a las Empresas y los Consumidores

La crisis de la COVID-19 en Chile significó grandes retos para empresas en diversos sectores. Éstas se vieron en la necesidad de adecuar sus operaciones al mundo digital para poder conectar con sus clientes y evitar los riesgos de la emergencia sanitaria. Un número elevado de empresas, en especial las de menor tamaño, no habían desarrollado enfoques digitales en sus modelos de negocio antes de la pandemia. Esto llevó a que la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, un gremio asociado a la CPC, en colaboración con el Ministerio de Economía y otros aliados, crearan “Comunidad C;” una plataforma que apoya a las empresas en digitalizar sus operaciones y llegar a clientes a través de los mercados digitales. Esta iniciativa ya ha beneficiado a las micro, pequeñas y medianas empresas. Además, ha permitido que los consumidores puedan acceder a productos y servicios de estos negocios de una manera más eficaz.

▶ 1.3 ¿Cómo se puede definir la Resiliencia de las OE?

Definición de Resiliencia Organizacional

Esta guía propone utilizar una definición simple pero bien construida de resiliencia organizacional del estudio de la BSI y la Universidad de Cranfield⁶ para facilitar el entendimiento y aprovechamiento de este concepto. Según dicho estudio, la resiliencia organizacional se define como: **la habilidad de una organización de anticipar, preparar, responder, y adaptarse a cambios graduales y interrupciones súbitas para sobrevivir y prosperar.** Las organizaciones empresariales pueden lograr resiliencia organizacional siguiendo las cuatro acciones ya mencionadas y desarrolladas en el Recuadro 2. Además, estos elementos pueden incidir entre sí e interactuar con otras estrategias y capacidades (por ejemplo, salud financiera).

⁵ Ibid., p. 15.

⁶ Denyer, D (2017). Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management. P.3.

Recuadro 2. Ejemplo de Organizaciones Empresariales Resilientes: EL Caso de EFC en Sri Lanka

Un buen ejemplo de estas acciones en la práctica es el caso de la Federación de Empleadores de Sri Lanka (EFC), una organización empresarial que ha sido capaz de anticipar, preparar, responder y adaptarse a cambios graduales y interrupciones súbitas. Esta organización ha estado en funcionamiento por más de 92 años y ha alcanzado grandes logros durante esta crisis sanitaria y económica, a pesar de los retos presentados por la misma.

Habilidad de anticipar: La capacidad de la EFC de prever las necesidades de sus miembros, basándose en una revisión metódica de sus actividades y servicios, ha sido una de las principales fuentes de su resiliencia y ha sido crucial para su sostenibilidad. Esta habilidad ha quedado reflejada en la oferta de nuevos servicios de la EFC que han tenido una mirada hacia el futuro del trabajo. En 2016, la EFC ya ofrecía servicios a sus miembros para desarrollar “políticas de trabajo remoto”, cuatro años antes de que esta práctica se volviera forzosa y habitual debido a la crisis sanitaria.

Habilidad de preparar: La EFC ha hecho inversiones claves para contar con un personal polivalente que pueda adaptarse y ser asignado a nuevas oportunidades y retos según la necesidad. Durante los confinamientos, una parte del personal de la EFC que se dedicaba a relaciones laborales se vio impedido en continuar estas tareas y fue reasignado a otras áreas y servicios emergentes. La EFC también ha tomado acciones claves para asegurar su salud financiera, evaluando periódicamente sus recursos financieros y estableciendo una estrategia de inversión responsable que ha llevado a diversificar su portafolio y acumular reservas.

Habilidad de responder: La EFC posee alianzas sólidas con actores claves, lo que le ha permitido tener una alta capacidad en dar respuestas a crisis imprevistas. Por ejemplo, la EFC colabora regularmente con el Centro Internacional de Formación de la OIT, lo que ha llevado a esta OE a mejorar las capacidades de su capital humano. Igualmente, la EFC ha construido alianzas duraderas con la OIE, la Federación de Empleadores de Malasia, Keidanren (Empleadores Japoneses), y JILAF (Federación Internacional Japonesa de Trabajo). Estas alianzas con el “mundo del trabajo” le han facilitado a la EFC el optimizar su capacidad interna de ofrecer servicios, fortalecer capacidades existentes (por ejemplo, derecho del trabajo y relaciones laborales), y mejorar habilidades de investigación (por ejemplo, colaborando con la OIT para la encuesta global de la COVID-19). Además, desde el 2016, gracias al apoyo de ACT/EMP, la EFC cuenta con un sistema de gestión de relaciones con clientes que ha sido utilizado durante la crisis para evaluar el estado e involucramiento de sus miembros y la rendición de los servicios de la EFC.

Habilidad de adaptarse: La capacidad de la EFC de adaptarse a cambios graduales y súbitos recae en sus políticas de gobernanza. Dentro de las estructuras de gobernanza que han ayudado a la EFC a adaptarse a la crisis están: a) definiciones específicas de los roles y responsabilidades de la junta directiva y el consejo administrativo, b) la autonomía del consejo administrativo para llevar a cabo las responsabilidades y funciones del día a día y durante crisis hasta que nuevas directivas sean emitidas, c) el director ejecutivo es también miembro de la junta directiva, y d) la autoridad de la junta directiva de crear comités ad hoc y convocarlos. Estas estructuras de gobernanza han permitido a la EFC adaptar la provisión y el modelo de sus servicios para responder a los obstáculos de la pandemia sin necesidad de procesos de aprobación de la junta directiva. En los casos en que la aprobación de la junta o discusiones con la misma han sido necesarias, el director ejecutivo, gracias a su rol dual de miembro de la junta, ha acelerado estos procesos o se han creado comités ad hoc para responder a aspectos específicos de la crisis.

Diferencias entre Sostenibilidad y Resiliencia

Como es el caso para todas las organizaciones, las OE deben formular estrategias que las lleven hacia operaciones sostenibles en tiempos de normales, así como ante posibles crisis. En este aspecto, diversas crisis han demostrado que la sostenibilidad por sí sola no garantiza la supervivencia de una organización, y por ello la resiliencia surge como un factor clave para perdurar a cambios graduales y interrupciones súbitas.

Estudios realizados sobre sostenibilidad y resiliencia revelan que existen similitudes, complementariedad, así como diferencias entre estos dos conceptos. Marchese et al. (2018),⁷ resaltan que una diferencia importante entre sostenibilidad y resiliencia es la escala temporal de su implementación. Las acciones sostenibles son mayormente aplicadas con mira al largo plazo. El principal objetivo de la sostenibilidad

⁷ Marchese et al. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the Total Environment*, 1275-1283. (Available at this [link](#)).

es entonces crear condiciones favorables para las futuras generaciones y sus necesidades.⁸ Por esto, el impacto de las políticas de sostenibilidad no se verá necesariamente reflejado en las condiciones del presente, pero sí de forma substancial en las condiciones del futuro. Por otro lado, se entiende que la resiliencia se aplica en muchas situaciones a una escala temporal inmediata.⁹¹⁰ Las medidas que aumentan la resiliencia de un sistema tienden a proteger dicho sistema a corto plazo de interrupciones súbitas¹¹ y pueden o no llevar a la sostenibilidad (véase Recuadro 3).¹²

Recuadro 3. Disparidad y Complementariedad entre Sostenibilidad y Resiliencia para las OE

Para muchas organizaciones empresariales, la crisis de la COVID-19 implicó la necesidad de implementar cambios rápidos y tomar responsabilidades adicionales, bajo el riesgo de reducir la calidad de los servicios existentes. El caso de la Confederación de Empresas Portuguesas (CIP) sirve como ejemplo para ilustrar como las políticas de sostenibilidad o resiliencia pueden tener metas diferentes, al mismo tiempo que se complementan.

A medida que la crisis sanitaria se fue desarrollando, la CIP, como la confederación más grande de organizaciones empresariales en Portugal, asumió un rol de mensajero a nivel nacional. En cuestión de días, durante los confinamientos de marzo 2020, esta OE empezó a mandar correos informativos dos veces al día y lanzó una página web con informaciones pertinentes de la COVID-19 que era actualizada a diario. Este sitio web estuvo en línea incluso antes que el gobierno lanzara su propio portal. Además, el director ejecutivo de la CIP asumió una presencia activa en los medios nacionales, comunicando la situación actual, abogando por los intereses de las empresas, y sirviendo de mediador con el gobierno. CIP fue capaz de tomar este rol debido a sus capacidades existentes en términos de cabildeo y comunicación, así como la credibilidad a nivel nacional que posee con diferentes grupos de interés.

Esta OE vio que era necesario asumir este rol para garantizar el flujo de información para las empresas y para ayudar a estabilizar el país. También lo hizo para sobrevivir, a manera que sus ingresos disminuían, CIP se dio cuenta que tenía que mostrar su valor hacia sus miembros. Aunque esto fue apropiado para CIP durante la crisis, al contar con pocos empleados, dedicar su personal y recursos financieros a estas actividades de gran escala podría no ser sostenible a largo plazo. Sin embargo, en el corto plazo ayudó a la organización a ser resiliente y tener incidencia durante la crisis. Además, estas actividades mejoraron las capacidades ya existentes de cabildeo y comunicación de CIP que pueden ser aprovechadas en el futuro, aumentando la posibilidad de ser una organización sostenible a largo plazo y que responde efectivamente a futuras crisis.

La combinación de medidas progresivas y defensivas

De acuerdo con el estudio de la BSI y la Universidad de Cranfield, la literatura y el liderazgo intelectual en resiliencia organizacional se ha desarrollado en los últimos 40 años en diversas áreas, con dos núcleos principales acentuándose: el ser defensivo (detener a las cosas malas antes que ocurran) o ser progresivo (lograr que las cosas buenas ocurran), así como haciendo un llamado a enfocarse en la 'consistencia' y la 'flexibilidad' dentro de estos núcleos.¹³

El estudio mencionado defiende la noción de que, para ser verdaderamente resiliente, las organizaciones deben gestionar y aplicar estos enfoques y las acciones derivadas en su interacción (véase Figura 1). Por ello, el Cuadrante de Tensión de Resiliencia Organizacional¹⁴ se aplica como el marco de resiliencia de esta guía, para evaluar la eficacia de las intervenciones realizadas por las organizaciones empresariales en aumentar sus capacidades de resiliencia y para aclarar al lector sobre qué significa la resiliencia en las OE (este marco es desarrollado en el siguiente capítulo a mayor profundidad).

⁸ Meacham, B.J. (2016). Sustainability and resiliency objectives in performance building regulations. 44:474–489. (Available at this [link](#)).

⁹ Lew et al. (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. 18:18–27.

¹⁰ Mejia-Giraldo et al. (2012). Sustainability and resiliency measures for long-term investment planning in integrated energy and transportation infrastructures. J. Energy Eng. 138:87–94.

¹¹ Ibid

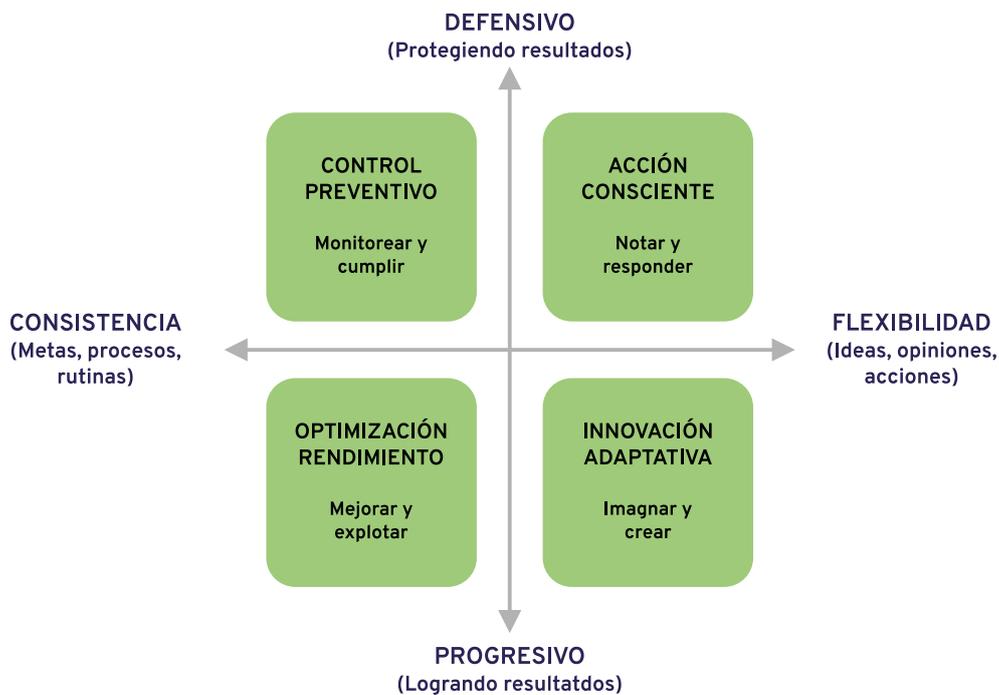
¹² Ibid., Marchese et al. (2018).

¹³ Denyer, D. (2017). Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management

¹⁴ Ibid., traducido basado en "Organizational Resilience Tension Quadrant."

Según el marco de la BSI/Cranfield,¹⁵ la resiliencia organizacional implica añadir una mentalidad progresista al enfoque defensivo y de estrategias reactivas. Para llegar a tener esta mentalidad resiliente, las organizaciones necesitan aumentar su flexibilidad, así como elevar la capacidad de anticipar y explotar nuevas oportunidades en el entorno empresarial.

Figura 1. Cuadrante de Tensión de Resiliencia Organizacional.



Fuente: Figura adaptada de: Denyer, D. (2017). Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management

Actualmente, las organizaciones empresariales están evaluando las nuevas necesidades de sus clientes y los retos sociopolíticos en una economía que evoluciona tras la crisis de la COVID-19. De esta forma, la resiliencia organizacional también viene de las experiencias y lecciones de acciones pasadas.¹⁶ Por ello, al escribir esta guía, el propósito no es describir de manera explícita cómo las OE le hicieron frente a la crisis de la COVID-19, sino presentar enseñanzas y lecciones aprendidas para las siguientes crisis.

Por último, según el marco de la BSI/Cranfield, la resiliencia en las organizaciones comienza desde adentro, desde los valores, la cultura y los comportamientos de la organización. Igualmente, la resiliencia viene de los líderes, desde los más altos niveles hacia las bases, pero también desde abajo, mediante el involucramiento de empleados y clientes. A nivel individual, estudios recientes¹⁷ resaltan que la resiliencia personal tiene una fuerte asociación positiva con la prevalencia de relaciones y conexiones, tanto personales como profesionales, las cuales nutren la resiliencia en las personas. Esta guía así muestra cómo la voluntad de los empleados y su camaradería y alianzas fueron vitales en conseguir que las OE fueran resilientes durante la crisis.

¹⁵ BSI, Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity ([link](#)).

¹⁶ Ibid

¹⁷ Cross, R., Dillon, K., & Greenberg, D. (2021). The Secret to Building Resilience. Harvard Business Review, ([link](#)).

CAPÍTULO 2

▶ La Resiliencia
de las OE en
la Práctica

RESILIENCIA



▶ **Capítulo 2: La Resiliencia de las OE en la Práctica**

Este capítulo presenta un listado de elementos que han ayudado a las OE a adaptarse a los cambios graduales y las interrupciones súbitas, aumentando así su resiliencia durante periodos desafiantes. Este capítulo fue construido basado en las contribuciones de OE de diferentes partes del mundo, incluyendo África, América, Asia y Europa. Los casos de estudio completos de esta guía se encuentran en el Anexo C. Los lectores interesados en las peculiaridades de cada caso pueden acceder a los mismos en dicho apartado. Para fines didácticos, este capítulo presenta los programas y acciones principales implementadas por estas OE, segmentadas en 12 categorías simples.

Aunque el concepto de resiliencia, al igual que la literatura asociada al tema, aún se encuentran en desarrollo, esta guía busca crear conciencia y preparar a las OE para que estén un paso adelante de cualquier crisis futura y puedan mejorar sus capacidades de superar las adversidades que éstas presentan. Con este fin, esta guía propone los siguientes 12 elementos de resiliencia.

- 1. Establecer una Buena Gobernanza**
 - 2. Fomentar el Liderazgo Transformacional**
 - 3. Mantener el Enfoque en los Miembros**
 - 4. Lograr Salud Financiera**
 - 5. Avanzar la Agilidad en los Servicios**
 - 6. Reclutar, Retener, y Utilizar Personal Polivalente**
 - 7. Utilizar la Comunicación Efectiva**
 - 8. Acelerar el Proceso de Digitalización**
 - 9. Formar y Mantener Alianzas**
 - 10. Participar Activamente en el Diálogo Social**
 - 11. Desarrollar Capacidades de Liderazgo Intelectual y de Investigación**
 - 12. Aplicar una Gestión de Riesgos de Forma Sistemática y Consciente**
-

Es importante resaltar que los elementos de resiliencia presentados en este capítulo buscan ayudar a las OE a sobrevivir, recuperarse, y prosperar durante las crisis de una manera sostenible y sin comprometer sus valores y competencias. Como ya fue elaborado en la sección 1.3., aunque las políticas de resiliencia o sostenibilidad pueden complementar o desviarse, organizaciones estratégicas buscan conseguir lo primero.

Este capítulo presenta algunas recomendaciones vinculadas a ejemplos recientes de OE que han sabido operar de manera resiliente frente a la crisis de la COVID-19. Para la audiencia, compuesta por representantes de las OE, leer esta sección puede ser tomado como un ejercicio para identificar brechas y mejorar las capacidades de resiliencia. Cabe destacar que, aunque cada elemento contenido en esta guía puede ser leído y entendido de forma individual, el contenido es más útil cuando los elementos son vistos de una manera complementaria y holística.

Los 12 elementos y sus ejemplos prácticos se estructuran en base al marco de BSI/Cranfield,¹⁸ el cual resalta como numerosas organizaciones construyen resiliencia alrededor de ‘dos núcleos’, que son complementados con aspectos de ‘consistencia’ y ‘flexibilidad’ organizacional. Estos núcleos han sido categorizados como medidas defensivas (detener las cosas malas antes que ocurran) y progresivas (lograr que las cosas buenas ocurran). En este aspecto, esta guía explora las medidas defensivas y progresivas implementadas por las OE que aumentan “la habilidad de una organización de anticipar, preparar, responder, y adaptar a cambios graduales y disrupciones súbitas”. Además, coloca estas estrategias con base en su consistencia con las competencias y forma de operar de la organización (por ejemplo, metas, procesos, rutinas) y la flexibilidad que demuestran (por ejemplo, en cuanto a ideas, opiniones, acciones) (véase tabla abajo).

La resiliencia se consigue al balancear la implementación de estas medidas (control preventivo, acciones conscientes, optimización del rendimiento, e innovación adaptiva). Conviene enfatizar que las medidas defensivas son un punto de partida crucial para las OE. Sus miembros y otros actores de interés dependen de las OE y esperan que las mismas tengan la infraestructura y las capacidades necesarias para mantenerse operacionales ‘llueva o truene’.

De hecho, varias OE se han visto frente a la realidad de sus miembros solicitándoles que oferten más servicios y den un mejor rendimiento durante la crisis y en el ahora periodo de recuperación. Igualmente, los trabajadores, y los sindicatos que los representan, esperan que las organizaciones empresariales jueguen un papel más activo en la elaboración de políticas públicas para hacerle frente a las crisis y acelerar la recuperación. Estas demandas solo pueden ser atendidas si ya se han implementado las medidas defensivas para obtener la infraestructura necesaria y se han tomado acciones de forma progresiva que mejoren la capacidad de responder efectivamente a nuevos retos.

Para el beneficio del lector, la siguiente tabla presenta en detalle el marco de la BSI/Cranfield con sus diferentes categorías que son utilizadas por esta guía para entender y explicar la resiliencia organizacional.

Nombre	Tipo de Medida	Definición
Control Preventivo (monitorear y cumplir)	Defensiva / Consistente	Gestión de riesgos, barreras físicas, redundancias (capacidad disponible), respaldos de sistemas y procesos estandarizados, que, entre otras, protegen a las organizaciones de amenazas y le permiten recuperarse de las distorsiones para volver a un estado estable.
Acción Consciente (notar y responder)	Defensiva / Flexible	Notar y responder a las amenazas de manera efectiva en ambientes poco familiares y en situaciones desafiantes.
Optimización del Rendimiento (mejorar y explotar)	Progresiva /Consistente	Mejorar y refinar constantemente y expandir capacidades existentes para mejorar la forma de trabajo y explotar tecnologías emergentes para servir a los consumidores y al mercado.
Innovación Adaptiva (imaginar y crear)	Progresiva / Flexible	Crear, inventar, y explorar mercados desconocidos y nuevas tecnologías. Las organizaciones en sí pueden ser disruptivas.

Fuente: Traducido basado en “Denyer, D. (2017). Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management”.

¹⁸ Denyer, D. (2017). Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management.

Esta guía analiza los principales elementos en el proceso de toma de decisiones de las OE que las han llevado a la resiliencia, usando como marco explicativo las *medidas defensivas y progresivas* referenciadas en la tabla anterior. Los 12 elementos desarrollados a continuación son una mezcla de *teoría y práctica*, y contienen ejemplos reales compartidos por las OE entrevistadas. La intención es ilustrar acciones concretas que han ayudado a las organizaciones empresariales a ser resilientes frente a la crisis actual y más allá de ésta.

▶ 2.1 Establecer una Buena Gobernanza

La 'buena gobernanza' se considera como un pilar de las organizaciones empresariales que les permite desarrollar su liderazgo y cataliza el éxito de sus operaciones. La diferencia entre gobernanza y gestión se explica en que la gobernanza decide el «qué» (lo que hace la OE y lo que debería ser en el futuro), mientras que la gestión decide el «cómo» (cómo alcanzará la OE dichos objetivos y aspiraciones).¹⁹ En resumen, la junta toma las decisiones y el consejo y el director ejecutivo las implementa.

Asimismo, la gobernanza se basa en cómo el poder se distribuye y se comparte, cómo las políticas son formuladas, las prioridades decididas, y cómo los actores de interés toman responsabilidad. Los sistemas de gobernanza fijan los parámetros bajo los cuales los sistemas de gestión y administrativos de la organización operan. Por ello, la junta directiva típicamente tiene como funciones de gobernanza el aprobar las políticas y decisiones principales, monitorear el rendimiento de la organización, incidir por la OE frente a actores externos, y elegir al director ejecutivo. Estas juntas directivas operan eficazmente cuando se enfocan en temas de alto nivel y con mirada al futuro de la organización, cómo se verá la OE en 5 o 10 años y qué acciones pueden fortalecer la resiliencia organizacional para los imprevistos y crisis a venir. Estos cuerpos también establecen las metas y miden su rendimiento de manera objetiva estableciendo indicadores claves.²⁰ En la práctica, una buena gobernanza de las OE para mejorar su resiliencia se resume en:

- I. Una visión y misión bien definida que contemple los valores reputacionales y la responsabilidad social – por ejemplo, el diálogo social.
- II. Normas claras y definidas (por ejemplo, separación de responsabilidades, control, conflicto de intereses, etc.) que se alineen a la visión y la misión de la OE.
- III. Reglas claras y transparentes sobre las competencias y procesos de toma de decisiones, incluyendo mecanismos en caso de que la persona/autoridad competente no esté disponible, así como la flexibilidad de ajustar protocolos durante circunstancias excepcionales.
- IV. Estatutos para elegir y remover a miembros de la junta directiva. Esto incluye al presidente y otros miembros del comité ejecutivo.
- V. Comités permanentes que se reúnan durante el año y fortalezcan la gestión y rendimiento de la OE. Idealmente, también deben existir normas que permitan establecer comités ad hoc que luego de cumplido su objetivo se disuelvan.
- VI. Provisiones para que el consejo cuente con la suficiente capacidad técnica y autonomía operacional, represente los valores de la organización, y tenga la capacidad de navegar la OE durante crisis.

Para una mirada más a fondo de prácticas de buena gobernanza para las OE, dirigirse a las guías de la OIT: “[Buen gobierno de las OEE](#)” y “[Buen gobierno en las organizaciones de empleadores](#)”.

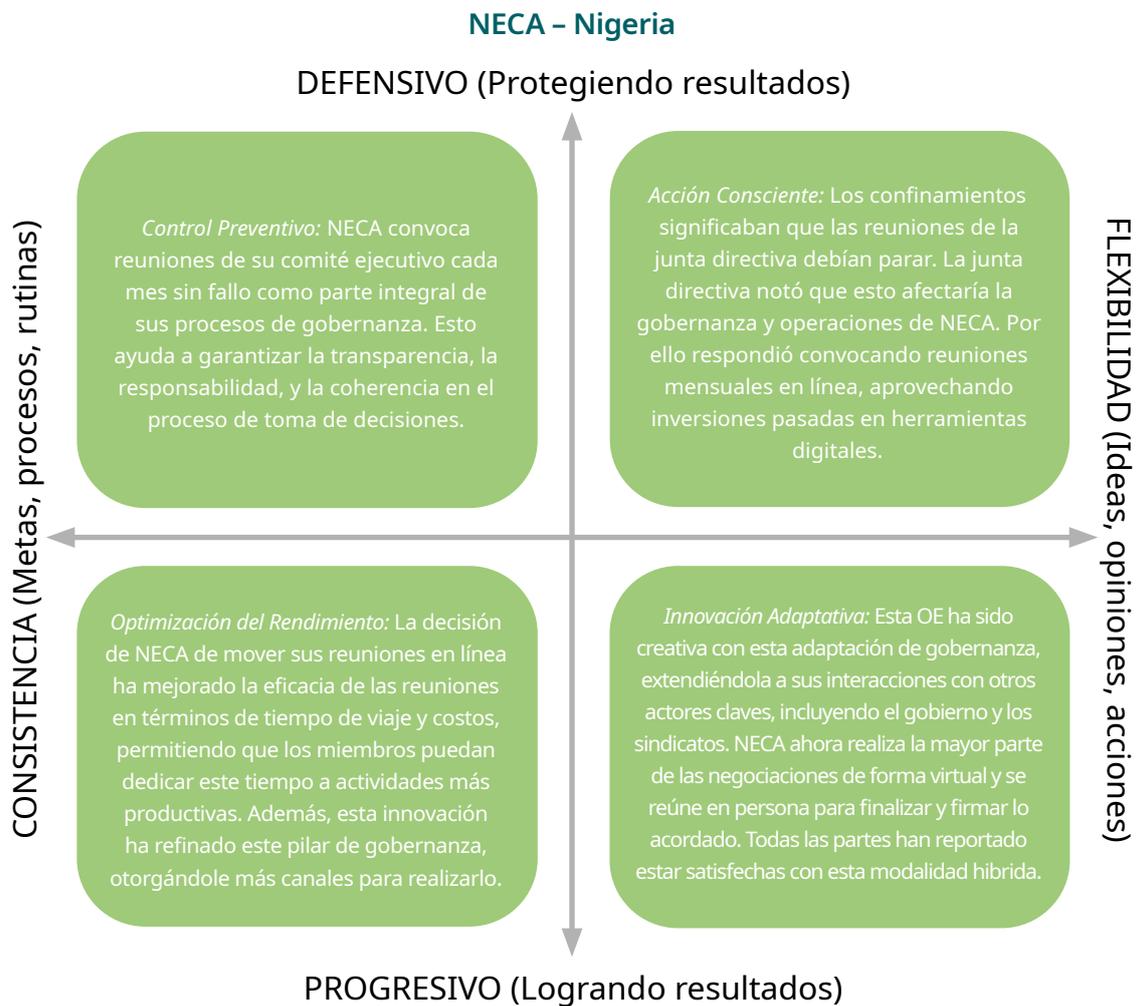
¹⁹ Traducido basado en: OIT (2017). “Good Governance designing and implementing sound governance practices in Employers’ and Business Organization,” p. IX.

²⁰ Ibid., p.1

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Buena Gobernanza

La Asociación Consultiva de Empleadores en Nigeria (NECA) – como otras OE – le **adscribe gran importancia a sus prácticas de gobernanza** y es un punto de orgullo el que su comité ejecutivo se haya reunido en persona cada mes desde la fundación de la organización en 1957. **Este proceso es una parte importante para NECA en demostrar responsabilidad y transparencia a sus miembros y otros actores.**

Un pilar de gobernanza para NECA, es que las decisiones del comité deben ser entendidas por cada miembro de la organización, incluso por aquellos en las partes más remotas del país.



▶ 2.2 Nutrir el Liderazgo Transformacional

La literatura en gestión y liderazgo resalta que el liderazgo puede venir en diferentes estilos.²¹ No obstante, dos corrientes predominan: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.²² Los líderes transaccionales son aquellos que se centran en un marco contractual definiendo las expectativas y metas (por ejemplo, rendimiento y remuneración), y los colaboradores (por ejemplo, el trabajador) aceptando y acatando estas normas. Por esto, es un tipo de liderazgo que requiere un monitoreo constante, donde los empleados son recompensados o sancionados respectivamente. Es un estilo que predomina en organizaciones con enfoques en rendimiento y rentabilidad.

Por otro lado, el liderazgo transformacional se centra en desarrollar y motivar a los empleados y seguidores. Este liderazgo busca “generar consciencia de la misión y visión de la organización”,²³ el convertir a los seguidores en líderes. Según los principales expertos en liderazgo transformacional, éste posee las siguientes características: *influencia idealizada* (hay confianza en los líderes y son respetados, estos comparten los riesgos con sus seguidores y éstos en cambio buscan emular al líder); motivación inspiracional (el líder motiva e inspira); *estimulación intelectual* (se fomenta la innovación y creatividad de los seguidores); y *consideración individualizada* (el líder apoya y es consciente de las necesidades de los individuos).²⁴ El liderazgo transformacional surgió como el estilo predominante en las entrevistas realizadas a las OE alrededor del mundo, y, por esto, ha sido seleccionado como el estilo de liderazgo a fomentar por las OE que busquen resiliencia ante las crisis.

Cabe destacar que el liderazgo en general, sin centrarse en el estilo, es un elemento vital para la resiliencia organizacional. Según el estudio de BSI/Cranfield,²⁵ los líderes son los que poseen la habilidad de pensar “en paradojas” y la capacidad de “*balancear los controles preventivos, las acciones conscientes, la optimización del rendimiento y la innovación adaptativa, manejando las tensiones implícitas en estas distintas perspectivas*”, así consiguiendo la resiliencia organizacional. En pocas palabras, hay líderes que tienen la habilidad de “pensar creativamente” y encontrar soluciones efectivas a pesar de las disrupciones que acontecen a su alrededor. Con respecto al liderazgo transformacional, este estilo ha sido relacionado con una mejora en la resiliencia organizacional de organizaciones que persiguen una misión social (por ejemplo, ONG).²⁶ El siguiente ejemplo demuestra de forma general cómo características de este estilo de liderazgo estaban presentes en las diferentes OE entrevistadas y cómo éstas manejaron las tensiones implícitas entre medidas defensivas y progresivas.

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Liderazgo Transformacional

El estudio de BSI/Cranfield resalta la importancia de los líderes en reconciliar las tensiones de las diferentes estrategias que desarrollan resiliencia. Durante la COVID-19, los líderes de OE alrededor del mundo jugaron un papel clave en defender los intereses de sus miembros, colaborar con diferentes actores, servir a sus comunidades, empoderar y cuidar a sus empleados, entre otras acciones. Los siguientes ejemplos destacan algunas de estas acciones de liderazgo.

²¹ Obtenido de michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/qualities-of-a-visionary-leader/

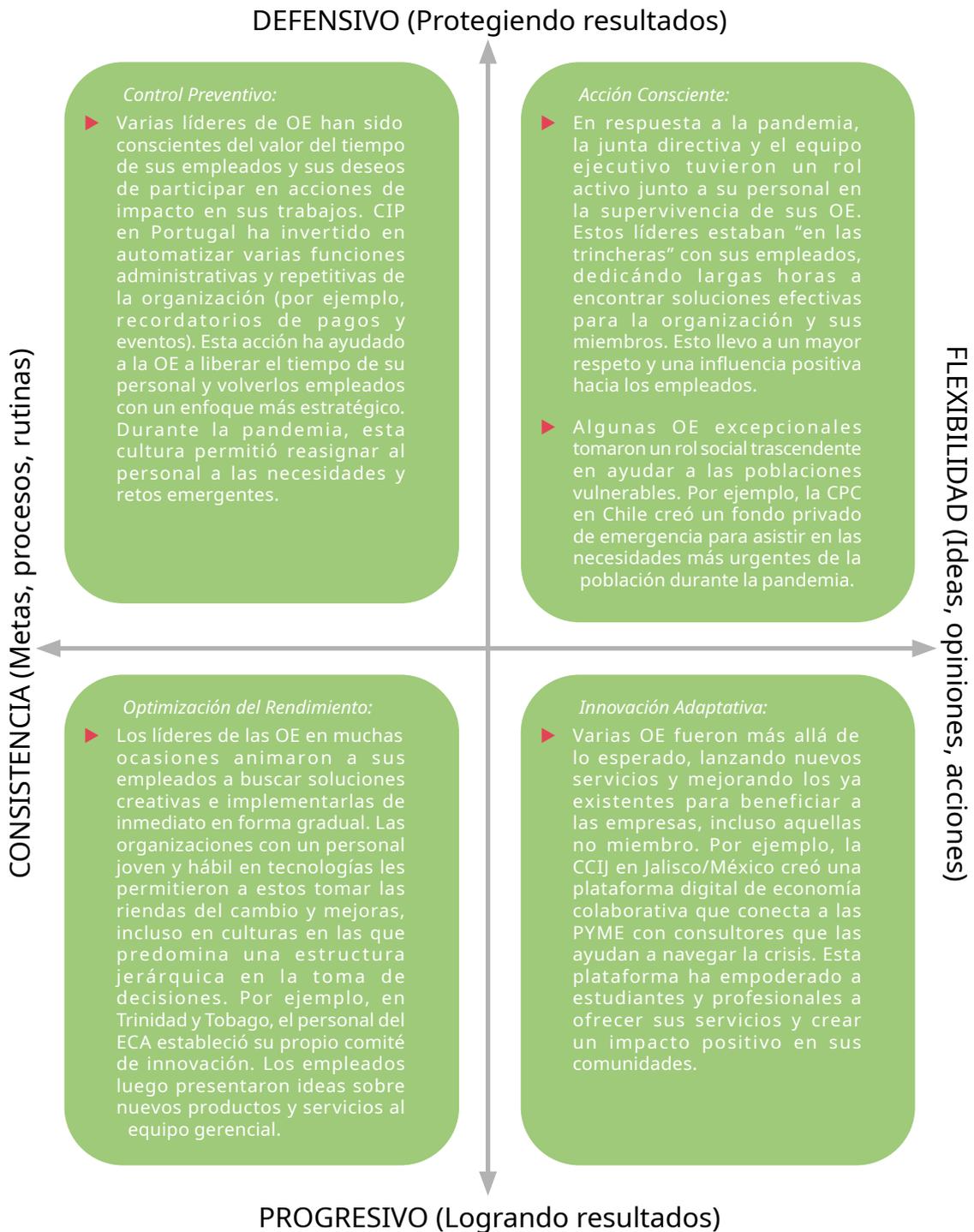
²² Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2).

²³ Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3).

²⁴ Traducido basado en: Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441–462.

²⁵ Denyer, D (2017). Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management.

²⁶ Valero, J.N., Jung, K. & Andrew, S.M. (2014). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management*, 24(1).



Aquellas OE que buscan desarrollar aún más sus capacidades de liderazgo transformacional solo deben seguir la premisa base de este estilo: convertir a los seguidores en líderes. El liderazgo transformacional se centra en inspirar, empoderar, estar atento, y co-crear con empleados y aliados. Esto se traduce en:

- ▶ Invertir en la formación de los empleados y en el desarrollo de sus habilidades.
- ▶ Involucrar a los empleados en actividades que los acerquen a la visión de la organización (por ejemplo, participar en el diálogo social, tomar el liderazgo en ciertas tareas).

- ▶ Prestar especial atención a las necesidades de cada individuo. Para el personal esto puede ser en términos de su salud mental, el aumento de responsabilidades, y la facilidad de trabajar de casa (es decir, niños o falta de espacio físico). Para los miembros, en ser flexibles y conscientes de su condición financiera y sus necesidades inmediatas.
- ▶ Traer el elemento humano y de camaradería a las diversas interacciones que muchos sintieron disminuir con la pandemia y los canales digitales.
- ▶ Incluir a diferentes actores y grupos de interés en crear la visión de la organización y compilar las lecciones aprendidas por la crisis de la COVID-19.

▶ 2.3 Mantener el Enfoque en los Miembros

Mantener un enfoque centrado en los clientes es una estrategia de negocios de éxito, que se base en poner al cliente primero, como la parte esencial, buscando así proveer una buena experiencia y construir relaciones duraderas. Además, centrarse en los clientes es un elemento aplicable a diversas áreas de negocios e iniciativas. Las OE deben ver a sus miembros como su mayor fortaleza y permanecer relevantes hacia ellos.

Las OE exitosas y resilientes aplican estrategias enfocadas en sus clientes.²⁷ Para empezar, las OE deben ser capaces de anticipar las necesidades y preocupaciones de sus miembros usando ciclos de retroalimentación y sus conocimientos de la industria. Asimismo, los servicios y productos existentes deben ser personalizados de forma que concuerden con los intereses de la organización y sus miembros. Sobre todo, las OE deben responder con soluciones efectivas y oportunas a las exigencias de sus miembros, en especial durante tiempos de crisis. Las OE que mantienen un enfoque en sus miembros pueden ser resilientes durante crisis a través de:

- a) Mantener la Conexión con los Miembros.
 - ▶ El desplegar diferentes modos y puntos de interacción con los miembros durante la crisis permite mantener y fortalecer la conexión con los mismos. Las OE han aplicado diversas herramientas digitales y estrategias para mantener, e incluso aumentar, la retroalimentación que reciben de sus clientes. Entre ellas: grupos en las redes sociales, reuniones virtuales semanales, aumento de la oferta de seminarios en línea gratuitos, establecimiento de páginas web y correos electrónicos informativos, y creación de grupos de trabajo con miembros en temas específicos a la crisis.
- b) Implementar y aprovechar los sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM en inglés).²⁸
 - ▶ Un CRM permite a las OE tener un mejor entendimiento de la composición de sus miembros, su contribución a la economía (número de empleados, aportes al PIB, sectores e industrias a las que pertenecen, etc.), y sus preferencias en los servicios ofrecidos. Este entendimiento aumenta la satisfacción del cliente y provee una mejor experiencia al usuario.
- c) Monitorear la Calidad de los Servicios Ofrecidos.
 - ▶ Ofrecer servicios de alta calidad aumenta la satisfacción y retención de los miembros. Los aprendizajes de ésta y otras crisis demuestran que la pérdida de miembros puede ser atenuada al ofertar servicios acertados y mejorados (por ejemplo, incluir seminarios de seguridad y salud en el trabajo frente a la COVID-19).
 - ▶ Tener herramientas como los sistemas de Planificación de los Recursos de la Empresa (ERP en inglés) y de CRM facilitan a las OE el monitorear y mejorar la calidad de sus servicios – por ejemplo, el número de interacciones con clientes, el tiempo dedicado por actividad, las llamadas respondidas, los procesos activos y en cumplimiento, la retroalimentación de los clientes, entre otros. Afortunadamente, las OE que carecen de estos sistemas aún pueden aplicar procesos y acciones de monitoreo de calidad y mejora de servicios.

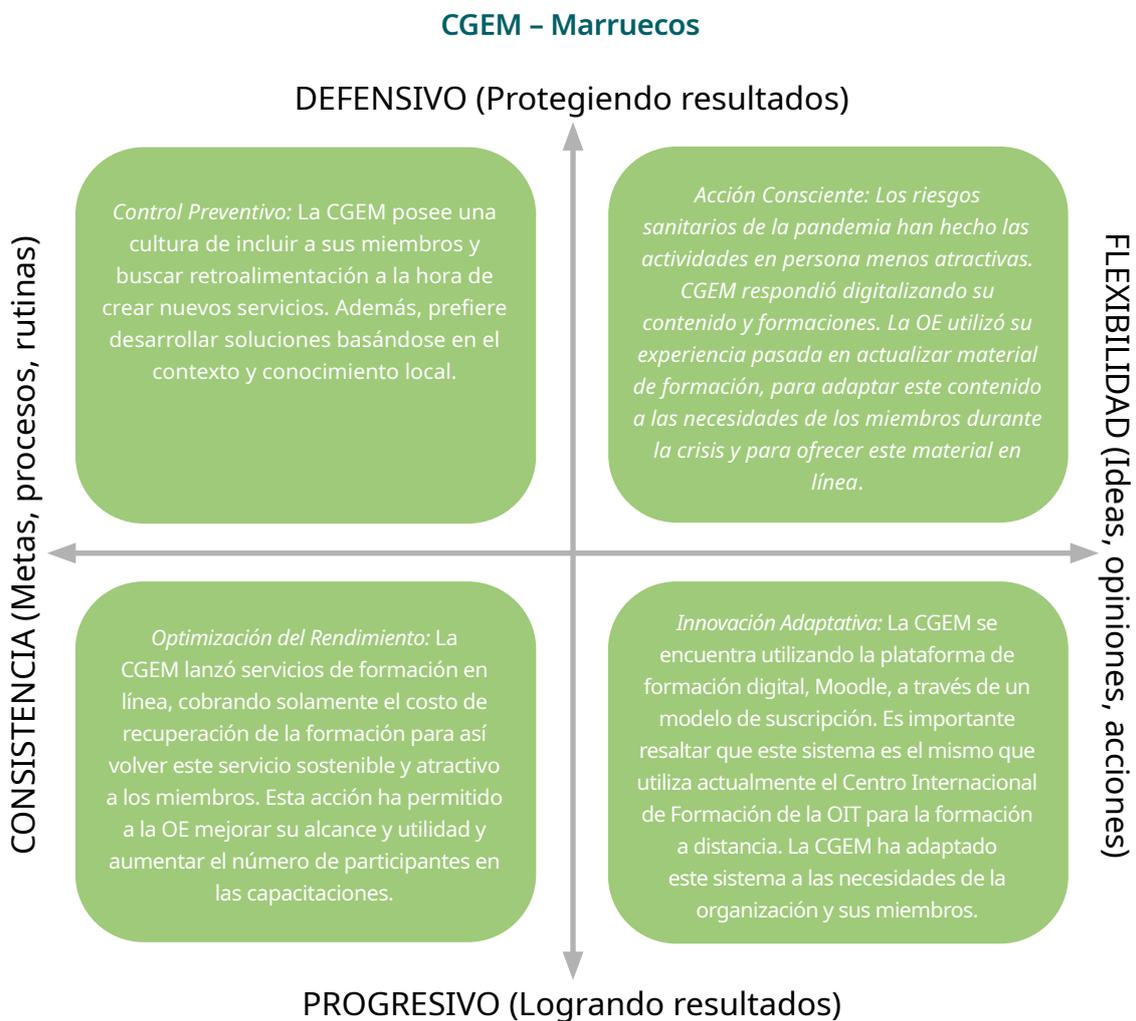
²⁷ OIT (2021) [Membership Strategies and Policies – A manual for Employer and Business Membership Organizations](#).

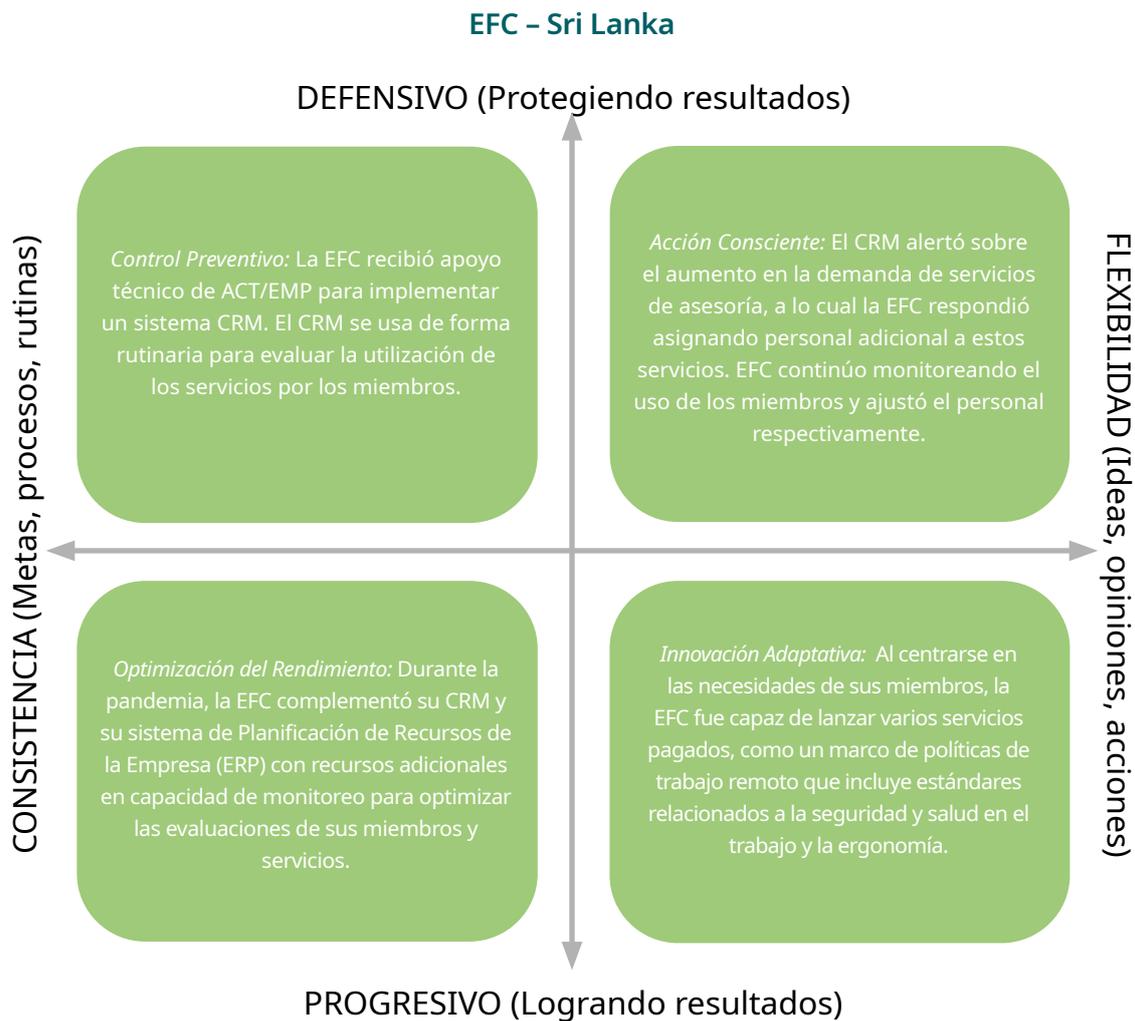
²⁸ Ibid, capítulo 8.

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Enfoque en los Miembros

1. En Marruecos, la **Confederación General de Empresas de Marruecos (CGEM)** alcanzó soluciones digitales que satisfacían las capacidades técnicas de sus clientes gracias a su habilidad de evaluar las necesidades de su más de 90,000 miembros. CGEM es una organización con cierto escepticismo hacia los productos estandarizados que no permiten incorporar las necesidades específicas y opiniones de la organización y sus miembros. Por esto, esta OE prefiere contratar localmente al ofrecer soluciones o como mínimo **complementar a los expertos internacionales con conocimientos locales**.

2. En Sri Lanka, la **Federación de Empleadores de Sri Lanka (EFC)** ya contaba con un CRM desarrollado con la asistencia de ACT/EMP que le permitió **evaluar las necesidades de sus miembros, así como monitorear el uso de su portafolio de servicios (véase Recuadro 4)**.





Recuadro 4. Sistema de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)

La Federación de Empleadores de Sri Lanka (EFC) implementó un sistema CRM en el 2016 con la ayuda de la OIT ACT/EMP. Este sistema ha permitido a la EFC responder a las necesidades de sus miembros y tomar decisiones basadas en datos.

El CRM contiene funciones útiles que ayudan a la organización a centrarse en sus miembros. El CRM mantiene una base de datos actualizada de los miembros y sus pagos. Además, permite visualizar la preferencia, utilización, y demanda por servicios. Asimismo, el sistema permite contactar a los miembros, encuestarlos, y solicitar retroalimentación de los servicios.

Durante la crisis, tener este tipo de sistemas ha resultado muy útil para las OE. En el caso de la EFC, el CRM les alertó sobre un aumento en el uso de servicios de asesoría – de aproximadamente 60% a 95%. El sistema le facilitó a la EFC tomar una decisión basada en datos de reasignar personal y otros recursos para dar respuesta inmediata a las necesidades de los miembros.

▶ 2.4 Lograr Salud Financiera

Según KPMG, los efectos en las finanzas debido a la pandemia están llevando a empresas en buen estado a entrar en crisis financieras severas. Sin resiliencia financiera, la resiliencia comercial y operacional no pueden ser mantenidas.²⁹ Por esto, mantener fuentes de ingresos continuas durante la crisis ha sido un gran reto para las OE, en especial debido a su estado como organizaciones sin fines de lucros que ofrecen servicios a precios reducidos.

La capacidad de obtener salud financiera es un elemento vital para ser resiliente. Para ello se necesita tener fuentes de ingresos estables y diversificadas, planear para periodos de crisis, y poseer reservas financieras. Es un punto de preocupación el que menos del 40% de las OE – que respondieron a la reciente encuesta de la OIT/OIE – mencionan tener reservas financieras o acceso a recursos financieros alternos. Además, el pago de membresía representa en promedio el 57% de los ingresos de las OE.³⁰

Varias de las OE consultadas para esta guía hacen énfasis en que al principio de la pandemia los ingresos se agotaban y muchas estaban a semanas o meses de una fuerte crisis financiera. Por esto, a futuro, las OE necesitan mejorar su salud financiera para así poder ser resilientes. Algunas acciones claves para lograr esta meta son: aumentar la capacidad de gestión de riesgos, establecer procesos que fomenten la disciplina financiera, revisar las políticas de inversiones y deudas, diversificar las fuentes de ingresos, y reducir la alta dependencia en un solo ingreso (por ejemplo, pagos de membresía).

Lograr estabilidad financiera les permite a las OE responder de mejor forma a las necesidades de sus miembros y su propio personal. Esta guía contiene varios ejemplos de esta realidad, de cómo las OE redujeron los pagos de membresía y formaciones, al mismo tiempo ajustando el salario de su personal para evitar despidos. Como se alude al principio de este capítulo, todos los elementos de resiliencia aquí presentados se complementan e inciden mutuamente. No obstante, tener salud financiera sirve como el pilar para poder aprovechar y desarrollar los otros elementos resilientes presentados en esta guía y por ello este elemento deber ser considerado con gran atención.

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Salud Financiera

1. La **Asociación Consultiva de Empleadores en Nigeria (NECA)** ha tenido éxito en diversificar sus servicios e ingresos, al punto que los pagos por membresía solo representan el 40%³¹ de sus ingresos, muy por debajo del promedio global del 57% y el regional del 60%³².

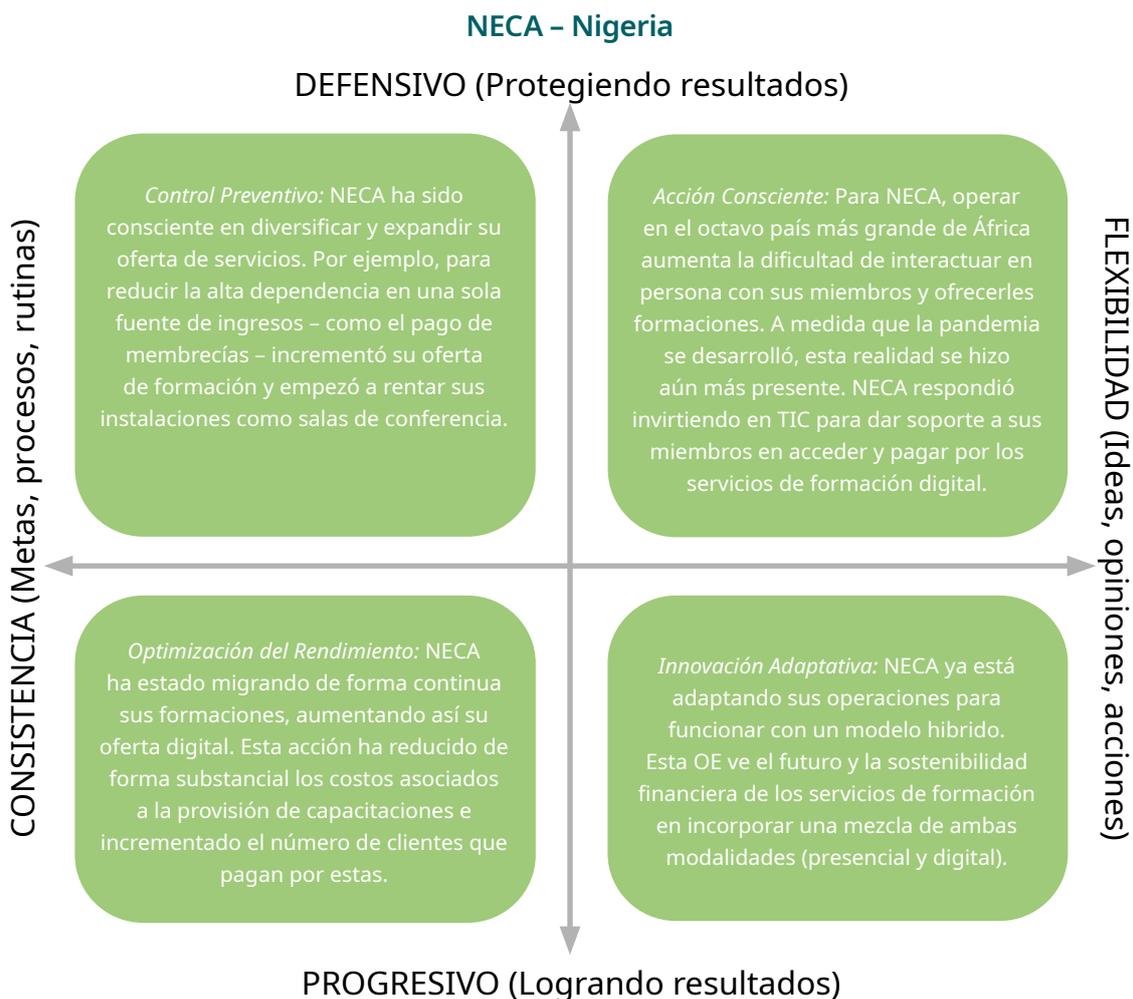
2. La **Federación de Empleadores de Sri Lanka (EFC)** ha podido acumular reservas financieras gracias a una gestión prudente en el manejo de sus finanzas, incluyendo el diversificar sus ingresos y otorgar bonificaciones a sus empleados basadas en rendimiento y durante periodos de ganancias.

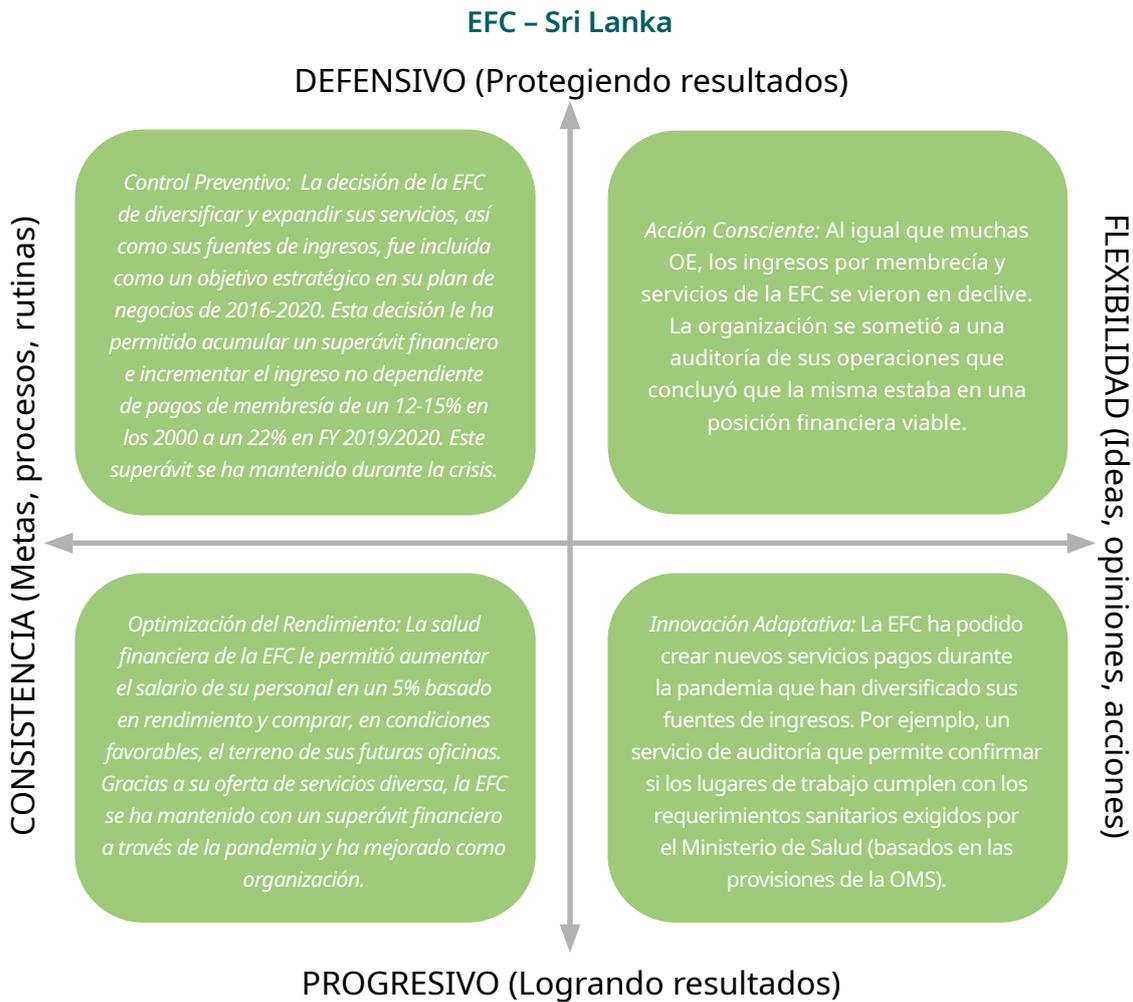
²⁹ Obtenido de <https://home.kpmg/uk/en/home/insights/2020/04/responding-to-covid-19/covid-19-guide-to-maintaining-enterprise-resilience/covid-19-financial-resilience.html>

³⁰ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)), p. 19.

³¹ Cifra reportada en la entrevista del caso de estudio de NECA.

³² OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)), p.7.





▶ 2.5 Avanzar la Agilidad en los Servicios

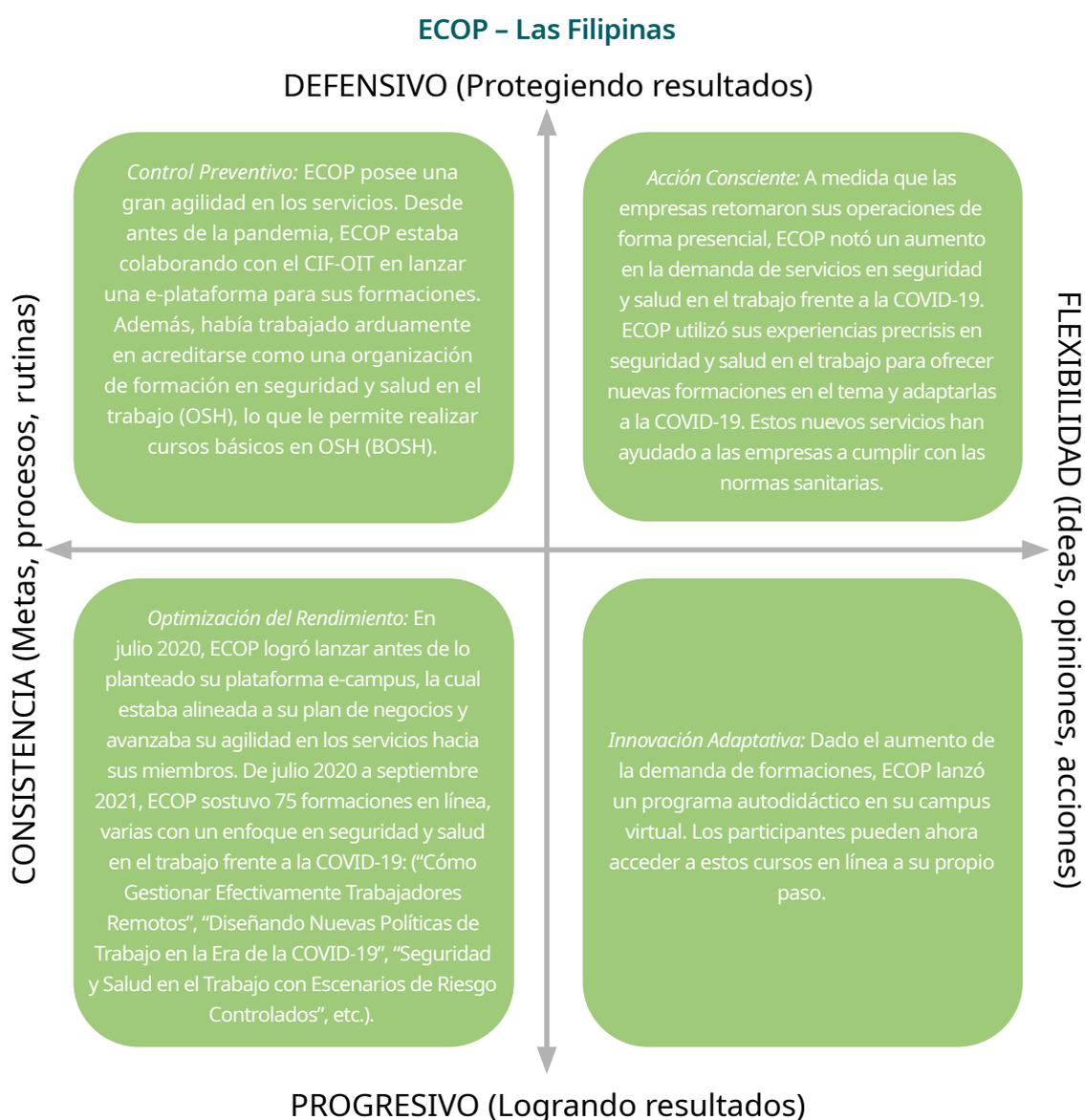
La capacidad de innovar y de ofrecer de forma continua un portafolio de servicios diversificados y relevantes es una de las principales formas de llegar a la resiliencia en las OE. Por lo que las OE deben **actualizar o formular nuevos servicios que se adapten a las necesidades de sus miembros**. Esto es un factor crucial para avanzar la agilidad en los servicios. Por ejemplo, la habilidad de combinar módulos de formación con ‘herramientas de diálogo social’ que se enfoquen en medidas preventivas a la COVID-19 y en la seguridad y salud en el trabajo (OSH en inglés). Durante la crisis, una gran parte de las OE fueron capaces de identificar nuevas oportunidades de servicios (o relanzarlos) para responder a las necesidades de sus miembros. Ejemplos de estos servicios fueron: desarrollar políticas y guías de trabajo remoto, lanzar seminarios web gratis que se complementan con formaciones pagadas, sintetizar las medidas y políticas sanitarias de los gobiernos, y ofrecer servicios de asesoría y auditoría para empresas en respecto a la COVID-19 y adaptarse a la “nueva normalidad”.

Para avanzar la agilidad en los servicios, las OE debe **asegurarse que los sistemas necesarios estén implementados**. Primero, tener un buen sistema de CRM es un paso clave, ya que éste permite evaluar los servicios ofrecidos y actuar en base a esta información para mejorarlos. Un CRM permite rápidamente ver la demanda, la frecuencia de uso, y la satisfacción con los servicios por parte del cliente. Esta información a su vez puede ser utilizada para la toma de decisiones con respecto a reasignar personal, cambiar el contenido formativo, identificar brechas en los servicios, así como para definir las áreas de investigación con respecto a las necesidades de los miembros. Segundo, un sistema de Gestión de la Información y los Conocimientos, ya sea como una plataforma o un conjunto de procesos, que organice el conocimiento de la organización, puede aumentar la capacidad de reaprender y reutilizar estrategias

efectivas. Las organizaciones que poseen un sistema de gestión del conocimiento funcional logran facilitar información rápidamente, que puede ser utilizada en desarrollar nuevos productos y servicios, y permite a los empleados acceder al conocimiento general, tácito o explícito, de la organización.³³

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Agilidad en los Servicios

1. La **Confederación de Empleadores de las Filipinas (ECOP)** se fio de su experiencia ofreciendo asesoría en seguridad y salud en el trabajo para habilitar servicios similares respecto a la COVID-19.
2. La **Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECA)** fue capaz de prepararse tempranamente y evaluar el posible impacto de la crisis en la provisión de sus servicios. ECA utilizó su recién mejorada capacidad digital para facilitarles a sus empleados trabajar de casa y ofrecer servicios de asesoría de manera digital.



³³ Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T.J. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review.



▶ 2.6 Reclutar, Retener, y Utilizar Personal Polivalente

El término polivalente se refiere a la capacidad de un empleado de poseer diversas habilidades y desempeñar varias funciones o tareas. Buscar la polivalencia implica promover una amplia gama de habilidades y conocimientos en los empleados para que sean capaces de contribuir a diferentes proyectos. Implementado de manera correcta, esta cualidad ayuda tanto a los empleados como a los empleadores a lograr metas mutuamente deseadas. Durante las crisis, el personal polivalente puede: asumir las funciones del personal no disponible (por ejemplo, por contraer el COVID-19, un familiar enfermo, despidos como respuesta a la crisis, etc.), ser transferido de servicios/áreas no operacionales durante una crisis a servicios cuya demanda ha aumentado substancialmente, ser reincorporado en nuevos servicios que se han creado en respuesta a la crisis (por ejemplo, formación virtual), recibir nuevas formaciones para reforzar o aprender nuevas habilidades, entre otras.

El reclutar, retener, y utilizar un personal polivalente es esencial para que las OE se mantengan relevantes y fiables, y para sus competencias principales (como proveer una oferta de servicios diversa al mismo tiempo que participan en acciones de incidencia y de diálogo social). Por esto, es esencial para las OE ser consciente de la gestión de su capital humano.

Una encuesta de la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés)³⁴ encuentra 5 factores que aumentan la satisfacción y retención de los empleados:

³⁴ De <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingforemployeeetention.aspx>

- I. El trato respetuoso de todos los empleados en todos los niveles.
- II. Una compensación y sueldo adecuado.
- III. La existencia de confianza entre los empleados y el equipo directivo.
- IV. Seguridad laboral.
- V. Oportunidades de usar y desarrollar habilidades y conocimientos en el trabajo.

Retener a un personal capacitado y polivalente requiere una atención constante a sus necesidades, que a su vez debe alinearse a los objetivos organizacionales. Según la SHRM, “la gestión enfocada en retener empleados conlleva acciones estratégicas que mantengan a los empleados motivados y enfocados para que ellos mismos elijan mantener el empleo y ser productivos”.³⁵ Durante la crisis económica y sanitaria, varias OE se vieron forzadas a reestructurarse, pero la gran mayoría buscó soluciones para retener a sus empleados.³⁶ Algunas de estas medidas fueron: recortes salariales, horas de trabajo reducidas, trabajo remoto, y pausar programas de incentivos. Una gran parte de las OE estuvieron también conscientes de la salud mental de sus empleados durante la pandemia y el trabajo de forma remota (véase Recuadro 5).

Recuadro 5. Enfoque en Salud Mental para el Bienestar y Retención de los Empleados

Un enfoque de interés durante la pandemia fue el bienestar y la salud mental de los trabajadores. La Confederación de Industrias Británicas (CBI) fue una de las líderes de esta óptica. Esta OE le hizo frente a la crisis enfocándose en la salud mental de los trabajadores, ofreciendo pautas para mitigar efectos nocivos en las operaciones de las empresas y sobre los empleados. Con el motivo de reducir el riesgo de contraer el virus, varios empleados han trabajado desde su hogar por más de un año, pero la pandemia y esta práctica ya han tenido un daño colateral en la salud mental de estos trabajadores. La CBI ha recomendado las siguientes 3 acciones:

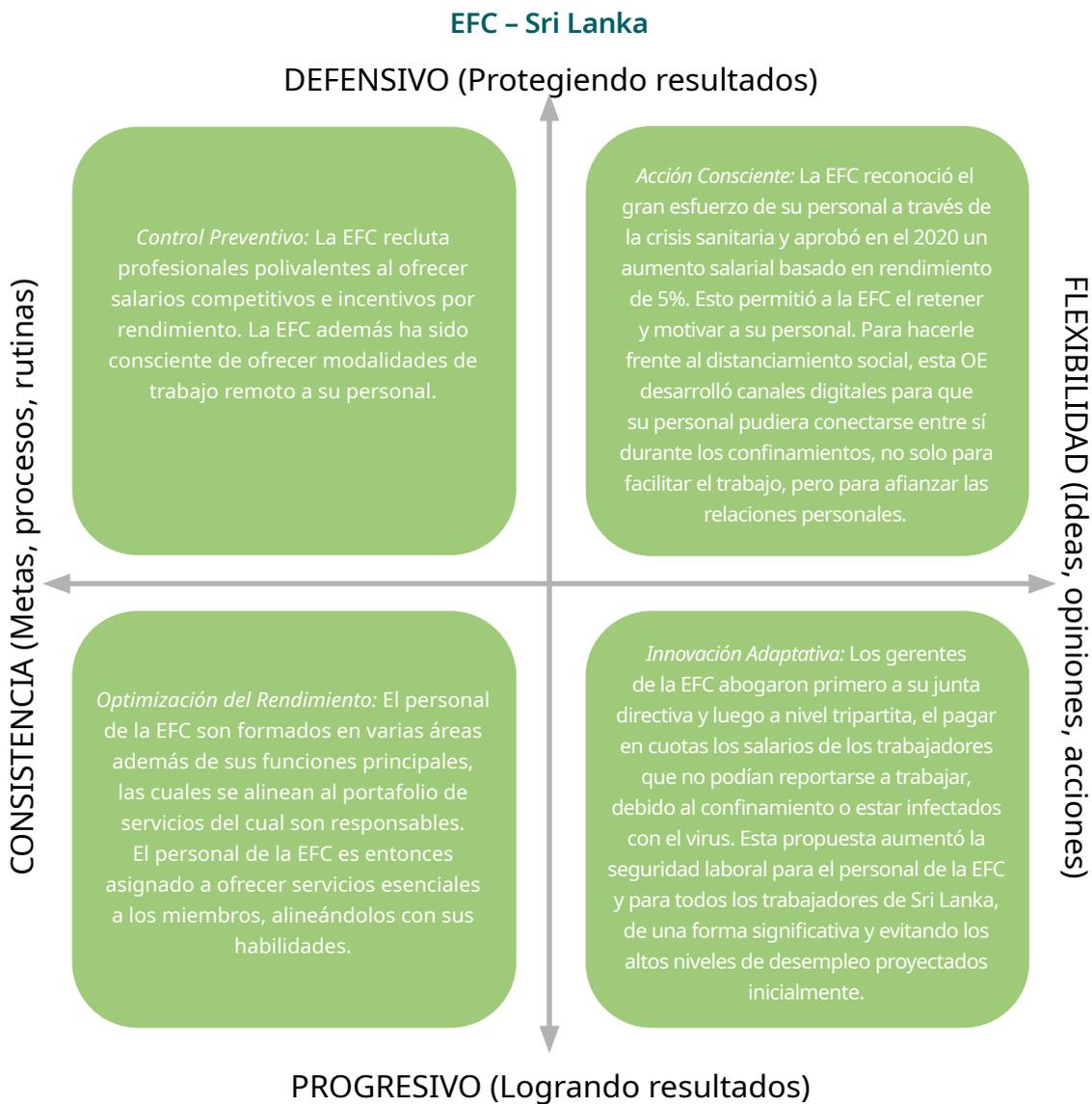
- ▶ **Primero**, pedirles a los trabajadores que compartan sus experiencias con respecto a su salud mental. Por ejemplo, a través de una encuesta anónima.
- ▶ **Segundo**, trabajar con grupos focales de empleados para entender los factores principales que inciden en su salud mental y resaltar aquellos que la organización tenga agencia para cambiar.
- ▶ **Tercero**, buscar comprender cómo la pandemia de la COVID-19 ha afectado varias áreas y grupos de trabajadores. Por ejemplo, padres y madres que trabajan.

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Personal Polivalente

Las OE dependen de formar su personal en varias disciplinas para poder así ofrecer un portafolio de servicios de valor a sus miembros. Por ello, alrededor del mundo las OE han hecho un esfuerzo ejemplar para retener este personal. Esto a pesar de los diferentes retos que han tenido que enfrentar, incluyendo el agotamiento de recursos financieros. Un ejemplo de éxito en este elemento es la **Federación de Empleadores de Sri Lanka (EFC)**, por su búsqueda continua de mejorar las capacidades y competencias de su personal y su logro en retener a sus empleados a través de la pandemia.

³⁵ Ibid (SHRM). Frase traducida, “managing for employee retention involves strategic actions to keep employees motivated and focused so they elect to remain employed and fully productive”.

³⁶ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)).



▶ 2.7 Utilizar la Comunicación Efectiva

▶ Se debe priorizar, pero sobre todo hay que responder a tiempo. Si se te escapa, [la comunicación] pierde el sentido.

▶ Entrevista con Representantes de la SAE - Serbia³⁷

La comunicación juega un papel muy importante para las OE y es esencial para lograr su misión y visión. Como organizaciones que representan y abogan por los intereses de sus miembros, que investigan y publican dichas investigaciones, que ofrecen formaciones e información pedagógica, y que participan en el diálogo social, las OE dependen considerablemente de sus habilidades de comunicación. En esencia, **las OE están en el negocio de las comunicaciones**.³⁸ Por ello, estas organizaciones necesitan estrategias efectivas, habilidades, y herramientas para la comunicación que les permitan comunicarse de forma

³⁷ Traducido basado en "You have to prioritize, but you have to respond in a timely manner. If you miss it, [communications] loses any sense."

³⁸ OIT (2010). Persuasive communication. Making the voice of business heard. How to design and implement more efficient strategies, techniques and tools of communication.

eficaz internamente (por ejemplo, con el consejo, la junta directiva, el personal) y externamente (por ejemplo, miembros, gobiernos, sindicatos, aliados). Otro beneficio de una comunicación efectiva es que aumenta el valor reputacional.³⁹ Además, las prácticas de comunicación juegan un rol clave en la gestión de crisis, ya que cómo se reacciona y se comunica puede tener beneficios o consecuencias duraderas.⁴⁰ Por ello, esta guía encontró en sus casos de estudio que la comunicación efectiva es un elemento vital para la resiliencia de las OE.

Las OE necesitan mejorar sus capacidades de comunicación interna y externa para ser resilientes. En cuanto a **prácticas internas**, las OE deben tener las herramientas y los medios necesarios para una comunicación interna efectiva. Algunos pasos claves para esta comunicación son:⁴¹ 1) Acceso a la información (por ejemplo, sistemas o procesos de gestión de la información y los conocimientos, una intranet); 2) Compartir la información (por ejemplo, reuniones semanales del personal, un boletín informativo interno); 3) Intercambiar ideas, opiniones, y retroalimentación (por ejemplo, encuestas anónimas, evaluación 360 de desempeño, 'townhalls'). Durante la crisis, varias OE se dieron cuenta de su alta dependencia de las interacciones en persona. A medida que la pandemia aumentó el teletrabajo, este importante medio de comunicación fue interrumpido. Por ello, una lección a futuro para las OE es tener varios canales de comunicación, en especial un canal digital interno.

En cuanto a la **comunicación externa**, las OE interactúan con varios actores entre ellos sus miembros, el gobierno, los sindicatos, la sociedad civil, sus comunidades, y los medios. Por ende, es importante tener una comunicación clara y concisa y un conjunto de estrategias y prácticas. Por consiguiente, las OE deben definir su audiencia, el propósito del mensaje, y mantener las comunicaciones simples y adecuadas a la audiencia.⁴² Las mismas recomendaciones aplican a la hora de desarrollar nuevas formaciones, publicar investigaciones, y dar pautas a los miembros (ser conciso, claro, puntual, y con un propósito). En cuanto a las estrategias y prácticas, las OE necesitan desarrollar un plan estratégico de comunicación que contenga las estructuras de comunicación para sus actividades. Dentro de este plan, los objetivos de las comunicaciones deben ser definidos y seguir un marco SMART,⁴³ con una hoja de ruta clara que especifique cuando cierta informaciones o campañas deben ser lanzadas.⁴⁴ Para la comunicación externa, las OE deben tener canales de comunicación resilientes. Al igual que los canales internos, tener herramientas digitales durante la pandemia permitió seguir conectados con miembros y otros actores claves sin interrupciones.

Varias organizaciones empresariales han demostrado comunicación efectiva durante la crisis de la COVID-19. Por ejemplo, varias OE lanzaron páginas web informativas, enviaron correos diarios sobre la COVID-19, y ofrecieron seminarios y reuniones virtuales. Durante los confinamientos, las consultas y peticiones de información de los miembros aumentaron, y las OE se vieron en la necesidad de asignar más recursos a esta área. Además, las OE estaban atentas a sus redes sociales de las OE, ya que éstas sirven como canales de comunicación directos y son escenarios donde la información se comparte rápidamente. Asimismo, las OE deben invertir en su estrategia con los medios de comunicación. En la actualidad, la información y las noticias son abundantes, haciendo necesario tener que convencer a los medios sobre la importancia de diseminar su información (véase los ejemplos prácticos debajo).⁴⁵

Para que la comunicación sea organizacionalmente efectiva, interna o externamente, ésta debe estar alineada con la misión y la visión de la organización. La misión y la visión deben ser concisas, comprensibles, formales, y ser comunicadas a todo el personal y los miembros, además de estar representadas en cada acto comunicativo de la organización.⁴⁶ Cuando se hace correctamente, el comunicar efectivamente conlleva varios beneficios: crea cohesión con la comunidad, genera confianza, motiva a los trabajadores, aumenta la participación, reduce la incertidumbre, mejora la seguridad laboral, atrae retroalimentación, entre otros.⁴⁷ Para las OE en específico, aumenta su valor reputacional, su relevancia ante sus miembros, actuales y a futuro, y ha sido comprobado que es un elemento clave para el diálogo social durante las crisis.

³⁹ Ibid., p. 8.

⁴⁰ Ibid., p. 67.

⁴¹ Ibid., p. 36.

⁴² Ibid., p. 22.

⁴³ Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales

⁴⁴ Para más información ver la guía: OIT (2010), *Persuasive communication*, pp. 17-28.

⁴⁵ Ibid., OIT (2010), *Persuasive communication*, p. 42.

⁴⁶ Ibid., OIT (2010), *Persuasive communication*, p. 14.

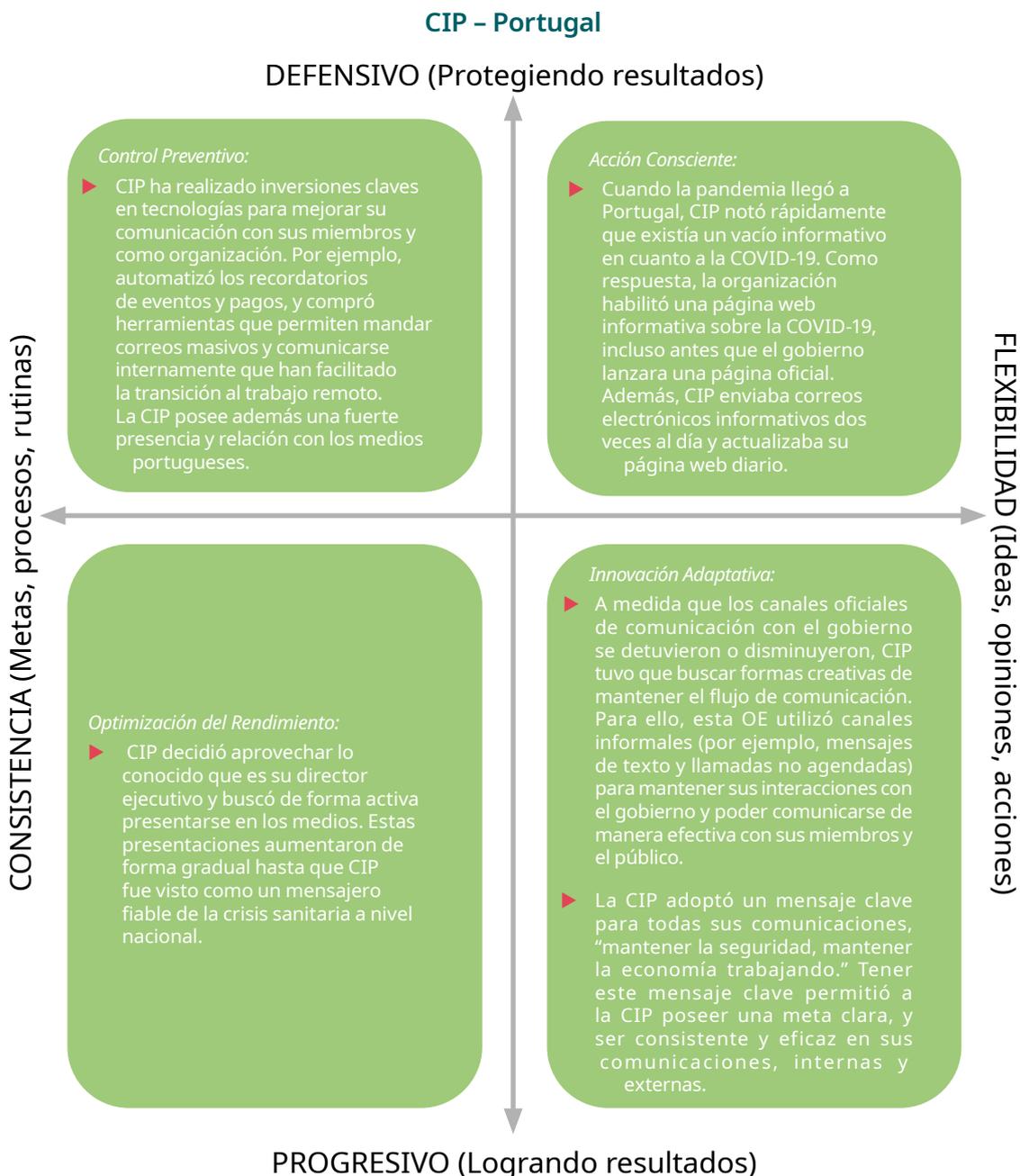
⁴⁷ Rene, J. U. (2013). Effective communication brings successful organization change. *Business and Management Review*, 3(2).

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva durante crisis ayuda a mantener las operaciones de las OE, ofrece pautas claras a los miembros, y es necesaria para el diálogo social y con las comunidades.

El caso de la **Confederación de Empresas Portuguesas (CIP)** sirve para ilustrar cómo esta OE tomó el rol de mensajero durante la pandemia, aumentando su prominencia ante sus miembros y comunidad. La CIP pudo alcanzar este rol debido a inversiones pasadas en herramientas de comunicación digital, así como ver sus capacidades de comunicación como un eje estratégico de la organización.

El caso de la **Asociación de Empleadores de Serbia (SAE)** es también de notar; esta OE alcanzó una comunicación efectiva al contratar apoyo externo para aumentar sus capacidades comunicativas, además de tomar una decisión consciente de priorizar el seguimiento a las comunicaciones durante la crisis.





▶ 2.8 Acelerar el Proceso de Digitalización

▶ Si algo hizo, la pandemia de la COVID-19 aceleró por 3 años nuestro proceso de digitalización, lo que ya estaba en discusión se movió a ser implementado.⁴⁸

▶ ECOP – Las Filipinas

La pandemia de la COVID-19 ha sido un llamado a acelerar la transformación digital. Una reciente encuesta de la OIT/OIE reporta que el ochenta por ciento de las OE han actualizado y adaptado la provisión de sus servicios en respuesta a la COVID-19. Una gran mayoría (83%) está ofreciendo servicios de asesoría y consultoría de forma virtual, con más del 50% de las OE ofreciendo formaciones en línea.⁴⁹

La transformación digital, es la “transformación del modelo de negocio, la estrategia y la organización de una empresa en torno a las tecnologías digitales, lo que cambia fundamentalmente la forma en que ésta

⁴⁸ Traducido basado en “If anything, the COVID-19 pandemic accelerated by three years our digitalization process, what was already in discussion moved to be implemented”.

⁴⁹ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)), p. 16.

opera y crea valor.⁵⁰ Debido al empuje de la crisis a un mundo digital, las OE ya están viendo el valor de la digitalización, con mayor participación en capacitaciones, miembros más activos, nuevas fuentes de ingresos, audiencias más amplias (por ejemplo, no miembros), aumento de su valor reputacional, mejora en las comunicaciones, y facilidad en las operaciones.

La pandemia de la COVID-19 conllevó diferentes experiencias de la resiliencia de las OE a través de la digitalización. Las OE más resilientes fueron aquellas que habían invertido en herramientas digitales antes de la pandemia o que pudieron rápidamente transformarse digitalmente desde el principio. Este tipo de inversiones le permitió a varias OE migrar al trabajo remoto sin muchos obstáculos, continuando sus operaciones y, en algunos casos, teniendo espacio operacional para lanzar nuevos servicios de manera digital (véase los casos de CGEM-Marruecos, NECA-Nigeria, COSEP-Nicaragua, y ECOP-Filipinas). Las OE también han sido conscientes de que sus miembros necesitan ayuda en su propia transformación digital y por ello han empezado a ofrecer pautas y formaciones en el tema (véase los casos de ECOP-Filipinas y EFC-Sri Lanka).

No obstante, para varias OE, el camino hacia la digitalización ha sido complejo, y la presión de la COVID-19 a migrar de forma forzosa al trabajo remoto ha traído nuevos obstáculos. En la encuesta de la OIT/OIE, el 41% de las OE reportan que necesitan "lineamientos en servicios digitales para sus miembros".⁵¹ Además, varias OE mencionan no tener los recursos necesarios para llevar sus servicios al mundo digital, ya sea en términos de equipos necesarios para que su personal opere en una modalidad remota, o el software adecuado para prestar servicios en línea.⁵² En el caso de SAE en Serbia, su personal utilizaba computadoras de escritorio. Este tipo de equipos se presta para el trabajo en la oficina. Sin embargo, no resulta beneficioso bajo los constantes cambios entre trabajar de la oficina y el teletrabajo que los confinamientos recurrentes en el país provocaron. En los casos en que la infraestructura de hardware y software no eran ideales, la pericia del personal fue vital para mantener las operaciones, digitalizarse lo más posible, y en algunas ocasiones, lanzar nuevos servicios.

En el futuro cercano, las OE deben continuar la digitalización de sus servicios y operaciones. La guía en desarrollo de ACT/EMP en digitalización (*Balance de los beneficios de la digitalización*) ofrece áreas de enfoque útiles y de reflexión para las OE. Entre ellas:

- ▶ *Eficiencia y procedimientos internos:* ¿Cómo se utilizan las herramientas digitales y nuevas tecnologías para mejorar los procesos dentro de las OE, así como la cooperación interna y la gestión de proyectos?
- ▶ *Servicios para miembros:* ¿Cómo apoya la digitalización la renovación, la adaptación y la expansión de los servicios de las OE? ¿Qué beneficios tangibles se están proporcionando a los miembros y cómo se miden?
- ▶ *Impacto externo:* ¿Cómo está apoyando la digitalización a las OE para multiplicar el impacto externo, impulsar la participación de los miembros en encuestas y consultas y mejorar las actividades de promoción y las campañas?
- ▶ *Los datos como fuente de inteligencia empresarial:* ¿Está la gestión y uso de los datos respaldando a las OE en su toma de decisiones y en lanzar nuevos servicios?
- ▶ *Gestión de riesgo y crisis:* ¿Cómo pueden las herramientas digitales formar parte de los planes de gestión de riesgo y crisis?

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Digitalización

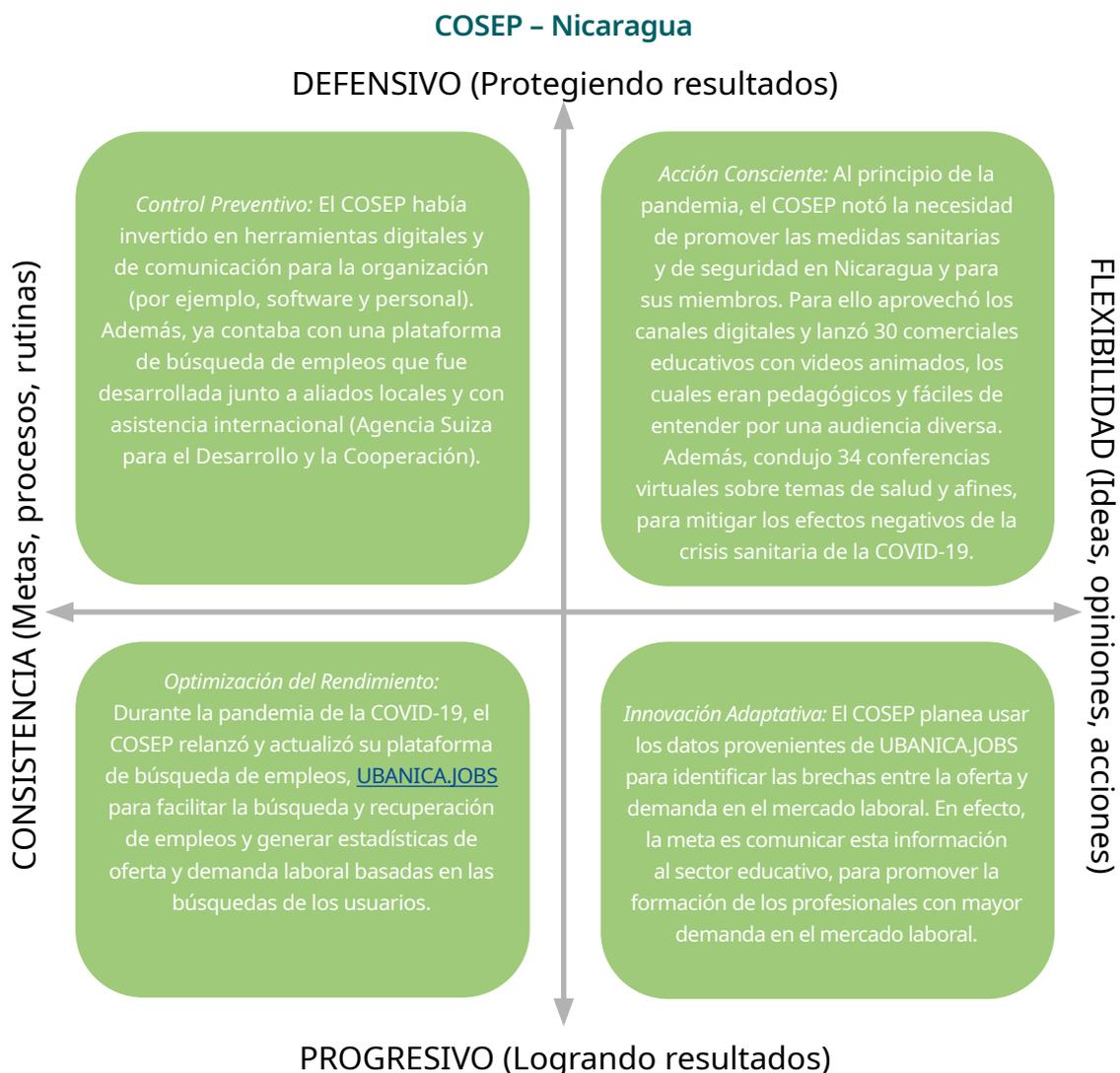
Aunque se mantiene como un problema de capacidad que requiere la atención de las OE, la crisis ha acelerado la inversión en los procesos de transformación digital y hecho aparentes sus beneficios.

El **Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) en Nicaragua** ha invertido en el pasado en sus capacidades digitales, incluyendo tener una plataforma de búsqueda de empleos. Estas capacidades le permitieron al COSEP aprovechar sus recursos digitales durante la crisis.

⁵⁰ Balance de los beneficios de la digitalización (publicación en desarrollo por la OIT-ACT/EMP)

⁵¹ OIT/OIE (2020) Encuesta mundial de la COVID-19, p.35.

⁵² La "Lista de Preparación para el Trabajo Remoto" está disponible en el Anexo B para aquellas OE que quieran mejorar su capacidad e infraestructura para el trabajo remoto.



▶ 2.9 Formar y Mantener Alianzas

Formar y mantener alianzas es esencial para la resiliencia de las OE. En este aspecto la pandemia nos ha demostrado qué tan importante son las alianzas para hacerle frente a retos imprevistos en el entorno empresarial. Por ejemplo, las OE en todo el mundo han unido fuerzas con el sector público y los profesionales de salud para diseminar normativas a las empresas y las comunidades en las que operan. Además, las OE han recaudado exitosamente donaciones de miembros y no miembros, colaborando con las ONG para asistir a las poblaciones vulnerables (véase el caso de Chile – Anexo C). Asimismo, las OE han aprovechado alianzas existentes con las universidades para mejorar las formaciones y los servicios de asesoría que prestan (véase el caso de Jalisco/México).

Esta y otras crisis resaltan lo importante que es formar y mantener alianzas con diversos aliados y grupos. Las OE deben establecer alianzas con al menos los siguientes cinco grupos: organismos gubernamentales, bancos de desarrollo, la academia, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones internacionales.⁵³ Cada uno de estos actores tiene una estructura interna propia, un cierto grado de cercanía con los formuladores de políticas importantes o incluso su propio horizonte temporal que deben ser evaluados de forma individual por las OE al momento de perseguir estas alianzas.⁵⁴ Las coaliciones formadas con los grupos anteriores permiten a las OE aumentar su resiliencia y acceder a un apoyo exhaustivo en tiempos de crisis o normales.

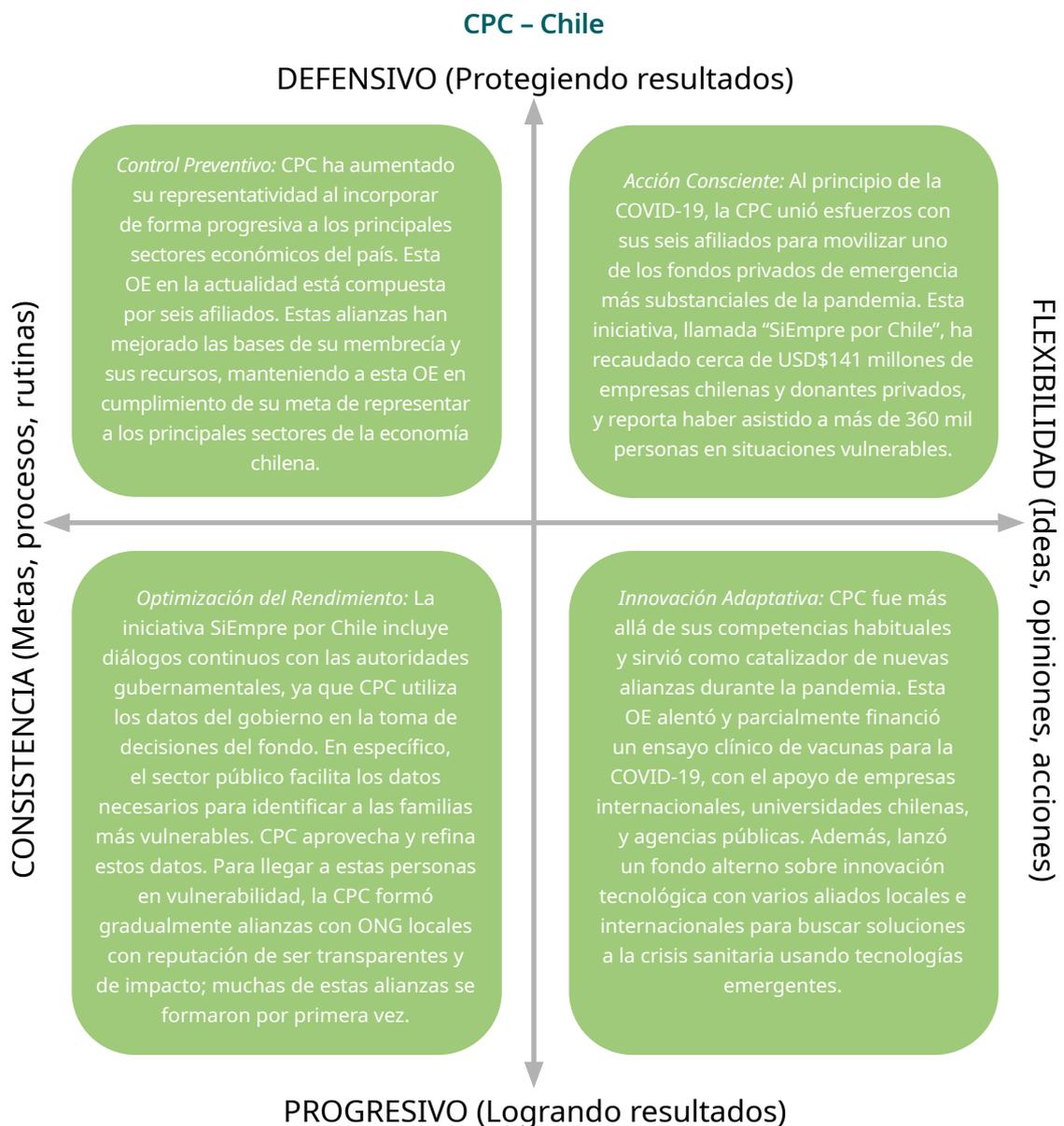
⁵³ OIT (2020). Impulsando la Productividad ([link](#)).

⁵⁴ Ibid., p. 68

Quizás la alianza de mayor importancia para las OE es con sus propios miembros y otras OE. Estas organizaciones, como asociaciones de empresas, deben considerar a sus miembros como una red de entidades afines, cuyo conocimiento y pericia son de gran valor, en especial durante periodos de crisis. La CPC en Chile fue capaz de ayudar a cientos de miles de personas vulnerables con cajas de alimentos, en parte gracias a los conocimientos en logística de sus miembros. La SAE en Serbia pudo adaptar rápidamente herramientas de comunicación e informarse de las asociaciones locales debido a que uno de sus miembros facilitó de forma gratuita la plataforma. La CIP en Portugal, a pesar de ser la OE de mayor tamaño en el país, aprovecha sus alianzas existentes con Business Europe para así tener una voz a nivel regional y una fuente de conocimientos.

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE - Alianzas

Con recursos limitados y el mantra constante de “hacer más con menos”, varias OE han logrado tener éxito en establecer alianzas sólidas. La experiencia chilena representada en la **Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)** es un caso que se tiene que resaltar, que ilustra cómo las OE pueden contribuir al bienestar de la sociedad e incrementar su valor reputacional a través de alianzas estratégicas.



▶ 2.10 Participar Activamente en el Diálogo Social

Dada la crisis sin precedentes causada por la pandemia de la COVID-19, el diálogo social, que involucra a los gobiernos y a las organizaciones representantes tanto de empleadores como de empleados, es más importante que nunca.⁵⁵ Por ello, el 94% de las OE encuestadas⁵⁶ han afirmado un aumento en sus actividades de incidencia durante la crisis, a pesar de sus limitaciones financieras y de personal.

Participar Activamente en el Diálogo Social se debe considerar como un elemento resiliente que a su vez es una competencia principal de las OE resilientes. “El diálogo social incluye todo tipo de negociaciones, consultas, e intercambios de información entre y con los representantes de los gobiernos, trabajadores y empleadores en temas de mutuo interés en las áreas de economía, trabajo, y políticas sociales. Este puede tomar lugar a nivel nacional, sectorial o empresarial”.⁵⁷ Para lograr un diálogo social efectivo, las OE deben:

Permanecer Representativas:

La representatividad de una OE es su mayor valor. Para las OE, ya sean regionales, nacionales, o locales, ser representativas de diferentes sectores, así como tener un número elevado de miembros, aumenta la reputación organizacional y la credibilidad. La representatividad de las OE se puede medir en diferentes formas, tal como la contribución de sus miembros en empleos (es decir, del total de empleados a nivel nacional) o hacia el PIB. Un alto nivel de representación mejora la habilidad de estas organizaciones de promover sus propuestas de políticas al sector público ya que son vistas como una voz legítima del sector empresarial.

Las OE que buscan mantener o mejorar su representatividad deben tomar acciones conscientes y concretas. Primero, incluir la retención y expansión de su membresía en su plan estratégico. Segundo, monitorear los cambios constantes de la estructura económica para aprovechar oportunidades de incluir nuevos miembros o sectores, y para asegurarse que los miembros actuales reflejen la estructura prevalente. Tercero, actualizar la estructura de pagos de membresía, así como la oferta de servicios para acomodar a las MIPYMES y empresas emergentes. Cuarto, establecer mecanismos para incluir a los no miembros o sectores empresariales subrepresentados en el diálogo social, en especial en conversaciones tripartitas. Por último, formar y mantener alianzas con otras OE para ser su voz o prestar la suya.

Participar Activamente:

Involucrarse con actores tradicionales como los sindicatos ha sido esencial para darle frente a los retos económicos y sociales de la crisis. En algunos casos, a medida que los confinamientos empezaron, las OE participaron en conversaciones virtuales bipartitas con los sindicatos, para así poder contactar al gobierno con iniciativas ya concertadas (véase el caso de Serbia). Con una mirada al futuro, fortalecer al diálogo social será un factor clave en la reactivación de las actividades económicas luego de esta crisis de la COVID-19, así como para implementar nuevas medidas de apoyo que busquen asistir en la recuperación de las empresas y los empleos. En este aspecto, el diálogo social puede ayudar a alcanzar soluciones colectivas que incluyan las necesidades de las empresas y los trabajadores.⁵⁸

El diálogo social es vital en formular respuestas inmediatas a los cambios inesperados, y también en crear resiliencia para las crisis futuras. Las OE y los interlocutores sociales deben participar en estos diálogos sin importar si hay una crisis o reto inminente. El diálogo debe ser perseguido de manera constante.⁵⁹ Las OE, los gobiernos, y otros interlocutores sociales deben buscar no solo tener diálogos sociales, sino también un diálogo nacional que busque el consenso y se centre en las personas, y que tome en cuenta e incluya las opiniones de diversos actores. Durante la crisis, la integración de interlocutores sociales es vital para acelerar el camino hacia la recuperación.⁶⁰

⁵⁵ OIT - COVID-19: Situación actual ([link](#)).

⁵⁶ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial de la COVID-19, p.19.

⁵⁷ OIT – traducido basado en extractos de Áreas de Trabajo: Diálogo Social ([link](#)).

⁵⁸ OIT: [Resolución relativa a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo](#). Conferencia General de la OIT, 107ª reunión, Ginebra, 2018.

⁵⁹ OIT (2020). El papel del diálogo social en la formulación de respuestas de protección social a la crisis de la COVID-19 ([link](#)).

⁶⁰ Ibid., OIT (2020). El papel del diálogo social.

Desarrollar Estructuras:

Una resolución de la OIT de 2018 resalta que “la existencia de organizaciones de empleadores y de trabajadores libres, independientes, sólidas y representativas, junto con la confianza, el compromiso y el respeto por los gobiernos de la autonomía de los interlocutores sociales y de los resultados del diálogo social son condiciones indispensables para que el diálogo social sea eficaz.”⁶¹ Estos principios no han cambiado y deben ser alcanzados por las OE.

Para ello, las OE deben tomar acciones que las hagan “libres, independientes, sólidas y representativas”, como lograr salud financiera, establecer buena gobernanza, formar alianzas, entre otros elementos desarrollados en esta guía y a través del trabajo de la OIT. Además, los canales apropiados para el diálogo social deben estar presentes y ser fortalecidos. Los gobiernos deben facilitar las condiciones y el entorno para que los diálogos sucedan; por ejemplo, establecer entidades oficiales (por ejemplo, Consejos Económicos y Sociales) que incluyan a las OE y otros interlocutores sociales. Aquellas OE que han logrado ser reconocidas como representantes oficiales del sector empresarial en las conversaciones tripartitas ya tienen un canal efectivo para un diálogo social eficaz.

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Diálogo Social

El diálogo social ha sido crucial durante la pandemia, con la mayoría de las OE aumentando sus acciones de incidencia. Las OE en todo el mundo han estado presentes en proponer y consensuar ayudas económicas.

La **Asociación de Empleadores de Serbia (SAE)** se destaca como una organización “libre, independiente, sólida y representativa” que ha mantenido este importante diálogo y propuesto políticas consensuadas.



⁶¹ Ibid., OIT (2018). Resolución sobre el Diálogo Social.

▶ 2.11 Desarrollar Capacidades de Liderazgo Intelectual y de Investigación.

Es de gran importancia para una OE tener liderazgo intelectual, en especial con respecto a incidir en las políticas públicas. Por ejemplo, estas actividades de incidencia para tener éxito deben ser acompañadas de investigaciones robustas o de alianzas que faciliten las informaciones y conocimientos necesarios. Varias OE conscientes de la importancia de este elemento han tomado acciones para fortalecer sus capacidades de investigación y alianzas en esta área.

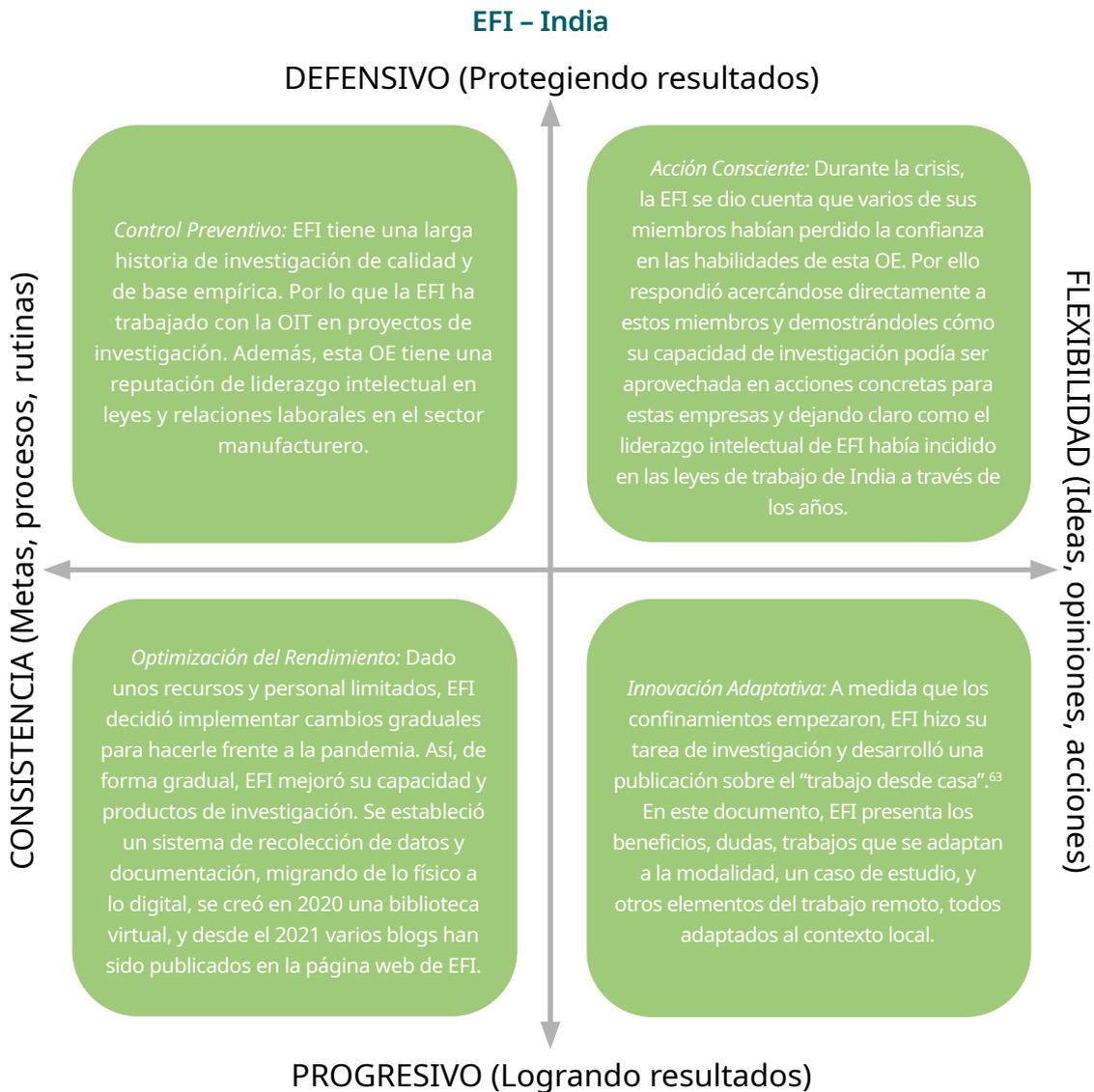
Durante la pandemia de la COVID-19, las OE presentaron investigaciones económicas sólidas para respaldar recomendaciones sobre el levantamiento de ciertas restricciones y la implementación de apoyos económicos a las empresas. Es común además que las OE tengan alianzas con centros de investigaciones locales (véase el caso de Portugal), con universidades (véase el caso de México/Jalisco), con OE regionales, y con organizaciones internacionales para así tener acceso a informaciones y conocimientos útiles. No es una coincidencia que varias de las OE presentadas en esta guía fueron también aliadas en la implementación de la encuesta global⁶² de la OIT y la OIE sobre las repercusiones de la COVID-19 en organizaciones empresariales y el mundo laboral en sus países. Al contrario, al ser reconocidas por actores locales e internacionales como líderes intelectuales y productores de investigaciones de calidad, estas OE estaban bien posicionadas para actuar y aprovechar estas oportunidades durante la crisis.

Las OE que poseen capacidades de investigación sólidas pudieron utilizarlas para ofrecer pautas a sus miembros sobre el trabajo remoto y cómo el futuro del trabajo se verá (véase caso de Sri Lanka), al igual que nuevos servicios como seguridad y salud en el trabajo bajo la COVID-19 (véase el caso de Las Filipinas). Varias OE ya están reflexionando sobre en cuáles áreas de investigación necesitan enfocarse para producir publicaciones de calidad y desarrollar nuevas formaciones y asesorías para sus miembros. En este aspecto, un tema emergente durante la pandemia ha sido la concientización de las empresas sobre la salud mental de sus trabajadores. La capacidad investigativa de las OE es importante para sus miembros ya que éstos esperan ser presentados con información y datos precisos, así como con análisis sectoriales y temáticos. Estos productos les permiten a las empresas tomar decisiones claves sobre sus estrategias de negocios y aumentan el valor agregado que ven en las OE.

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Liderazgo Intelectual y de Investigación

La Federación de Empleadores de la India (EFI) utilizó sus capacidades de investigación y su reputación de liderazgo intelectual para incidir a favor de las empresas. Además, la EFI detuvo la salida de sus miembros al presentarles como sus servicios de investigación podían ser usados de forma concretas para mejorar las operaciones de las empresas.

⁶² OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)).



► 2.12 Aplicar una Gestión de Riesgos de Forma Sistemática y Consciente

En general, las organizaciones aplican análisis de riesgos para anticipar, responder y mitigar estas amenazas. Algunos marcos usados comúnmente por las OE son el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) y el PESTEL, (por sus siglas en inglés, factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales, y Jurídicos Legales).⁶⁴ Sin embargo, las lecciones de estas y otras crisis nos han enseñado que las organizaciones aún no se involucran en evaluar riesgos con la duración, profundidad o amplitud necesaria.

Asimismo, es una realidad que muchos de estos marcos de gestión y evaluación de riesgos pueden ser nocivos si se implementan de manera incorrecta y se convierten en un ritual a completar; produciendo

⁶³ EFI – Trabajo desde casa (en inglés) ([link](#)).

⁶⁴ PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal). Una introducción en inglés a esta herramienta puede ser accedida en Business-to-you ([link](#)).

una simple lista de riesgos que no es reveladora o relevante para la organización.⁶⁵ Los riesgos son abundantes (por ejemplo, de mercado, crediticios, financieros, activos/pasivos, tecnológicos, humanos, naturales, estratégicos, reputacionales, regulatorios, sanitarios, entre otros). Cuando se utilizan correctamente, tener herramientas disponibles y evaluaciones de riesgo periódicas pueden convertir lo que parece una tarea imposible en una más manejable. Sin embargo, estas evaluaciones de riesgo necesitan realizarse de una manera consciente que no solo se conforme a un ritual organizacional. En otras palabras, los riesgos deben analizarse para “identificar una gama amplia de resultados accionables”.⁶⁶

La gestión de riesgos debe ser holística, siempre con mira a todo el sistema y a sus partes. Un artículo reciente de HB⁶⁷ recomienda empezar estos análisis mirando primero a los factores externos y luego prestando atención a lo interno. La idea de esto es que son los factores externos los que crean las condiciones en las cuales las empresas operan. Esta vía permite pensar más ampliamente y descubrir situaciones internas de la organización previamente no consideradas. Un ejemplo dado por la crisis de la COVID-19 es cómo varias organizaciones, a pesar de estar enteradas años atrás de que el trabajo remoto se estaba volviendo una práctica habitual para muchas compañías, tuvieron grandes retos en implementar esta modalidad. Al contrario, cuando los confinamientos obligaron a los empleados a trabajar remoto, aquellas compañías que habían ya pensado en un mundo de teletrabajo e invertido en éste (por ejemplo, en infraestructura TIC, manuales, y personal en esta modalidad), estaban mejor preparadas para hacerle frente a la crisis. Por ello, anticipar riesgos y planear su respuesta es esencial para aquellas OE que buscan ser resilientes.⁶⁸ sin olvidar que luego de la anticipación y preparación viene la mitigación y respuesta a estos riesgos.⁶⁹

Los elementos resilientes desarrollados en esta guía son acciones cruciales en crear la capacidad para sobrevivir a las crisis y las amenazas que éstas traen a las organizaciones. Dos áreas que fueron evidenciadas con faltas por diferentes OE son la Salud Financiera (véase la sección 2.4) y la Digitalización (véase la sección 2.8). Muchas organizaciones empresariales no tienen fuentes de ingresos diversificadas, dependiendo altamente de los pagos de membrecía⁷⁰ los cuales se fueron reduciendo durante la crisis sanitaria. Además, muy pocas OE habían realizado las inversiones necesarias en infraestructura tecnológica y preparativos para migrar al trabajo y la provisión de servicios de forma remota. En este aspecto, los representantes de las OE pueden usar el Anexo B, como una lista de verificación de su preparación para el trabajo remoto, sea para esta o futuras crisis o para volverse organizaciones más ágiles.

Otra área de mejora para la gestión de riesgos de las OE que ha sido resaltada por la pandemia es el tener una Gestión de la Continuidad de las Operaciones (BCM en inglés) y un Plan de Continuidad de las Operaciones (BCP en inglés) tanto para las OE como para sus miembros. La meta de un BCM es “crear la resiliencia de la organización y asegurar la provisión de productos y servicios esenciales incluso luego de una conmoción externa”⁷¹. Los componentes esenciales de un BCM son tener *medidas preventivas, preparación planificada, y opciones de respuesta*. Aunque no es sensato esperar que las OE hayan podido prever la magnitud y extensión de la pandemia de la COVID-19, sí hay ejemplos, como los desastres naturales, que han servido como casos de estudio en las publicaciones de la OIT/CRISIS⁷² que pudieron haber sido aprovechados por las OE en prepararse para la crisis y la continuidad de sus operaciones (véase el recuadro 6).⁷³

⁶⁵ Minsky, L. & Aron, D. (2021). Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? Harvard Business Review.

⁶⁶ Ibid., Minsky & Aron (2021).

⁶⁷ Ibid., Minsky & Aron (2021).

⁶⁸ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 ([link](#)), p. 25.

⁶⁹ Mucharraz y Cano, Y. (2021). How Businesses Can Brace for Catastrophe. Harvard Business Review.

⁷⁰ OIT/OIE (2020). Encuesta mundial COVID-19 ([link](#)).

⁷¹ OIT (2011) Multi-hazard Business Continuity Management.

⁷² Programa de la OIT de Respuesta a las Crisis y Reconstrucción.

⁷³ Ibid., p.107.

Recuadro 6. Gestión de la Continuidad de las Operaciones (BCM en inglés)

Basado en OIT (2011): *Gestión Multirriesgo de la Continuidad de las Operaciones – Una guía para las PyME*.⁷⁴

La Gestión de la Continuidad de las Operaciones (BCM) es un proceso de gestión que busca contrarrestar los impactos nocivos de posibles amenazas en la continuidad de las operaciones de una organización. Una BCM está integrada por **medidas preventivas**, así como **preparación planificada** y **opciones de respuesta**. Mientras que la prevención busca reducir que sucedan los riesgos, la preparación lleva a estar listos en caso de que una amenaza se materialice y controlar/minimizar los daños y las pérdidas resultantes. Las opciones de respuesta son aquellas que se implementan luego que el desastre ocurra.



¿Cuáles son los Pasos Claves para la Gestión de la Continuidad de las Operaciones?

Paso 1: Determinar las prioridades del negocio

Paso 2: Identificar los activos e insumos vitales para dichas prioridades

Paso 3: Identificar las operaciones de tiempo crítico

Paso 4: Mapear las áreas de riesgos internos y externos impactando los insumos a necesitar

Paso 5: Preparar un portafolio de posibles escenarios y sus amenazas

Paso 6: Diseñar y validar el Plan de Continuidad de las Operaciones (BCP)

Paso 7: Diseñar y lanzar procedimientos de comunicación

Paso 8: Diseñar y proveer capacitaciones en BCM

Paso 9: Activar y cerrar el BCP

Paso 10: Recolectar lecciones aprendidas y ajustar el BCP

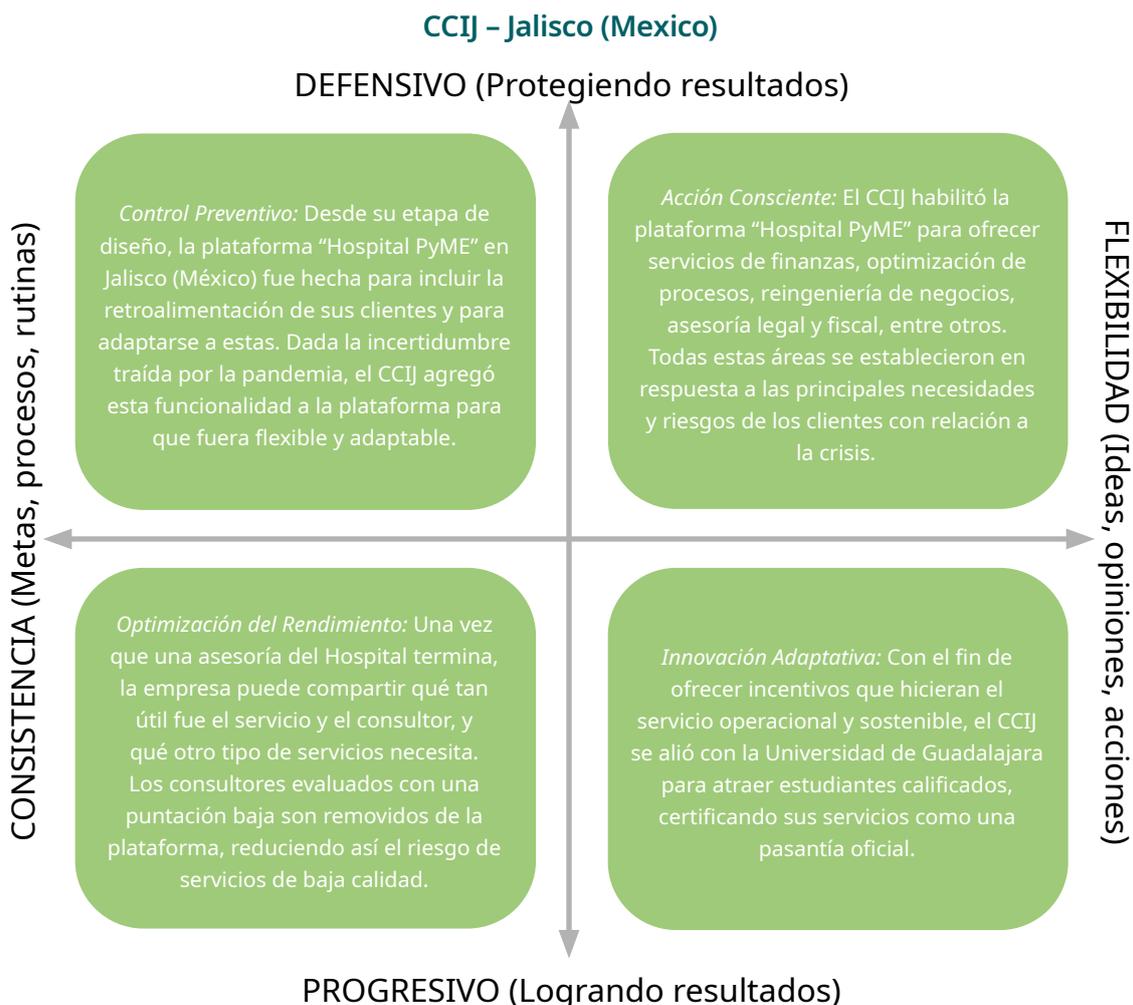
Los pasos 1-8 se realizan antes de que el riesgo ocurra; el paso 9 durante la crisis y el paso 10 luego de estas. Como se puede observar, la mayoría de los esfuerzos en un BCM se llevan a cabo antes de que acontezca el desastre.

Información adicional puede ser encontrada en la guía citada previamente.

⁷⁴ Traducido basado en OIT (2011) Multi-hazard Business Continuity Management – Guide for SME ([link](#)).

Ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE – Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es un elemento esencial para las OE a medida que navegan los cambios constantes y la incertidumbre del entorno empresarial. La experiencia del **Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ) en México** muestra cómo mitigar riesgos al implementar soluciones tecnológicas que dependen de las demandas cambiantes de los clientes.



CAPÍTULO 3

▶ Acciones Concretas para las OE



▶ Capítulo 3: Acciones Concretas para las OE

Luego de los primeros dos capítulos, el lector de esta guía ha obtenido información de cómo los diferentes elementos han permitido a las OE ser más resilientes frente a la crisis. Por ello, en este punto en la guía, los representantes de la OE ya han aprendido sobre los elementos de resiliencia más relevantes, ilustrados con ejemplos prácticos de sus pares. En este último capítulo se busca proveer a los representantes de las OE con acciones concretas para empezar a mejorar su resiliencia organizacional, y para comenzar a evaluar e implementar nuevas soluciones para alcanzar la meta de resiliencia frente a las crisis.

Acción 1: Empezar el proceso de definir roles y responsabilidades. Primero, es crucial conseguir el apoyo de personas clave dentro de la OE para invertir tiempo y recursos en conseguir la resiliencia organizacional. En este aspecto, es vital acercarse al director ejecutivo y a los miembros activos de la junta directiva. Partiendo de aquí, es útil crear un comité de resiliencia dentro de la junta directiva, así como un grupo de trabajo en el consejo. Mientras que el subcomité de la junta directiva funciona como el espónsor y el comité directivo, el grupo de trabajo del consejo es el responsable de implementar y desarrollar las acciones necesarias para mejorar la resiliencia organizacional. Este grupo de trabajo debe sentirse cómodo y en libertad de expresar sus opiniones. Además, deben existir canales de comunicación que se usen con frecuencia y reportes formales para la junta directiva y el comité de resiliencia.

Acción 2: Reflexionar en las acciones y estrategias recientes de su OE. La pandemia de la COVID-19 ha dado una oportunidad única para evaluar la resiliencia organizacional. Elaborar un documento que contenga lo que se ha o no logrado y conseguido con respecto a la crisis debe ser el primer paso para entender la resiliencia existente. Las plantillas presentadas en el Anexo A deben ser tomadas como un ejercicio inicial para empezar las conversaciones y reflexiones basadas en las acciones de la organización a través de la pandemia (véase Anexo A, parte 1), y para identificar, junto a los miembros del equipo y otros actores, las brechas existentes con respecto a los elementos presentados en esta guía (véase Anexo A, parte 2). El equipo debe reflexionar sobre los elementos presentados en estas listas e identificar brechas específicas y acciones a implementar. Asimismo, el Anexo B puede ser beneficioso para aquellas OE que sintieron fallas al migrar al trabajo remoto durante los confinamientos y necesitan mejorar estas capacidades.

Acción 3: Identificar y gestionar los riesgos externos e internos de alta relevancia. Realizar una evaluación del entorno empresarial, con una perspectiva de gestión de riesgos, le permitirá a las OE identificar aquellas áreas en las que deben tener mayor enfoque. Esta acción requiere que las OE apliquen los aprendizajes de la sección 2.12, tales como mirar primero externamente y luego internamente. Para esto, algunas herramientas útiles que pueden ser usadas por las OE son: primero, aplicar la parte de oportunidades y amenazas del marco FODA, para contar con un inventario de factores y riesgos sin estar influenciados por un foco interno, posiblemente sesgado.⁷⁵ Luego, aprovechar este inventario de elementos externos para mirar hacia adentro, basándose en lo elaborado en la Acción 2 e identificando otras fortalezas y debilidades de la organización. Para el análisis externo, las OE pueden utilizar marcos como el PESTEL, (por sus siglas en inglés, factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales, y Jurídicos Legales)⁷⁶ Se recomienda complementar estos análisis con una matriz de evaluación de riesgos que posicione cada riesgo acorde a su posibilidad de acontecer (poco probable a muy probable) y la vulnerabilidad ante el suceso (muy baja a muy alta).⁷⁷

Acción 4: Familiarizarse con las experiencias de otras OE frente a retos similares. Una vez que la organización tiene un entendimiento del entorno empresarial, las acciones internas, y los riesgos externos e internos de alta relevancia, la OE necesita implementar nuevas alternativas y soluciones. Esto implica identificar brechas de resiliencia y efectuar acciones con mirada al futuro. Para ello, las organizaciones empresariales pueden valerse del contenido y ejemplos prácticos del Capítulo 2, así como de los casos de estudio de OE de todo el mundo presentados en el Anexo C. Estas secciones ofrecen acciones y estrategias concretas usadas por las OE, en retos afines, tales como finanzas no saludables y la falta de una estrategia para la digitalización de las operaciones.

Acción 5: Considerar la misión de su OE y los intereses de sus miembros. Las medidas a implementar deben estar alineadas con las estructuras de gobernanza de las OE, así como su plan de negocio y metas estratégicas, para garantizar transparencia y que se asuma la responsabilidad de su ejecución. Por esto, es esencial que los responsables de llevar este proceso obtengan la autoridad de implementar los cambios y acciones propuestas, del consejo y la

⁷⁵ Recomendado en Minsky, L. & Aron, D. (2021). Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? Harvard Business Review.

⁷⁶ PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal). Una introducción en inglés a esta herramienta puede ser accedida en Business-to-you ([link](#)).

⁷⁷ Varios modelos de matrices de evaluación de riesgos (RAM en inglés) existen. Se recomienda que las OE utilicen aquellos con lo que estén familiarizados. Un punto de partida es el reporte por Deloitte (en inglés) "[Risk Intelligent enterprise management: Running the Risk Intelligent Enterprise](#)".

junta directiva, y que socialicen estas acciones con los miembros. En otras palabras, las acciones y recomendaciones concretas para mejorar la resiliencia organizacional deben estar afianzadas en la misión, visión, las metas estratégicas y los intereses de sus miembros.

Acción 6: Probar nuevas soluciones. La implementación de cualquier medida que busque aumentar resiliencia no tiene que implicar cambios irreversibles a largo plazo; nuevas soluciones pueden aplicarse de manera gradual o ser evaluadas sin comprometer la posibilidad de ajustar estrategias en el camino. En este aspecto, experimentar puede ser un buen método para evaluar nuevas ideas. Después de todo, ser resiliente requiere ser ágil y adaptable. De manera análoga, las OE pueden aplicar metodologías ágiles como el SCRUM que recomiendan cambios graduales, sin la necesidad de una solución terminada. Aún más simple, las OE pueden obviar los marcos y metodologías, y adoptar esta mentalidad ágil de implementar cambios graduales para conseguir la resiliencia.

Acción 7: Definir las acciones concretas a implementar para lograr la resiliencia. A medida que el grupo de trabajo finaliza las acciones anteriores, también debe sintetizar la información recolectada en acciones concretas a ser presentadas a los espónsos del proyecto (por ejemplo, comité directivo, director ejecutivo) y a los miembros. Una forma de presentar estas ideas es aprovechando los 12 elementos resilientes como un marco guía, y así presentando un listado de recomendaciones que se alineen con los mismos, como mínimo. Al socializar estas acciones concretas, una buena práctica es presentar cada acción/recomendación en una oración. El modelo recomendado por un artículo de HBR⁷⁸ es:

 **Dada la condición de [factor externo], nuestra capacidad de [factor interno] nos lleva a recomendar que [acción/ recomendación].⁷⁹**

Acción 8: Buscar retroalimentación. Las diferentes áreas de las OE deben tener la oportunidad de expresar de forma fluida sus ideas y de reflexionar sobre las acciones relacionadas a la resiliencia organizacional. Asimismo, la voz de los miembros debe ser incluida, no solo al final del proceso, sino a través de éste. Una posible acción para conseguir esta voz es elegir un grupo representativo de miembros para debatir ideas y soluciones a implementar, para luego presentar las recomendaciones finales a todos los miembros. La resiliencia debe ser desarrollada de forma abierta, transparente, e inclusiva. Para este paso, el Anexo A puede servir de guía en las conversaciones con el personal y los miembros, con relación a las brechas de resiliencia de la organización. Por ejemplo, se les puede pedir que reflexionen sobre acciones defensivas y progresivas tomadas por la OE durante la pandemia, y que evalúen qué tan útiles fueron (véase Anexo A, parte 1).

Una nota sobre anonimidad e inclusión: hay momentos en que el personal o los miembros no se sienten seguros en compartir sus opiniones y sentimientos de forma honesta. Para esto, varias soluciones pueden ser exploradas. Primero, implementar una encuesta anónima que recolecte información y retroalimentación. Para desarrollar esta encuesta, las OE pueden aprovechar el Anexo A como un punto inicial para el banco de preguntas. Segundo, el grupo de trabajo puede crear espacios seguros para que los trabajadores compartan sus opiniones, prestando atención a que ningún superior directo del individuo esté presente, sin grabar estas conversaciones, y verbalmente mencionando la anonimidad de la interacción. Por último, se puede contratar una consultoría externa para realizar estas entrevistas y encuestas.

Acción 9: Evaluar con frecuencia y tener un proceso iterativo. Como es el caso de todas las intervenciones, la vida útil de las medidas implementadas es limitada y por ello requiere evaluaciones frecuentes. Por esto, se recomienda que a los responsables de este proceso (por ejemplo, el grupo de trabajo y el comité directivo) se les asigne la responsabilidad de realizar evaluaciones frecuentes y monitorear el progreso de las acciones recomendadas. Este ejercicio en desarrollar resiliencia presentado en esta guía no debería convertirse en el algo de una sola ocurrencia, sino en un proceso continuo que debe ser revisitado en momentos oportunos (por ejemplo, desarrollo del plan de negocio, lanzamiento de un nuevo servicio, reclutamiento de personal, expansión de miembros). Cabe destacar, que los pasos anteriores, aunque se presenten de forma lineal, pueden ocurrir de forma simultánea o provocar el retomar ciertos pasos. Por ejemplo, una idea evaluada como piloto o la retroalimentación de un miembro puede desenterrar nuevos retos previamente no considerados, a los cuales el grupo de trabajo tiene que evaluar y darles respuesta. En resumen, el proceso hacia mejorar la resiliencia debe ser visto como un proceso iterativo.

⁷⁸ Recomendado en Minsky, L. & Aron, D. (2021). Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? Harvard Business Review.

⁷⁹ Adaptado y traducido de Minsky & Aron (2021) – “Given the condition of [external factor], our ability to [internal factor] leads to our recommendation that we [recommendation]”.

ANEXOS

▶ Anexo A:

Plantillas de Brechas de Resiliencia

Anexo B:

Lista de Preparación para el Trabajo Remoto

Anexo C:

Casos de Estudios de OE Resilientes

▶ Anexo A: Plantillas de Brechas de Resiliencia

Plantilla – Parte 1, Acciones realizadas recientemente por su OE para aumentar la resiliencia.

Instrucciones: La Plantilla – Parte 1 sirve como un ejercicio para reflexionar sobre las acciones recientes de su OE.

- 1.1 Empieza listando acciones reconociendo los 12 elementos resilientes presentado en esta guía:
 - ▶ Gobernanza, liderazgo, enfoque en los miembros, agilidad en los servicios, personal polivalente, comunicación, digitalización, alianzas, diálogo social, capacidad de investigación, y gestión de riesgo.
- 1.2 Es útil recordar que puedes clasificar en acciones defensivas y progresivas, usando la siguiente categorización:

Medidas Defensivas

- a. Control Preventivo (monitorear y cumplir)
- b. Acción Consciente (notar y responder)

Medidas Progresivas

- c. Optimización del rendimiento (mejorar y explotar)
- d. Innovación Adaptativa (imaginar y crear)

Para más información referirse al marco de BSI/Cranfield presentado en el Capítulo 2 de esta guía o dirigirse a su propio resumen ejecutivo en inglés [aquí](#).

- 1.3 Por último, reflexiona sobre estas acciones más allá de la crisis de la COVID-19. Considera cómo pueden ayudar a su OE a ser resiliente en el futuro.

* Nota: Los representantes de la OE pueden referirse al Capítulo 2 de esta guía, en específico a los “ejemplos prácticos basados en experiencias recientes de las OE”, al final de cada sección de los elementos resilientes, para encontrar ejemplos de sus pares divididos en los cuatro tipos de medidas. No se preocupe si algunas acciones tomadas por su OE encajan en más de una categoría, enfóquese en ubicarla en la medida-categoría que considere mejor (es decir, no repetir acciones en varias categorías).

Plantilla – Parte 2, Lista de verificación para reflexionar sobre brechas de resiliencia asociadas a crisis.

Instrucciones: La Plantilla – Parte 2 sirve como una lista de verificación de resiliencia. Ésta ha sido elaborada basado en las entrevistas a OE alrededor del mundo, así como el contenido de otras publicaciones de la OIT. Algunas acciones tienen preguntas/recomendaciones adicionales en corchetes [] para ayudar con las conversaciones y reflexiones.

1. Establecer Buena Gobernanza

- a. Nuestra OE está incorporada bajo la legislación vigente del país y cumple con ésta para operar como una OE.

 - b. Nuestra OE ha recibido un mandato por sus miembros para representarlos oficialmente.

 - c. En casos de emergencias o situaciones excepcionales, se han definido las competencias y responsabilidades de las personas/entidades relevantes y los métodos de convocatorias. Además, se han especificado los sustitutos en caso de que las personas/entidades responsables no estén disponibles o estén indispuestos.

 - d. La OE tiene una visión estratégica y una misión con metas alineadas a las aspiraciones de sus miembros, y éstas miran a futuro, son adaptables a los cambios del mundo del trabajo, e incluyen las responsabilidades y funciones sociales de las OE (p.ej., el diálogo social).

 - e. Nuestra OE tiene reglas bien definidas (p.ej., separación de roles y poderes, políticas de conflictos de interés, provisiones de cómo elegir o remover a los miembros de la junta directiva, etc.).

 - f. La OE cuenta con comités de supervisión cuya responsabilidad es supervisar el plantel directivo y el rendimiento organizacional para asegurarse que la OE esté trabajando con el mejor interés de las partes interesadas en mente.

 - g. El comité de supervisión y los oficiales a cargo del consejo han creado planes organizacionales / estrategias y desarrollan sus tareas alineándose a la misión de la OE y sus metas. Estos planes/ estrategias incluyen provisiones sobre resiliencia organizacional y gestión de riesgos.

 - h. Los planes organizacionales/estrategias se reflejan en las actividades anuales de planificación y existen mecanismos para examinar estos planes organizacionales/estrategias con frecuencia.

 - i. Existe un comité especial de supervisión para evaluar los riesgos de la OE y su resiliencia de forma regular. Este comité posee los recursos necesarios y la autoridad para proponer recomendaciones a la junta directiva sobre las mejoras necesarias.
-

2. Nutrir el Liderazgo Transformacional

- a. Los líderes de la OE ven la formación y desarrollo del personal como una estrategia vital. Éstos se han asegurado de implementar políticas que promuevan reclutamientos de calidad y el desarrollo profesional y de carrera del personal.

 - b. En tiempos normales, los líderes actúan con visión y han establecido mecanismos que facilitan el anticipar situaciones que pudiesen retar o debilitar a la OE [Reflexiona sobre acciones de los líderes y cómo éstas ayudaron a la OE a ser resiliente durante la pandemia].

 - c. Durante tiempos de crisis, además de dar respuesta a las necesidades inmediatas de la OE, nuestros líderes aplican una perspectiva a largo plazo sobre los cambios/retos organizacionales presentados y toman medidas oportunas para asegurar la resiliencia de la OE.
-

-
- d. Nuestros líderes lideran con el ejemplo y nos inspiran a tomar acción. Durante la crisis existía un sentimiento de “los líderes estaban en las trincheras con nosotros”.

 - e. Los líderes se comunican de forma abierta y transparente con todas las partes interesadas, solicitando e incluyendo estas opiniones en sus decisiones. Además, nos mantienen informados y comparten los retos a los que se enfrenta la organización. Las opiniones disidentes son permitidas y tomadas en cuenta.

 - f. Los líderes representan la visión de la organización y son incluyentes con las diversas partes interesadas en la organización (p.ej., miembros, empleados, aliados, interlocutores sociales).

 - g. Nuestros líderes prestan atención especial a las necesidades de los individuos: Durante la crisis, esto conllevó ser consciente de la salud mental, mayores responsabilidades, y las facilidades para trabajar desde casa de los empleados. Para los miembros significó prestar atención a sus necesidades en términos de servicios y flexibilizar los pagos de membresía.

 - h. Nuestros líderes respetan los diferentes roles y la separación entre ellos, los de la junta directiva y el consejo; y los líderes de éstos trabajan de forma colaborativa entre sí mismos.
-

3. Mantener el Enfoque en los Miembros

i. Mantener la Conexión con los Miembros.

- a. La interacción de los miembros con el personal y los servicios es alta. Durante la crisis, estas interacciones y comunicaciones aumentaron.

 - b. Le damos seguimiento constante a las recomendaciones/ retroalimentación/ consultas/ problemáticas de nuestros miembros y las incluimos en nuestro plan de negocio y estrategias y al momento de desarrollar o mejorar nuestros servicios.

 - c. Durante la crisis, respondimos con servicios que cumplieran con las necesidades de los miembros (p.ej., seguridad y salud en el trabajo asociados a la COVID-19, pautas para el trabajo remoto, actividades de incidencia para ayudas económicas, etc.). Durante tiempos normales, tratamos de anticipar las necesidades de nuestros miembros y tomar decisiones basadas en ellas.
-

ii. Implementar y aprovechar los Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM en inglés).

- a. Tenemos un Sistema CRM que nos asiste. De forma específica, podemos entender la composición de los miembros, su contribución a la economía (por número de empleos, PIB), y darles seguimiento a sus comportamientos y utilización de servicios.
-

iii. Monitorear la Calidad de los Servicios Ofrecidos.

- a. Podemos acceder a estadísticas claves tales como el tiempo dedicado por el personal en proveer un servicio y la demanda de los diferentes productos y servicios (usando el CRM u otras herramientas).

 - b. Hacemos evaluaciones anuales/frecuentes, incluyendo encuestas para obtener información de las necesidades de los empleadores y su satisfacción con la organización y sus servicios.
-

-
- c. Un comité de supervisión lleva a cabo una auditoría anual/frecuente para evaluar la calidad y los estándares de los servicios ofrecidos.
 - d. Existe voluntad de remover aquellos servicios y productos de nuestro portafolio que ya no benefician a los miembros o son relevantes [Reflexiona en algún servicio que haya sido removido o actualizado basado en alguna retroalimentación de clientes antes o durante la COVID-19].
-

4. Lograr Salud Financiera

- a. Nuestra OE tiene un comité de supervisión especial para monitorear y gestionar las finanzas. El mismo supervisa los presupuestos anuales, las fuentes de ingresos y los gastos.
 - b. El presupuesto anual es en última instancia aprobado por los miembros en la reunión general anual.
 - c. Existen procedimientos especiales para aprobar gastos no planificados / presupuestados.
 - d. La organización es auditada siguiendo las normativas y leyes nacionales aplicables a su estructura corporativa. Los auditores son externos, aptos, e independientes, y son seleccionados por los miembros.
 - e. Nuestra organización les da seguimiento a las debilidades identificadas en las auditorías de forma sistematizada y con la aprobación del comité de supervisión o directivo.
 - f. Nuestra OE se ha enfocado en diversificarse y evadir la dependencia de una sola fuente de ingresos (por ejemplo, membresías) [Reflexiona en cómo la composición de los ingresos se ve ahora en comparación con abril 2020].
 - g. Nuestra OE ha tomado los pasos necesarios para contar con reservas financieras: 1) Acumular reservas financieras una prioridad, 2) Contar con una persona/entidad financiera competente y certificada para invertir dichas reservas, y 3) Instaurar un comité de supervisión que determine los usos de estos recursos financieros.
 - h. Todas las políticas financieras, incluyendo las de contrataciones, siguen normativas internas claras y políticas para evitar el mal manejo de fondos. Estas políticas cumplen con las leyes aplicables.
 - i. Existen reglas y normativas que aseguran que los gastos caigan dentro de límites razonables (p.ej., gastos de viajes, avances salariales, incentivos, etc.).
 - j. La organización cuenta con software de contabilidad/financiero que le permite llevar una contabilidad adecuada y monitorear su salud financiera (Un sistema de *Planificación de los Recursos Institucionales*, ERP en inglés, puede fortalecer esta acción).
-

5. Avanzar la Agilidad en los Servicios

- a. Nuestra organización es proactiva en anticipar las necesidades de los miembros y en lanzar nuevos servicios (p.ej., nuevas formaciones y asesorías). Durante la crisis, fuimos capaces de identificar temas emergentes como el trabajo remoto y la seguridad y salud en el trabajo frente a la COVID-19 y ofrecimos nuevos servicios en estas áreas.

- b. Escuchamos de forma atenta las opiniones de nuestros miembros y somos conscientes del entorno empresarial, para identificar oportunidades y amenazas a sus intereses y poder darles respuestas de forma eficaz con nuevos servicios o acciones de incidencia.

- c. Innovamos de forma constante y actualizamos nuestros servicios y productos. Por ejemplo, el material usado en las formaciones es actualizado y buscamos maneras de hacerlo más amigable y didáctico, a través de mejores interfaces y diseños del producto.

- d. Nuestra organización tiene una Gestión de la Información y el Conocimiento (KM en inglés) implementada (sistema o procesos) que nos permite ser eficientes en diseminar información para ser aprovechada en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

- e. Existe una cultura de tolerancia al riesgo y perseguir nuevas ideas.

- f. Tenemos sistemas implementados (p.ej., CRM, KM) que nos facilitan identificar la demanda y el uso de nuestros servicios. A raíz de esta información asignamos personal y otros recursos para dar respuesta a cualquier brecha en los servicios.

- g. Estamos familiarizados y usamos metodologías ágiles que buscan proveer productos y servicios de forma rápida a través de cambios graduales. Nos sentimos cómodos con métodos ágiles/lean como SCRUM y KANBAN y el equipo directivo motiva estas habilidades.

- h. Nuestra OE lanzó un nuevo servicio o modelo de entrega durante la pandemia que hemos decidido continuar como parte de nuestras operaciones habituales.

6. Reclutar, Retener, y Utilizar Personal Polivalente

- a. Las políticas de reclutamiento de nuestra OE buscan contratar un personal polivalente. En otras palabras, contratar individuos que posean diversas habilidades y la capacidad desempeñar varias funciones o tareas [Reflexiona en el personal recién contratado y sus habilidades. ¿Son polivalentes?].

 - b. Las políticas de formación del personal buscan desarrollar empleados polivalentes que desarrollen competencias y evolucionen junto a la organización, pudiendo así responder a las demandas externas (p.ej., la digitalización de los negocios). Nuestra OE no solo invierte en agregar habilidades al personal, sino también en recapacitarlos.

 - c. Los empleados se sienten motivados y empoderados para innovar y compartir sus ideas / preocupaciones.
-

-
- d. El personal se identifica con la visión y misión de la OE, y esto se reflejó durante la pandemia.
-
- e. El personal siente que tiene oportunidades de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la organización.
-
- f. El personal es compensado y pagado de manera adecuada por sus esfuerzos y trabajo (p.ej., compensación adecuada, plan de beneficios, incentivos, otras gratificaciones como semanas laborables reducidas).
-
- g. La organización cuenta con modalidades de trabajo remoto / flexible.
-
- h. Existe consciencia sobre la salud mental y políticas adecuadas al tema. Durante la pandemia, el equipo directivo estaba consciente de la salud mental y física de los empleados y sus circunstancias individuales (p.ej., situación en el hogar, cuidado de niños, familiares enfermos). Además, fueron flexibles en reasignar responsabilidades y tareas para cuidar a los empleados y asegurar la continuación de las operaciones.
-
- i. Durante la pandemia, varias de las soluciones a los retos enfrentados por la OE y los miembros vinieron del personal de diferentes áreas y niveles dentro de la organización. Durante tiempos normales, las innovaciones y soluciones emergen de una manera similar.
-
- j. En general, el personal siente seguridad laboral en la organización. Durante la pandemia, la OE mantuvo una política de retención y comunicó/concertó con los empleados cambios que mitigaran el estrés financiero de la organización, pero retuvieran empleos, como cortes salariales, pausa de incentivos, reducción de horas de trabajo, vacaciones obligatorias, etc. Estos arreglos eran permitidos en los contratos de los empleados.
-
- k. Nuestra organización tiene una política de asignar personal a múltiples servicios [Reflexiona sobre las reasignaciones de tareas y responsabilidades durante la pandemia y su resultado].
-
- l. La satisfacción del cliente no depende de interactuar con un empleado en específico. Los miembros se sienten cómodos con las habilidades y capacidades de todo el personal.
-

7. Utilizar la Comunicación Efectiva

- a. Nuestro OE posee diferentes canales de comunicación, incluyendo digitales, para interacciones internas y externas [Realiza una lista de estos canales y reflexiona en el valor o información que se transmite en ellos].
-
- b. Durante los confinamientos, con el cambio a trabajo remoto, pudimos mantener niveles de comunicación externa (p.ej., miembros y el gobierno) e interna (p.ej., el consejo, la junta directiva) similares a antes de la pandemia o incluso mayores.
-
- c. Para las comunicaciones internas, nuestro personal tiene **acceso a la información** vía [Discute como el personal accede a la información, ya sea por la intranet, repositorios, sistema de gestión de las informaciones y el conocimiento]. Para **compartir la información** nuestro personal utiliza [Discute cómo la información se comparte entre el personal, reuniones semanales, boletines internos].
-

-
- d. Nuestra OE le da seguimiento a las opiniones y consultas de todo el personal, miembros u otros grupos de interés. Tenemos mecanismos de retroalimentación efectivos.

 - e. Nuestra organización tiene personal dedicado a comunicaciones. Contamos con un presupuesto de comunicación.

 - f. Poseemos un plan estratégico de comunicación o similar, que define los objetivos comunicacionales de la organización, la audiencia, los mensajes y sus propósitos, y una hoja de ruta para lanzar mensajes claves, informaciones, y campañas.

 - g. Nuestra estrategia de comunicación se alinea con la misión y visión de la OE. Nuestra misión y visión han sido comunicadas formalmente a todo el personal y los miembros.

 - h. Nuestra estrategia de comunicación incluye nuestros servicios (p.ej., formaciones, asesorías, investigación), desde cómo mercadeamos hasta cómo los diseñamos. Es decir, somos consciente de que cada producto es también un acto de comunicación y debe estar alineado.

 - i. Nuestra OE ha colaborado o contratado proveedores de servicios de comunicación como: firmas de relaciones públicas, diseñadores web, y administradores de redes sociales.

 - j. Nuestra organización posee una página web actualizada y una presencia en las redes sociales que monitoreamos de cerca y aprovechamos [Reflexiona en cómo la OE usó estas plataformas durante la crisis].

 - k. Nos involucramos y comunicamos con diversos actores como: gobiernos, sindicatos, ONG, nuestras comunidades, academia, organizaciones internacionales, otras OE y asociaciones.

 - l. Los medios nos invitan a interactuar con ellos y diseminan nuestra información.

 - m. Consideramos que nuestras comunicaciones son claras, concisas, enfocadas, y adaptan a la audiencia correspondiente.
-

8. Acelerar el Proceso de Digitalización

- a. Nuestra organización ofrece servicios de forma digital incluyendo formaciones y asesorías. Antes de la pandemia no ofrecíamos servicios en estos formatos o al menos a una menor escala [Reflexiona en el por qué los servicios no se ofrecían de forma digital].

 - b. Nuestra organización ha adoptado una cultura digital, y es consciente de cómo las tecnologías cambian, así como las formas de servir a los clientes.

 - c. Nuestra digitalización ha tenido un impacto en las siguientes áreas:¹
 - i. *Procedimientos internos* como finanzas/contabilidad, recursos humanos, y mercadeo/comunicaciones, así como en herramientas de gestión de proyectos.
-

¹ Adaptado de la guía en desarrollo de la OIT "Balance de los beneficios de la digitalización".

-
- ii. *Servicios para miembros* como formaciones a distancia y asesorías, la existencia de módulos autodidactas, compras en línea, canales de retroalimentación y comunicación (página web, aplicaciones), software de videoconferencias, y tenemos un sistema de gestión de relaciones con clientes.
-
- iii. *Impacto externo*. La OE ha podido alcanzar una audiencia más amplia gracias a la digitalización (p.ej., no miembros, más participantes). Se han aprovechado las herramientas digitales para ser más representativos y facilitar la retroalimentación. Se han concertado alianzas y coaliciones alrededor de lanzar servicios o acciones de incidencia de forma digital.
-
- iv. *Los datos como fuente de inteligencia empresarial*. Esta OE toma decisiones basadas en datos, se recolecta **regularmente** información de áreas funcionales (contabilidad, mercadeo, operaciones), así como de otros departamentos (membrecías, formaciones).
-
- v. *Gestión de riesgos y crisis*. Durante la pandemia la OE pudo aprovechar herramientas digitales para entender, anticipar y responder a la crisis.
-
- d. La digitalización nos ha permitido redefinir nuestro modelo de negocio, repensar nuestro valor agregado, y determinar nuevas estrategias para generar ingresos y reducir costos.
-
- e. La digitalización ha mejorado y fortalecido la experiencia de nuestros clientes.
-
- f. Nuestra infraestructura TIC (por ejemplo, hardware, software, soporte) estaba actualizada. Esto facilitó la transición al trabajo remoto durante los confinamientos (Para las OE con retos al cambiar al trabajo remoto, el Anexo B sirve como un chequeo preparativo para futuras crisis).
-

9. Formar y Mantener Alianzas

- a. Nuestra OE valora el formar alianzas para lograr objetivos en común.
-
- b. Somos conscientes de que las alianzas crean ventajas para entrar a nuevos mercados y acceder a recursos.
-
- c. Nuestras alianzas han causado una mayor representación de intereses al aumentar la diversidad y composición de nuestros miembros o al permitirnos ser la voz de otros sectores subrepresentados (p.ej., PyME, negocios e industrias emergentes).
-
- d. Tenemos alianzas con cada uno de los siguientes grupos amplios: 1) organismos gubernamentales, 2) bancos de desarrollo, 3) la academia, 4) organizaciones no gubernamentales (ONG) y 5) organizaciones internacionales.
-
- e. Consideramos a nuestros miembros y otras OE como aliados y colegas, y trabajamos junto a ellos en lograr metas en común. Durante la crisis, estas alianzas estuvieron más presentes, con miembros y otras asociaciones de negocios involucrándose activamente.
-

-
- f. Las alianzas han resultado en algunos de los siguientes beneficios: 1) acceso y mejora de la capacidad de investigación, 2) recursos financieros, 3) un ecosistema de intercambios de ideas e innovaciones, 4) nuevos conocimientos y mejores prácticas, 5) expandir o crear nuevas alianzas, 6) acercamiento a las comunidades en donde operamos, 7) aumento de nuestro valor reputacional, 8) una voz prominente al interactuar con el gobierno [Reflexiona en cualquiera de estos beneficios que su OE no haya alcanzado y en el por qué].

 - g. Durante la crisis, las alianzas fueron vitales [Reflexiona en alianzas existentes y su impacto].

 - h. Nuevas alianzas fueron formadas durante la crisis. Entre ellas: [liste las nuevas alianzas] y nos ayudaron a [elabore en como ayudaron].

 - i. Durante la crisis, se hizo aparente que había demasiadas voces representando los intereses de las empresas. Las OE y otras asociaciones afines no fueron exitosas en aliarse y fortalecerse como una voz unificada durante la pandemia.
-

10. Participar Activamente en el Diálogo Social

- a. Nuestra OE considera el diálogo social como una competencia fundamental que distingue nuestra organización de otras, y participamos en éste antes y durante la crisis.

 - b. Nuestra OE participa como el representante oficial de las empresas en el diálogo social nacional con el gobierno y los sindicatos (p.ej., conversaciones tripartitas). Durante la crisis, estos diálogos se mantuvieron o incluso aumentaron. (Alternativa: Nuestra OE es representada a nivel nacional en estos diálogos por un aliado (p.ej., confederación) y nosotros participamos en diálogos sociales más a nivel local o sectorial).

 - c. En el diálogo social, tratamos de incluir otras voces que son parte de la comunidad empresarial, pero son subrepresentadas, aunque no sean nuestros miembros (p.ej., microempresas, sector informal, emprendedores).

 - d. Nuestros miembros esperan que participemos en el diálogo social y busquemos soluciones en su nombre, y que este diálogo se conduzca en consenso con ellos y otros actores (p.ej., interlocutores sociales).

 - e. A través de los años hemos podido desarrollar capacidades para el diálogo social, participando así en temas de incidencia socioeconómica y temas emergentes como la salud mental de los trabajadores.

 - f. Durante la pandemia, utilizamos el diálogo social para proponer acciones claves al gobierno (p.ej., ayuda económica a las empresas) que ayudaron a nuestros miembros.

 - g. Nos consideramos como una OE “libre, independiente, sólida, y representativa”, es decir que somos respetada por el gobierno, tenemos autonomía (es decir, libre de influencia externa), y representamos una porción considerable del sector empresarial.

 - h. Representamos diversas empresas y/o asociaciones, lo que nos ha llevado a tener más prominencia en el diálogo social.
-

-
- i. Hemos tomado acciones concretas para aumentar nuestra representatividad, incluyendo más miembros, aumentando la diversidad de nuestros miembros, y acomodando (p.ej., reducir el pago de membresía, servicios selectos gratuitos) a grupos tradicionalmente con poco interés de pertenecer a una OE (p.ej., microempresas, empresas emergentes).
-
- j. Invertimos constantemente en oportunidades de formación para nuestro personal para que desarrollen competencias y habilidades de diálogo social.
-

11. Desarrollar Capacidades de Liderazgo Intelectual y de Investigación

- a. Nuestra OE tiene una reputación de liderazgo intelectual e investigación de calidad [Reflexiona si esto ha resultado en aumento de miembros, acciones de incidencia y un diálogo social más efectivo, y mejora del valor reputacional de la organización].
-
- b. Tenemos personal que realiza investigaciones y hemos invertido en herramientas de investigación y en desarrollar esta capacidad en el personal (p.ej., accesos a bases de datos, suscripciones a revistas, presupuesto para participar en conferencias y formaciones, personal con capacidad investigativa, etc.).
-
- c. Para que nuestras investigaciones se mantengan de calidad, colaboramos con organizaciones internacionales, OE regionales y locales, centros de investigación, y expertos/consultores.
-
- d. Como organización, para nuestras investigaciones, [Selecciona uno y discute]: a) dependemos de colaboraciones externas, b) dependemos de nuestras propias capacidades de investigación, o c) tenemos un balance entre colaboraciones externas e investigaciones realizadas por nosotros.
-
- e. Como organización nos mantenemos actualizados sobre los temas e investigaciones del mundo del trabajo que son de interés para nuestros miembros y las políticas públicas [Conversa como equipo sobre un ejemplo de esta acción].
-
- f. Como organización hemos sido capaces de anticipar las necesidades de nuestros miembros y prepararnos para ellas. Por ejemplo, realizamos investigaciones en mejores prácticas para el trabajo remoto antes de la pandemia [Reflexione sobre otro ejemplo de anticipar y prepararse usando la capacidad investigativa para algún reto afrontado por su OE].
-
- g. Durante la pandemia, nuestra OE presentó análisis económicos y de políticas públicas robustos que fortalecieron nuestras acciones de incidencia.
-
- h. Nuestros miembros usan nuestras publicaciones para mantenerse informados y tomar decisiones para sus empresas [En una escala de 1 a 7 (de menor a mayor), ¿Qué tan provechoso encuentran los miembros las investigaciones de esta OE? Reflexiona sobre ello].
-
- i. Usamos nuestra investigación en la organización: para lanzar e identificar nuevos servicios y formaciones, para mejorar procesos internos y operaciones, para entender las necesidades de los miembros, y en las actividades de incidencia y el diálogo social.
-
- j. Lanzamos encuestas anuales a nuestros miembros como herramienta de investigación y aprovechamos esa información.
-

12. Aplicar una Gestión de Riesgos de Forma Sistemática y Consciente

- a. Evaluamos regularmente riesgos hacia la organización tales como de mercado, crediticios, financieros, activos/pasivos, tecnológicos, humanos, laborales, naturales, estratégicos, reputacionales, regulatorios, sanitarios, entre otros [Reflexiona de forma general sobre los riesgos financieros de tu organización y la facilidad en adaptar herramientas digitales durante los confinamientos].

 - b. Consideramos que nuestra OE es efectiva en gestión de riesgos, siendo capaz de anticipar, responder, y mitigar riesgos [Reflexiona en cómo fue esto cierto durante la pandemia con respecto a acciones implementadas para anticipar, responder, y mitigar riesgos].

 - c. Nuestra organización reflexiona en cómo los riesgos anteriormente mencionados y el entorno empresarial pueden afectar a nuestros miembros y su voluntad/interacción con la OE.

 - d. El personal de la OE participa activamente en las metodologías de gestión de riesgos. Los miembros y otros actores son también consultados para evaluar y responder a estos riesgos.

 - e. Aplicamos la evaluación de riesgos de forma sistemática (análisis recurrente y holístico), utilizando marcos probados como FODA, PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter, y otras herramientas adaptadas a las necesidades de nuestra OE.

 - f. Cuando aplicamos evaluaciones de riesgo no se sienten como un ritual, algo que hay que hacer, pero que no es provechoso. Al contrario, somos consciente que al evaluar riesgos se debe identificar una amplia gama de resultados accionables que son aplicados por la organización y compartidos con las partes interesadas.

 - g. Nuestra OE tiene Gestión de la Continuidad de las Operaciones (BCM) y un Plan de Continuidad de las Operaciones (BCP)² [Reflexiona en cómo el tener o no tener BCM y BCP impactó en la continuidad de operaciones durante la pandemia y sus confinamientos].

 - h. Como organización hemos aprendido de crisis sociales y económicas del pasado y hemos aprovechado estas experiencias para responder a la crisis de la COVID-19. A futuro, tenemos planeado elaborar un documento de lecciones aprendidas para dar respuesta a crisis futuras.

 - i. El equipo directivo y la junta son conscientes de la necesidad de desarrollar una política apropiada y adecuada para gestionar riesgos.

 - j. Hemos establecido un comité de supervisión para monitorear y evaluar riesgos hacia la OE.

 - k. El equipo directivo / el comité de supervisión evalúa con frecuencia la eficacia de los procesos/ sistemas de gestión de riesgo.
-

² Para más información en BCM y BCP, consultar la guía de la OIT (en inglés) "Multi-hazard Business Continuity Management" ([link](#))

► Anexo B: Lista de Preparación para el Trabajo Remoto

Esta lista se desarrolla basada en las experiencias de las OE entrevistadas para esta guía, así como en la “[guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19](#)”. La lista ha de servir como una evaluación básica de preparación para el trabajo remoto y soluciones sobre las brechas encontradas. Las OE deben tomar esta información como un paso inicial hacia mejorar el trabajo remoto en sus organizaciones y las de sus miembros, pero deben complementar esta lista con otras fuentes, consejos de expertos, y su contexto país y organizacional. Se recomienda, además, consultar la guía anteriormente citada en trabajo desde casa. Esta lista surge dada la experiencia de varias OE en no sentirse preparadas para el trabajo remoto al principio de la pandemia. Esperamos que utilizando la misma se eviten situaciones similares en el futuro.

En cuanto a terminología, se adopta ‘trabajo remoto’ como el término genérico a usar para modalidades de trabajo en localidades fuera de la oficina que utilicen tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para cumplir con las responsabilidades laborales del trabajador.¹ Durante la COVID-19, el trabajo remoto se realizó desde el hogar, en ocasiones en espacios y circunstancias no apropiadas para la modalidad. A futuro, el término trabajo remoto es más apropiado ya que estas modalidades permanecerán en varias organizaciones sin el aspecto de confinamiento en el hogar. Sin embargo, las OE deben ser conscientes del personal que trabaja desde casa y los retos que esto presenta.

Lista de Preparación para el Trabajo Remoto para las OE

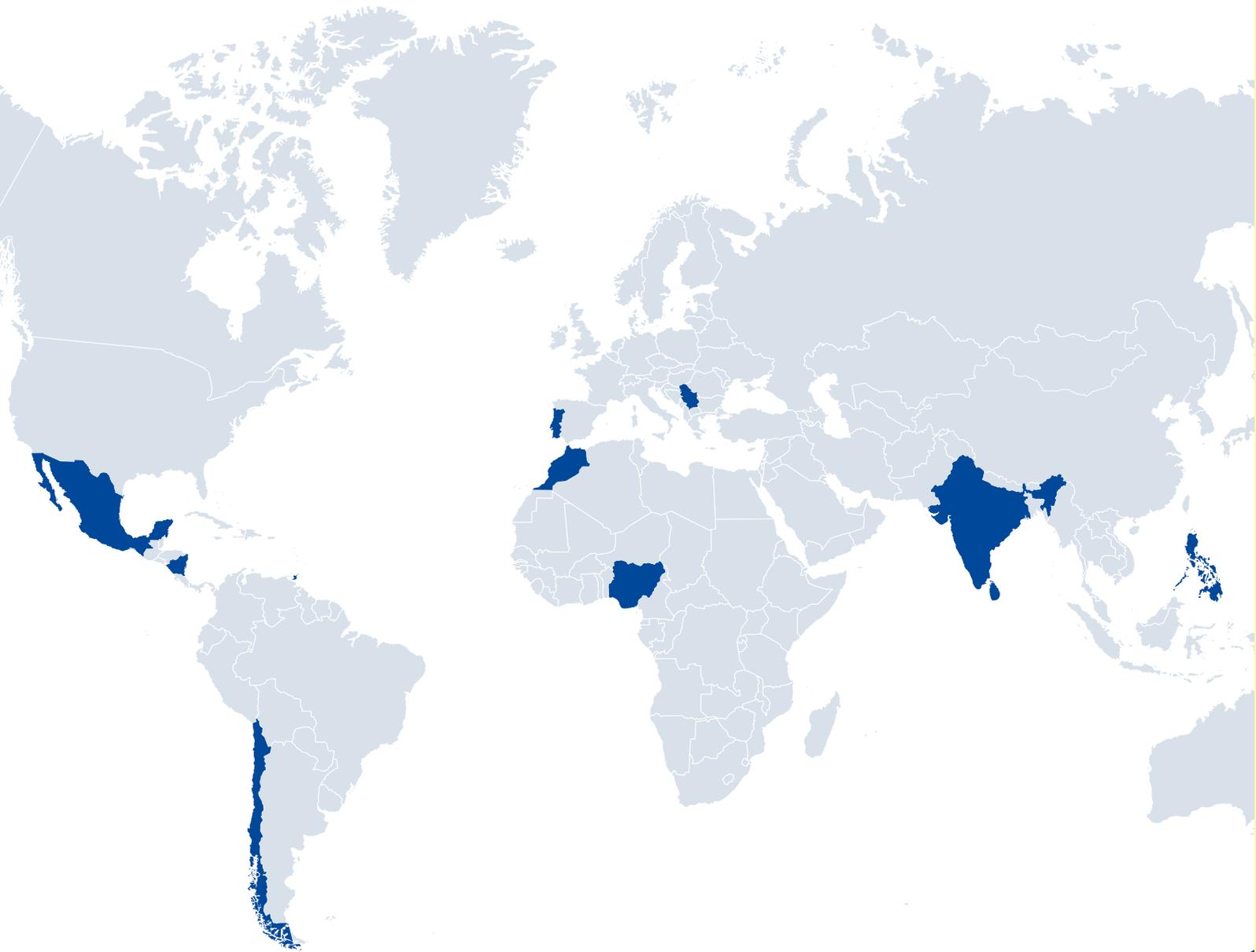
Elementos a Considerar	Posibles Soluciones
a. ¿Puede el personal acceder de forma remota los documentos y aplicaciones necesarias para realizar su trabajo?	Almacenamiento en la nube, software de acceso remoto, digitalización de documentos, sistema de gestión de las informaciones y el conocimiento.
b. ¿Posee la organización aplicaciones que facilitan el trabajo remoto (videoconferencia, editar documentos en línea, email, canales de comunicación digitales con clientes)	Invertir en estas herramientas o explorar opciones gratuitas que puedan acomodar las necesidades.
c. ¿Está el personal formado con relación al trabajo remoto?	Ofrecer formaciones y días de trabajo remoto en toda la oficina para verificar preparación y ajustar.
d. ¿Existe personal o apoyo externo capaz de asistir en solucionar problemáticas del trabajo remoto?	Contratar empleados con estas habilidades o proveedores externos.
e. ¿Posee el personal el equipo adecuado para el trabajo remoto? (p.ej., móvil inteligente, laptops, enrutador, pantallas)	A falta de legislación en reembolso de gastos sobre trabajo remoto, las OE deben instaurar sus propias políticas para facilitar esta modalidad.
f. ¿Los lugares de trabajo remoto presentan obstáculos para realizar el trabajo? (p.ej., calidad del internet, fallo de suministro energético, compartir espacio con otros, cuidar a niños, discapacidades, comodidad, cumplir con seguridad y salud laboral).	Evaluar las experiencias de trabajo remoto durante la pandemia. Aplicar soluciones como dispositivos de internet, bonos para mejorar espacios de trabajo en casa o rentar estos espacios. Explorar mecanismos para cumplir con medidas de seguridad y salud laboral en modalidad remota.

¹ Adaptado de OIT (2020): guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19.

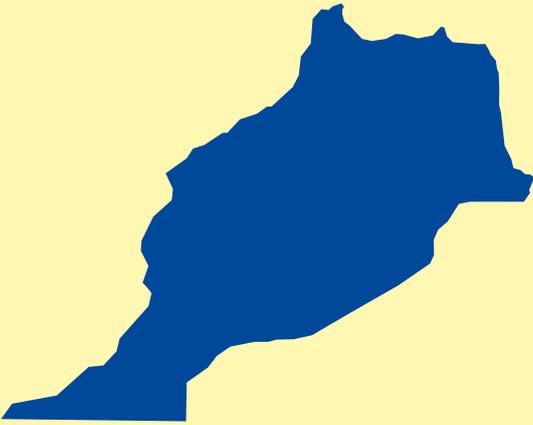
g. ¿Están protegidos los sistemas principales y la información de amenazas cibernéticas?	Acceso remoto a través de canales seguros o ambientes virtuales que no son parte de los servidores principales. Requerir claves y cambiarlas con frecuencia (>3 meses). Copias de seguridad.
h. ¿Está protegida la infraestructura TIC de la oficina o en el proveedor externo contra amenazas que puedan interrumpir el trabajo remoto? (p.ej., filtraciones, apagones, fuegos).	Evaluar los protocolos de seguridad de la infraestructura TIC (p.ej., servidores) en la oficina y donde el proveedor.
i. ¿Entienden los trabajadores sus responsabilidades bajo esta modalidad? (p.ej., horas laborables, disponibilidad, protección de datos, propiedad intelectual, uso de equipos de la empresa, etc.).	Preparar un documento informativo delineando estos puntos al trabajar remoto. Deben parecerse a las políticas generales del trabajo en la oficina.
j. ¿Tiene la organización pautas sobre gestión del rendimiento para personal remoto?	Instaurar normativas de rendimiento para el personal remoto (p.ej., planes de trabajo, metas, monitoreo de logros).
k. ¿Tiene el equipo directivo un entendimiento de qué roles, tareas y servicios pueden hacerse remoto?	Elaborar guías internas que definan qué tareas pueden realizarse remotamente en tiempos normales o durante situaciones extraordinarias. Distinguir entre roles y responsabilidades que se prestan a formatos remotos o híbridos.
l. ¿Existen canales digitales de comunicación que permitan intercambios de información eficaces con personal remoto?	Mantener un registro actualizado de información de contacto del personal. Facilitar canales de intercambio de ideas.
m. ¿Tiene la organización mecanismos para apoyar al personal y su salud mental durante periodos prolongados de trabajo remoto o en general dada el aislamiento social que esta modalidad puede traer?	Pedir al personal que comparta su experiencia de salud mental a través de una encuesta anónima. Crear espacios para participar y crecer en equipo.
n. ¿Está la organización familiarizada con la legislación y leyes vigentes en trabajo remoto y cumplen con éstas?	Revisar las leyes aplicables en derechos y responsabilidades del trabajador en modalidad remota, así como elementos sobre seguridad y salud laboral. Si no existen estas normativas, consultar las agencias pertinentes, seguir mejores prácticas internacionales, resoluciones de la OIT, entre otras. Ser consciente que los empleadores siguen siendo responsables por sus trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores tienen derecho a compensación por accidentes aún en trabajo remoto/fuera de oficina.
o. ¿Tiene la junta directiva protocolos para reunirse de forma virtual durante situaciones extraordinarias o de forma general?	Actualizar estatutos, manuales internos, y otros protocolos para facilitar las reuniones virtuales de la junta directiva.

² Más información en algunas de estas responsabilidades pueden ser encontradas en la pg. 9-12 de OIT (2020) [“guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19.”](#)

► Anexo C: Casos de Estudios de OE Resilientes



ÁFRICA



1. Marruecos

Confederación General de Empresas de Marruecos (CGEM)



© Bruce-Mars / UNSPLASH

La CGEM es el representante oficial del sector privado ante las autoridades de Marruecos. Ésta habla por parte de 90,000 miembros directos y afiliados para asegurar condiciones económicas favorables al entorno empresarial.

Cuando la pandemia de la COVID-19 llegó a Marruecos, obligó a la rápida digitalización de los servicios y a migrar a un mundo virtual.

Por suerte, inversiones certeras realizadas por la CGEM para convertirse en una organización digital fueron vitales para su resiliencia frente a la crisis. La CGEM ha digitalizado de manera progresiva sus operaciones y sus servicios de formación. Al principio, las publicaciones se producían y entregaban impresas, lo que significaba costos de logística y

transporte. Luego, la organización empezó a distribuir sus productos en discos compactos, usando formatos más amigables e interactivos. Finalmente, se creó una página web para compilar todas las publicaciones de la CGEM en un formato digital y hacerlas accesibles a su audiencia, donde sea que estuvieran ubicadas. El comienzo de la COVID-19 creó la necesidad de acelerar y mejorar

los planes de digitalización. En este sentido, la CGEM llevaba buen camino recorrido.

Los riesgos sanitarios durante la pandemia significaron que las actividades presenciales eran menos llamativas para los participantes. Por ello, la digitalización de información y formaciones fue un paso necesario para la CGEM. Esto significó implementar varios cambios en un corto tiempo. Nuevas soluciones y modelos de aprendizaje tenían que ser implementados. A pesar de contar con acceso a expertos internacionales, una gran parte del trabajo de transformación fue llevada a cabo por los empleados de esta organización, ya que se requería tener conocimiento previo de los clientes y el entorno empresarial local, para poder así diseñar soluciones relevantes. Durante este proceso, el personal de la CGEM ha podido mejorar sus habilidades de ofrecer formaciones a distancia.

La evolución digital de los servicios de formación ha significado más que un simple cambio en el modelo de entrega; ésta ha requerido cambiar radicalmente el contenido y los programas, ofreciendo más opciones y flexibilidades a los participantes. Una lección clave de este proceso, según el personal entrevistado de la CGEM, es implementar los cambios de forma gradual, sistemática, con mira a mejoras, y con aprendizajes diarios. Estos cambios y procesos aún se encuentran en desarrollo,

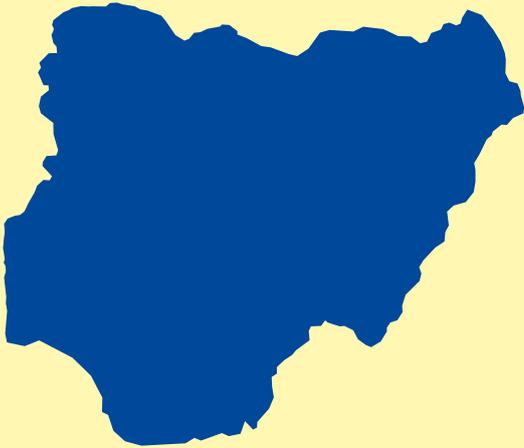
ya que la organización aún está probando nuevas metodologías e innovando constantemente.

La transformación ha sido gradual, con la CGEM ahora ofreciendo nuevas capacitaciones en forma virtual, como una academia para emprendedores. En el aspecto técnico, la CGEM usa la plataforma de gestión del aprendizaje 'Moodle', la cual accede por suscripción. Cabe destacar que este es el mismo sistema usado por ICT-OIT en sus formaciones en línea. En el futuro, la CGEM busca ofrecer formaciones en un formato híbrido, manteniendo el acceso digital y complementándolo con actividades en un formato presencial.

El modelo de negocio implementado busca conseguir la sostenibilidad financiera de este servicio de formaciones digitales, al cobrar una cuota que sea suficiente para cubrir los gastos asociados. Es importante resaltar que la CGEM no busca generar ganancias de este servicio, solo hacerlo financieramente sostenible, garantizando así que futuros participantes puedan formar parte de este modelo de formación. Según las entrevistas con personal de la CGEM, uno de los retos con el servicio es si las empresas están dispuestas a pagar por estas formaciones a distancia. Por ello, el enfoque de esta OE ha sido en replantear este debate y en demostrar los beneficios obtenidos por los participantes de estos modelos en línea o híbridos. Como nota positiva, la nueva modalidad digital

de formaciones reporta un aumento en el número de participantes en los cursos ofrecidos:

- ▶ **Tener la visión de invertir en tecnologías emergentes.** Para la CGEM su camino de digitalización fue esencial para su oferta de formaciones, y esta modalidad ahora un prerequisite absoluto para el éxito.
- ▶ **Permanecer flexibles y adaptables.** Para la CGEM, la pandemia les ha forzado a reducir los intervalos entre aprender, ajustar, y lanzar servicios virtuales.
- ▶ **Centrarse en las necesidades locales y de los clientes.** Para la CGEM hay un riesgo en obtener soluciones digitales estandarizadas que no reflejen las necesidades y prioridades de sus clientes. Por esto el caso de la CGEM resalta la dificultad de encontrar expertos o consultores internacionales que puedan realizar un proceso a la medida, ya que existe una necesidad de pericia técnica y conocimiento local sobre la cultura laboral y las necesidades de los clientes.



2. Nigeria

Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria (NECA)



© Andrey Popov / Adobe Stock

NECA es una entidad coordinadora de empleadores del sector privado organizado de Nigeria. Esta OE ha operado de forma sostenible desde 1957, demostrando su resiliencia frente a diferentes crisis, incluyendo la pandemia de la COVID-19. NECA representa empresas de diferentes sectores en Nigeria en una amplia gama de temas económicos.

NECA se destaca por facilitar el foro para el gobierno consultar con el sector privado sobre aspectos socioeconómicos y laborales. Durante

la crisis, este foro se realizó de manera virtual, para reducir los riesgos sanitarios hacia los participantes y aumentar la eficiencia operacional al reducir gastos en transporte y logística asociados con coordinar estas reuniones de forma presencial. El gobierno consulta regularmente con NECA y considera sus insumos en el diseño de políticas públicas. En este aspecto, NECA busca promover políticas que faciliten un buen entorno empresarial, para que las empresas puedan operar de forma sostenible

y aumentar sus ganancias a largo plazo. Durante la crisis sanitaria, NECA participó en el diálogo social con el gobierno para recomendar políticas que se enfocaran en los sectores económicos más afectados por la pandemia, los cuales fueron la mayoría, con excepción de unos pocos como el sector farmacéutico. Dentro de las propuestas estuvo dar crédito financiero a las empresas necesitadas para mitigar el impacto económico de la pandemia. En la actualidad, algunas de estas empresas aún se

encuentran afectadas por la pandemia y, además, están siendo afectadas por las deudas acumuladas al principio de la crisis; lo que resulta en empresas con riesgos financieros elevados. NECA permanece vigilante de esta realidad y sigue abogando a favor de estos sectores.

En cuanto a sus operaciones internas, esta organización se ha enfrentado a una situación retadora dada la crisis sanitaria y económica actual. Primero, un gran reto para las operaciones internas de NECA fue involucrar a los negocios de forma digital, dada la realidad que sus operaciones (reuniones, comités técnicos, retiros, y otros) sucedían habitualmente en persona. La crisis forzó a NECA a rediseñar sus operaciones y, en especial, la forma de interactuar con las empresas. Segundo, otro gran obstáculo para las operaciones de esta OE fue el hecho de que sus miembros tenían menos solvencia para pagar la membresía, debido a la desaceleración económica en el país y el confinamiento en varias localidades. Este cambio inesperado resultó en retos financieros para NECA. Tercero, parte de los ingresos de esta organización se derivan de rentar sus instalaciones, como las salas de conferencia. A raíz de los confinamientos y las restricciones de encuentros presenciales, este ingreso desapareció. Por último, NECA le adhiere una gran importancia y ve como un pilar de su gobernanza el que su junta directiva y el consejo administrativo se reúnan una vez por mes. Esto ayuda a garantizar la transparencia, la responsabilidad, y la coherencia en el proceso de toma de decisiones, manteniendo el compromiso de NECA hacia la buena gobernanza.

A pesar de los desafíos financieros, para empatizar con sus miembros y conscientes que la supervivencia de varias empresas estaba en riesgo, NECA conectó con sus miembros a través de herramientas digitales y les ofreció facilidades de pago. En particular, las cuotas de formación

fueron reducidas, significando menos ingresos para NECA; sin embargo, el número de participantes aumentó, compensando así las pérdidas resultantes de los descuentos ofrecidos a los participantes.

NECA ahora se enfoca en canales digitales para conectar con sus miembros en vez de reuniones presenciales. Actualmente, todas las comunicaciones ocurren de forma digital. Según el personal entrevistado de esta OE, la comunicación digital ha sido efectiva, pero con el problema de perder el elemento de conexión humana que emerge cuando las personas se conocen de forma presencial. Ahora incluso los retiros son organizados bajo una modalidad digital, tal como retiros semanales con 3 horas de formación por día para permitir a los participantes retomar sus actividades laborales por el resto del día. Estos retiros han atraído a participantes de diferentes áreas del país, ahorrándoles recursos financieros valiosos asociados con transportarse y otros costos relacionados con una modalidad presencial. Además, las negociaciones con los sindicatos se han realizado a través de plataformas digitales, solo reuniéndose en persona para firmar lo acordado y, según el personal entrevistado de esta OE, esta modalidad ha resultado beneficiosa para ambas partes.

La modalidad virtual de trabajo ha beneficiado también a los empleados de NECA, los cuales solían moverse semanalmente entre Lagos, la ciudad donde NECA tiene sus oficinas centrales, y la capital del país, donde las oficinas gubernamentales se ubican. Antes de que se empezara a trabajar de forma digital, los empleados de NECA tenían que viajar cada semana a reunirse con el gobierno para debatir diferentes temas que son ahora conversados en las plataformas digitales. Según el personal entrevistado de esta OE, esto ha creado ahorros significativos en cuanto a tiempo, transporte, y ha reducido el riesgo sanitario

asociado con estas actividades. Durante la entrevista, el personal de NECA menciona que este proceso ha sido una mejora en términos de eficiencia, pero el elemento humano está faltando en estas interacciones. Además, el reto se mantiene para aquellos que operan en áreas con falta de conectividad o internet de baja calidad. Por lo que NECA ha invertido en fortalecer las capacidades de su personal en tecnologías de la información y comunicación (TIC), para así incrementar la eficiencia y darle frente a la transición digital ocurriendo dentro de la organización y para sus miembros.

Desde el principio de la pandemia, NECA se vio forzada a ofrecer servicios de formación en línea, ya que no existía demanda para la modalidad presencial. Incluso antes de la pandemia, NECA ya estaba combinando módulos en línea con formaciones presenciales; debido a que varios participantes no tienen la facilidad de salir de sus oficinas y moverse al lugar, ya sea por sus responsabilidades o la falta de recursos para viajes. Gracias a la nueva modalidad digital de formación, los costos asociados con este servicio han disminuido considerablemente, y la cantidad de personas que ahora NECA puede alcanzar ha aumentado significativamente. Por esto, NECA ha podido reducir las cuotas por participantes y aun así beneficiarse debido al aumento en el número de participantes, los cuales, aunque posean cuotas reducidas, aún pagan el servicio. A futuro, algunos de estos cursos serán pasados a una modalidad presencial y otros continuarán ofreciéndose en línea, ya que una porción considerable de trabajadores está y seguirá trabajando de forma remota. Esta modalidad híbrida parece ser el modelo a futuro de las formaciones, sin olvidar que el propósito final de estos servicios es apoyar a las empresas durante tiempos sociales y económicamente retadores, y satisfacer las necesidades de los miembros.

AMÉRICA

3. Chile

Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)

En marzo de 2020, Chile reportó su primer caso confirmado de la COVID-19, empezando así múltiples retos sociales y sanitarios en el país. A raíz de esto, la CPC y sus seis afiliados (CNC, SNA, Sonami, SFF, CChC y ABIF), que representan los principales sectores económicos del país, aunaron fuerzas para dar respuesta a las necesidades inmediatas de la población, en especial con respecto a la parte sanitaria. La CPC junto a sus afiliados lanzó una iniciativa coordinadora, 'SiEmpre por Chile', como un fondo privado de emergencia para movilizar recursos en respuesta a la crisis.

Según la entrevista realizada al personal de esta iniciativa, organizar este fondo de emergencia privada fue un reto debido a la incertidumbre social y la situación sanitaria del país. Bajo este contexto incierto, la CPC decidió priorizar sus esfuerzos hacia las necesidades más urgentes. Para marzo 2020, estas necesidades eran equipos médicos y la salud de grupos vulnerables. La CPC fue capaz de recaudar fondos rápidamente del sector privado para asistir con estas necesidades y de coordinar con el sector público en ofrecer estas asistencias a los más afectados.

Es importante notar que el rol activo del sector privado fue clave en acelerar el

proceso de entrega de equipos médicos, ya que el fondo compró de forma directa a los proveedores internacionales. La urgencia motivó a esta iniciativa a estar operacional lo más rápido posible. Al final de marzo 2020, el mismo mes en que el primer caso de la COVID-19 fue detectado en Chile, *SiEmpre por Chile* ya estaba operando y recaudando fondos. *SiEmpre* fue creado con el propósito de asistir en las necesidades de urgencia de la población durante la emergencia sanitaria, buscando trabajar de forma colaborativa e innovadora, y aumentar la solidaridad de las empresas. En su reporte del año 2020, esta iniciativa había logrado resultados significativos, como la importación de 515 ventiladores para pacientes con la COVID-19, la compra de 200 mil reactivos para pruebas PCR, y la obtención de 700 mil pruebas rápidas. Además, esta iniciativa facilitó el financiamiento para ensayos clínicos en el país de las vacunas contra la COVID-19 y para el desarrollo de ventiladores mecánicos hechos en Chile.

El desenvolvimiento de la pandemia en Chile, como en el resto del mundo, no fue predecible. Por esto el proceso de mejorar y ajustar la iniciativa tuvo que ser flexible, cambiando la estrategia de acorde a los cambios en el contexto sanitario y social. Con el propósito de maximizar la

Ventiladores mecánicos hechos en Chile, financiados por el Fondo SiEmpre por Chile
Fuente: SiEmpre por Chile



eficiencia de este fondo e incrementar su impacto, se creó una estructura organizacional con representantes de los principales donantes del fondo, con reuniones varias veces por semana.

Un punto clave de esta iniciativa fue la colaboración con la sociedad civil. Basado en los acercamientos con los diferentes grupos de interés, se hizo evidente que faltaba apoyo en las entregas de ayudas y cajas de alimentos a las poblaciones más vulnerables. A causa de esto, el fondo *SiEmpre por Chile* empezó a dialogar con las autoridades para analizar la mejor forma de proporcionar estas ayudas a las personas con mayores necesidades. El sector público respondió con los datos relevantes para identificar quiénes era los hogares de más alto riesgo. Esta base de datos fue usada para filtrar estos beneficiarios. Luego, *SiEmpre por Chile* aportó los recursos y apoyo logístico para entregar estas cajas de alimentos y otras necesidades a miles de familias vulnerables, coordinando estos esfuerzos con el Ministerio de Desarrollo Social y con la sociedad civil. En su reporte del 2020, se resaltó haber alcanzado a 360 mil personas en situación vulnerable.

Las cajas de alimentos entregadas a cada hogar se planificaron para satisfacer las necesidades alimenticias de 4 miembros durante un periodo de 15 días. Cabe destacar que esta iniciativa contó con el apoyo de varias empresas del sector privado, incluyendo empresas que no eran miembro. Igualmente, más allá de los programas apoyando las necesidades sanitarias y alimenticias, otra iniciativa emblemática desarrollada por *SiEmpre* fue en el aspecto tecnológico. En esta

línea de acción, la CPC fue capaz de articular esfuerzos con el sector público para promover el uso de tecnologías emergentes en Chile. Se estableció un fondo alterno sobre innovación tecnológica que resultó en ventiladores mecánicos hechos en Chile, robots para el análisis de muestras, y kits higiénicos, al mismo tiempo que se apoyaron ensayos clínicos de vacunas internacionales en el país y estudios de plasma por universidades chilenas.

La estrategia de comunicación de este proyecto merece ser analizada. El fondo *SiEmpre por Chile* fue usado como un mecanismo coordinador para agrupar las acciones de apoyo realizadas por el sector privado en cuanto a las necesidades de la sociedad durante la crisis. Estas acciones apoyadas por el fondo fueron comunicadas de manera proactiva a la población, lo cual benefició la relación entre el sector privado y la comunidad, ya que se mostró un valor holístico de las empresas y se fortalecieron los vínculos con la sociedad civil. Además, esta iniciativa fue provechosa para la comunidad empresarial chilena al reconocer su potencial de generar un impacto positivo en la sociedad.

SiEmpre por Chile ayudó a coordinar los esfuerzos del sector privado en apoyar a su comunidad, y dejó evidenciado que el sector empresarial es un actor que puede cooperar de manera efectiva con la sociedad civil y el sector público. Como muestra adicional de su énfasis en comunicación y transparencia, para principios de 2021, *SiEmpre por Chile* ya había publicado su reporte de 2020 y un documental sobre el impacto de la iniciativa, resaltando las contribuciones de

las empresas, el sector público, y la sociedad civil.¹

CPC y su fondo *SiEmpre por Chile* han desempeñado un rol vital en la resiliencia no solo de esta OE, sino además de todo el país. CPC posee fundamentos y capacidades como organización que le permitieron alcanzar este nivel de impacto y resiliencia.

- ▶ **Reputación y credibilidad sólidas.** CPC funciona como un ente organizador de varias OE que representan los principales sectores productivos de Chile. Además, tiene una larga historia de incidir a favor de sus miembros, movilizando aliados y co-creando políticas públicas con el gobierno.
- ▶ **Alianzas con actores claves.** CPC destaca que el impacto de *SiEmpre por Chile* fue posible gracias al rápido apoyo del gobierno, la sociedad civil, las empresas, y los individuos que se unieron a este proyecto. Algunas de estas alianzas se formaron durante la crisis.
- ▶ **Espíritu de solidaridad.** Esta OE manejó *SiEmpre por Chile* de una forma benéfica, buscando apoyar a su comunidad durante una crisis sanitaria y económica.

¹ SiEmpre por Chile Documental ([link](#))

Alimentos, equipos de cocina, y kits higiénicos financiados por la CPC
Fuente: *SiEmpre por Chile*





4. Jalisco (México)

Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ)



© krakenimages / UNSPLASH

El proyecto del Hospital PYME¹ en Jalisco nació al principio de la pandemia de la COVID-19 como una forma de explorar nuevas maneras de apoyar a las PYME en el Estado. El proyecto ha estado operando de forma sostenible desde entonces, y se ha ido adaptando y mejorando basado en las experiencias acumuladas. Actualmente, el proyecto es uno de los casos más conocidos de servicios

establecidos por OE durante la crisis de la COVID-19, y por ello ha sido presentado en diferentes foros internacionales para promover esfuerzos similares en otras regiones.

En esencia, el Hospital PYME es un servicio gratuito ofrecido por el Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ) y la Universidad de Guadalajara (a través de CUCEA²), con

el apoyo de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El objetivo del proyecto es apoyar las necesidades prioritarias de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta meta se consigue ofreciendo asesoría profesional a estas empresas en sus necesidades de negocio más urgentes. El Hospital

¹ Pequeñas y Medianas Empresas.

² Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA).

PYME ofrece asesoría en diversas áreas, como:

- ▶ Finanzas y contabilidad
- ▶ Mercadeo
- ▶ Gestión del capital humano
- ▶ Optimización de procesos
- ▶ Reingeniería de negocios
- ▶ Asesoría laboral, legal mercantil y fiscal
- ▶ Coaching directivo

Dada esta lista en diferentes disciplinas, las empresas han recibido apoyo en varias áreas. En algunos casos, las empresas recibieron asistencia para renegociar sus contratos de arrendamiento y, en otros, se les aconsejó a los negocios en cómo mejorar sus ventas en línea. El factor común en todos los casos es que los servicios de asesoría se determinan basado en las necesidades principales y de urgencia del cliente. Por ello, los procesos del Hospital PYME se encuentran en constante mejoría, para aumentar el valor agregado y volver esta operación sostenible en el tiempo.

La operación del Hospital PYME es una colaboración entre múltiples actores. El CCIJ supervisa el proyecto y coordina a todos los involucrados. Es importante resaltar que el apoyo financiero para la plataforma digital del Hospital PYME, la cual fue vital para operar el proyecto, fue proporcionado por ACT/EMP. Asimismo, una gran parte del éxito de esta iniciativa es debido a las relaciones entre el

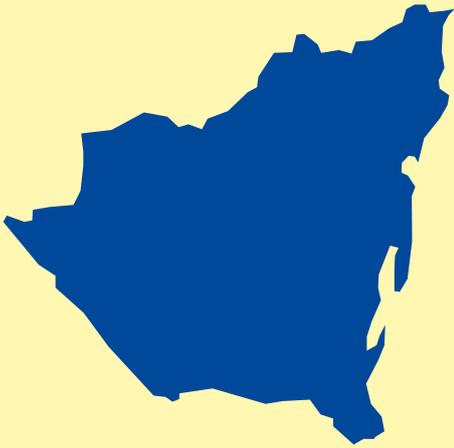
CCIJ y otros actores de interés en Jalisco. Por ejemplo, al principio de la pandemia de la COVID-19, el CCIJ ya había estado colaborando con la Universidad de Guadalajara por casi un año. Esta relación cercana facilitó el diálogo entre ambos actores para implementar el proyecto de una manera rápida y eficiente.

Las empresas pueden acceder a la [página web del Hospital PYME](#) para llenar un formulario de solicitud, a través del cual las necesidades principales y de urgencia de la compañía son identificadas. Basado en esta información, se le asigna un consultor a la empresa para tratar su caso. Una vez la solicitud es procesada por la plataforma, el consultor agenda una cita con la empresa y comprueba que concuerdan. Si este es el caso, se procede con el servicio, el cual es gratis. Además, las empresas pueden acceder a la plataforma del Hospital para conocer a los consultores y sus experiencias, como los servicios que han ofrecido con anterioridad a través del Hospital PYME. El servicio del Hospital incluye 5 sesiones de asesoría por el consultor. Luego de este número de sesiones entre la empresa y el consultor, el servicio gratuito termina, pero ambas partes tienen la libertad de llegar a un acuerdo privado fuera de la plataforma y continuar su colaboración.

De forma complementaria, los estudiantes de la Universidad de Guadalajara apoyan a las empresas a través del Hospital PYME. Estos estudiantes no reciben compensación económica, pero la universidad les valida el servicio como una pasantía

oficial. En este aspecto, el Hospital PYME se ha convertido en una escuela práctica para los estudiantes. Es importante resaltar que los consultores son evaluados por las empresas. En el caso de una valoración muy baja, el consultor es sacado de la plataforma, lo cual ya ha sucedido en algunas ocasiones. La página web del Hospital también ofrece material de apoyo en temas que han emergido como los más relevantes para las empresas.

En conclusión, uno de los pilares para el éxito de este proyecto ha sido el tener alianzas estratégicas y sólidas que el CCIJ ha fomentado con actores claves en Jalisco. Estas alianzas le han permitido al CCIJ implementar este servicio en un corto plazo, respondiendo a la urgencia de las empresas. Por último, es importante mencionar que este proyecto ha generado un tráfico importante en las redes sociales del CCIJ; es decir, ahora existe un gran número de empresas que perciben el trabajo y valor agregado del CCIJ. Esta valoración es importante ya que aumenta el nivel de representación de esta OE, además de que fortalece su marca. Por esto es clave reconocer que estas alianzas estratégicas permitieron al CCIJ no solo ser resiliente durante la crisis, sino también innovar y establecer un servicio útil y nuevo que le ha dado reconocimiento internacional.



5. Nicaragua

Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP)



© Valiant-Made / UNSPLASH

El COSEP, el Consejo Superior de la Empresa Privada de Nicaragua, es una OE con una resiliencia notable ante cambios socioeconómicos imprevistos en el entorno empresarial. Cuando se vio frente a la inesperada pandemia de la COVID-19, en el 2020, el COSEP tomó un rol proactivo de comunicación para diseminar mejores prácticas en prevenir el contagio del virus en la población. En este rol, el COSEP ofreció **34 conferencias virtuales en temas de sanidad** y salud para mitigar los

efectos nocivos de la crisis sanitaria de la COVID-19. Estos seminarios contaron con la participación de profesionales de la salud y varios expertos internacionales. A raíz de estas conferencias, se diseminaron varias experiencias internacionales y se hizo un llamado a implementar acciones similares en Nicaragua. Los seminarios eran ofrecidos de forma semanal e invitaban a la sociedad civil a conectarse.

Las conferencias virtuales también incluyeron una óptica de cómo

mitigar la crisis económica derivada de la caída en la demanda de los consumidores. Además, el COSEP ocupó 30 espacios de anuncios publicitarios para promover las medidas de salud recomendadas por la Organización Mundial de la Salud, tal como lavarse las manos de forma regular. Esta información fue comunicada a través de videos educativos y animados, los cuales eran didácticos y fáciles de entender por una audiencia amplia. El COSEP también desarrolló una guía

sobre el teletrabajo que ofrecía ciertas sugerencias a trabajadores y empleadores sobre la nueva forma digital de trabajar. Esta guía fue elaborada basándose en las recomendaciones generadas por la Organización Internacional del Trabajo. El COSEP menciona que antes de la pandemia poseía poca experiencia con el trabajo remoto, pero que fueron ágiles y se adaptaron en la marcha.

De forma paralela a la implementación de estas medidas proactivas por el COSEP, esta OE también desplegó acciones estratégicas con mira al largo plazo para mejorar la eficiencia del mercado laboral en Nicaragua, para las empresas y los trabajadores. En este aspecto, en el 2020 el COSEP, en colaboración con varias organizaciones locales e internacionales (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación), actualizó y mejoró una **plataforma para búsqueda de empleos: [UBICANICA.JOBS](#)**. El COSEP planea usar los datos provenientes de [UBICANICA.JOBS](#) para identificar las brechas entre la oferta y demanda en el mercado laboral. La plataforma contiene un dashboard que le permite generar estadísticas sobre la oferta y demanda laboral, lo cual se espera facilite el diseño eficiente de estrategias de formación y capacitación.

Esta plataforma busca identificar la brecha entre la oferta y la demanda laboral utilizando las búsquedas realizadas en la plataforma por empleadores y trabajadores. Con esta información, los programas educativos pueden ser promovidos basados en las necesidades de

habilidades actuales, para evitar invertir en ciertas áreas que pueden ser innecesarias en el futuro del trabajo. Además, esta plataforma pretende facilitar esta información para que las empresas puedan detectar sus necesidades prácticas en el mercado en cuanto a formaciones técnicas.

Dada la situación política y social en Nicaragua, el trabajo del COSEP es vital para sus miembros y las empresas en general. Desde el 2018, el COSEP perdió la capacidad de tener relación con el gobierno, y el modelo de diálogo tripartito, que era la norma en el pasado, desapareció. Cuando la COVID-19 llegó, esta OE organizó su respuesta en tres ejes de trabajo: salud, abastecimiento, y preservación del empleo y sostenibilidad de las empresas. Tanto los miembros como el personal, en cooperación con otros actores, fueron asignados a estos ejes de trabajo. Como mencionado anteriormente, el COSEP tomó un rol activo en diseminar información sobre el virus tanto a sus miembros como a la población en general. Además, ofreció pautas a las empresas sobre el trabajo remoto y la continuidad de operaciones de áreas claves (p.ej., alimentos y medicamentos).

En reflexión sobre la pandemia, el COSEP resalta los siguientes elementos para su resiliencia frente a la crisis, y, en su caso, frente a la situación sociopolítica en el país.

► **Una cultura de solución de problemas:** Ante cualquier problema, el COSEP utiliza el siguiente método, “conocer el

problema, entenderlo, y actuar”. Cuando la pandemia empezó, el COSEP buscó a expertos médicos locales e internacionales para conocer el problema de una mejor manera, y para entender los mecanismos de transmisión del virus. A partir de ahí, actuó ofreciendo videos educativos animados, los cuales eran didácticos y fáciles de entender.

► **Activación y definición de ejes de trabajo:** Ante cualquier desafío, el COSEP se organiza en ejes de trabajo para proporcionar una respuesta eficaz. Para el COSEP, esta práctica es algo que ha funcionado bien en el pasado y durante la crisis sanitaria. Durante la pandemia, el trabajo se definió en 1) salud, 2) abastecimiento, y 3) preservación del empleo y sostenibilidad de las empresas. Luego, todas las acciones fueron coordinadas y alineadas a estos tres ejes de trabajo.

► **Mecanismos ágiles de respuesta:** El COSEP menciona que no estaban preparados para el trabajo remoto al llegar la pandemia de la COVID-19. No obstante, cuando el teletrabajo se volvió obligatorio, esta OE utilizó soluciones tecnológicas para su personal y comunicaciones externas. Además, el COSEP desarrolló políticas de trabajo remoto internas, actualizándolas en la marcha y considerando las recomendaciones por la OIT. Luego, esta OE tomó estos aprendizajes para ofrecer una guía a sus miembros de cómo teletrabajar.



6. Trinidad y Tobago

Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECA)



© chris-montgomery / UNSPLASH

La Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECA) fue fundada por 21 empresas en 1960, con el objetivo de asistir y apoyar a los empleadores en temas de relaciones laborales y para crear una asociación que hablara en representación de las empresas y sus intereses. La ECA creció de forma continua en su portafolio y oferta de servicios, lo cual llevó al nacimiento del Centro de Soluciones para Empleadores (ESC) en el 2008. EL ESC tiene como meta ser una agencia

de consultoría líder en relaciones laborales, recursos humanos, y formaciones para empleadores en Trinidad y Tobago. Esta movida estratégica le ha permitido a la ECA reenfocar sus recursos hacia una representación de calidad a las empresas, mientras aún ofrece con el ESC servicios de consultoría y asesoría requeridos por sus miembros.

Desde entonces, la ECA ha desarrollado una reputación sólida en gestionar problemáticas relacionadas a empleadores en Trinidad y Tobago,

y hoy, la ECA es una organización de servicios de calidad y sin fines de lucro, cuya membresía crece cada año e incluye empresas de diversos sectores e industrias.

La ECA es un cuerpo representativo con una junta directiva compuesta de profesionales provenientes de sus organizaciones miembro. La representación, no obstante, no está restringida a ser parte de la junta directiva, ya que ECA, a diferencia de organizaciones similares, adopta una metodología práctica en involucrar

a sus miembros. Como consejera y asesora de sus miembros, el enfoque de ECA es en trabajar de la mano con las empresas en los procesos de diálogo con los grupos de interés - facilitando la cooperación interna entre los empleadores y empleados, y de forma externa a través del mecanismo tripartito; que incluye los principales actores: empleadores, sindicatos, y gobierno.

Cuando la pandemia de la COVID-19 empezó, ECA preparó una respuesta temprana a eventualidades. En este aspecto, esta OE definió un equipo especial compuesto por personal de diferentes áreas (incluyendo RH, finanzas, y departamento TIC) para evaluar cómo proceder. En preparación para los confinamientos, el consejo piloteó una estrategia de trabajo desde casa, la cual fue exitosa dada la agilidad de los empleados y su cooperación. Llegado los confinamientos, las finanzas fueron afectadas, principalmente por miembros que no pudieron pagar sus cuotas. Por esto, los empleados fueron puestos en salarios de media tanda. Igualmente, otras medidas para reducir costos fueron implementadas. Afortunadamente, los servicios legales y de consultoría continuaron y por ello el flujo de ingresos permaneció vivo. A los miembros también se les ofreció cuotas descontadas, lo que permitió retener ciertos ingresos.

ECA continúa ofreciendo a sus miembros liderazgo en las relaciones laborales y temas legales con respecto a empleos durante la crisis. Las relaciones con los sindicatos han sido complicadas. Además, ECA ha aprovechado su relación con la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para dar respuesta a esta crisis y recibir apoyo a través de sus publicaciones y recursos. ECA ha aumentado sus esfuerzos de comunicación e incidencia. Un boletín fue desarrollado para transmitir información con respecto a la

COVID-19 a sus miembros. También, ECA continúa el diálogo social con el gobierno y ha conseguido que se acepten varias de sus propuestas.

Durante la pandemia, las empresas presentaron dificultades en obtener asistencia económica del gobierno debido a la falta de infraestructura para los fines, documentos financieros, capacidad de procesos, entre otros. Esto creó una oportunidad para que ECA ofreciera una capacitación virtual en el tema. Además, ECA ha desarrollado una plataforma virtual para sus formaciones con ayuda de la oficina de la ACT/EMP en Turín y con los recursos del gobierno británico. Por consiguiente, la digitalización de la organización ha aumentado y ECA en la actualidad motiva a sus miembros a contactar al personal de servicios de asesoría a través de la plataforma virtual.

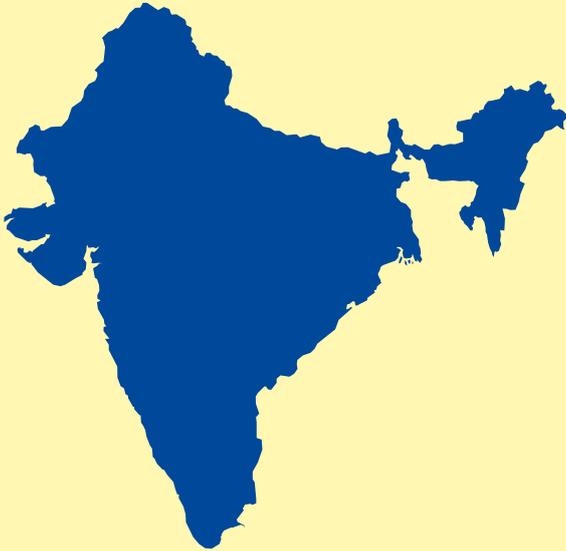
En crisis hay oportunidades para avanzar y mejorar estándares. El portafolio de servicios de asesoría ha aumentado y varias problemáticas han sido solventadas. En cuanto al personal, se ha implementado trabajar desde casa 4 días por semana. ECA fue también consciente de la salud mental y el bienestar de sus empleados durante los confinamientos; por ello permitió al personal reportarse a la oficina unos días y organizan unos cuantos eventos sociales cumpliendo con las normativas sanitarias. El personal se ha mantenido comprometido y ha establecido un grupo de innovación para debatir futuros servicios que ECA pueda ofrecer.

La junta directiva también ha establecido varios comités -- por ejemplo, en membresía, finanzas, mercadeo, productos y servicios, y personal y acomodaciones -- para monitorear de forma cercana cada área. ECA ha estado funcionando con un presupuesto de crisis de forma efectiva. Un análisis FODA fue realizado para evaluar la crisis actual y determinar las acciones necesarias para ser más resilientes.

A pesar de tener sus ingresos en caída, ECA ha logrado permanecer resiliente durante la crisis y ofrecer un valor agregado significativo a sus miembros. En lograr su resiliencia, se destacan los siguientes aspectos:

- ▶ **Diversificar fuentes de ingresos.** Desde el 2008, ECA posee una consultoría afiliada, el Centro de Soluciones para Empleadores (ESC). A medida que el pago de cuotas de membresía se redujo durante la pandemia, el ESC fue instrumental en traer ingresos adicionales.
- ▶ **Tener alianzas sólidas.** ECA ha colaborado de manera cercana con la OIE, la OIT y el gobierno británico desde antes de la pandemia. Esto le facilitó mover rápidamente varios de sus servicios y formaciones a una plataforma digital.
- ▶ **Permanecer flexible y proteger el personal.** ECA ha demostrado flexibilidad y adaptabilidad tanto en su personal como en su junta directiva. Esta OE implementó ágilmente los protocolos para trabajar desde casa al principio de la pandemia y pudo mantener su personal y niveles de operaciones a pesar del declive en los recursos financieros.
- ▶ **Aprovechar la credibilidad existente y sus competencias.** La experiencia de ECA participando en temas tripartitas y su capacidad de incidencia le ayudaron a defender los intereses de sus miembros y asistirlos en navegar los obstáculos administrativos.
- ▶ **Entender los riesgos.** ECA realizó un análisis FODA de la crisis para identificar brechas de resiliencia en su modelo de negocio y operaciones.

ASIA



7. India

Federación de Empleadores de la India (EFI)¹



© Atharva-Tulsi / UNSPLASH

La Federación de Empleadores de la India (EFI) fue establecida en 1933. Esta OE representa los intereses de los empleadores en el Comité Permanente de Trabajo y es miembro vital del Consejo de Empleadores de la India,

la Organización de Empleadores All-India, y el Foro de Empleadores del Sur Asiático. Además de ser un defensor incansable de los intereses de los empleadores en los diversos foros, locales e internacionales, por años,

EFI ha permanecido actualizado con los cambios del entorno empresarial y ha apoyado con servicios útiles a los empleadores de la India.

¹ <http://www.efionline.in/>

Al ser uno de los países y economías más grandes del mundo, la India ha resaltado durante la crisis de la COVID-19, presentando lecciones valiosas. En marzo 2020 un confinamiento nacional tomó lugar y las empresas privadas se vieron obligadas a implementar el trabajo desde casa, cambiando drásticamente la forma en que operaban. Al ser un aliado de muchos años de los empleadores de la India, EFI les entregó rápidamente una guía sobre el trabajo desde casa, resaltando los beneficios, fallas, y cuáles trabajos eran más aptos a esta modalidad. En la guía, EFI delinea recomendaciones y pasos concretos para las empresas a la hora de implementar el trabajo remoto.² A pesar de esto, EFI tuvo ciertas dificultades para lograr esta modalidad de trabajo debido a la falta de capacidad digital de la organización. Sin embargo, aún pudo ofrecer a sus miembros un producto que les facilitó a éstos su propia transición al trabajo remoto.

EFI tiene una larga historia de investigación de calidad y empírica. Cuando la COVID-19 llegó, EFI utilizó su capacidad de investigación y con la ayuda de la OIT desarrolló un reporte llamado "El Caso de Negocios para Buenas Relaciones Laborales en Respuesta a la COVID-19".³ Este documento ofrece mejores prácticas para pequeñas, medianas, y grandes empresas aplicadas al contexto de la India durante la pandemia. Además, EFI trabajó junto a la OIT en la encuesta mundial del impacto de la COVID-19 en la India y las necesidades de las empresas. Esta encuesta fue aplicada en abril 2020 y dio informaciones claves que fueron utilizadas por EFI en sus conversaciones con miembros y el gobierno, como incidir en que se ofrecieran ayudas tributarias y económicas.

Esta OE es conocida por participar en diálogos sociales de importancia con los sindicatos y el gobierno, así como

por lograr resultados en políticas que benefician la sostenibilidad operacional de sus miembros. EFI también creó un grupo de trabajo sobre la COVID-19 dentro de la organización con la ayuda de ACT/EMP. El propósito de este equipo no es reemplazar los mecanismos de relaciones laborales que EFI ya representa en conversaciones tripartitas, sino ofrecer pautas a las empresas en cómo volver al trabajo presencial y reiniciar sus operaciones.⁴ Este grupo de trabajo depende de la investigación de EFI y de las alianzas con entidades internacionales para ofrecer recomendaciones sustentadas a las empresas.

A pesar de seguir apoyando e incidiendo a favor de sus miembros, EFI se enfrentó a grandes obstáculos principalmente debido a un personal restringido y la falta de capacidad digital de la organización. Esto resultó en un portafolio de servicios limitados, dificultades en lograr trabajar desde casa, y por esto, en un efecto de declive tanto en su membresía como en sus ingresos, así como una erosión en las relaciones con sus miembros, el gobierno, y los sindicatos. Frente a estos problemas, EFI implementó varias estrategias que buscaban aumentar la capacidad del personal y la digitalización de servicios.

Se le ofrecieron oportunidades de formación al personal para mejorar sus conocimientos y entendimiento de los compromisos locales y globales de EFI. Estos tuvieron la oportunidad de asumir mayores responsabilidades y cambiar de responsabilidades individuales a compartidas. En respecto a la digitalización, EFI invirtió en infraestructura TIC, estableciendo contacto con expertos en el tema para ejecutar el proyecto, cambió sus sistemas de recolección de datos y documentación de físico a digital, adoptó una modalidad de trabajo desde casa, creó una biblioteca

virtual en el 2020, y publicó blogs de relevancia en el portal web de la EFI a partir de 2021.

A raíz de estas acciones, varias empresas que habían dejado su membresía con EFI o estaban a punto de salirse, decidieron continuar como miembros y pagar sus cuotas vencidas. El equipo directivo de EFI también se acercó de forma directa a estas empresas que se habían marchado o estaban considerándolo para entender su situación y ofrecer soluciones y mejores servicios.

Otro hito importante en el proceso de digitalización ocurrió en mayo de 2021, cuando EFI realizó su Reunión General Anual de Miembros (AGM en inglés). Por primera vez en la historia, la AGM se hizo en formato virtual, y de manera exitosa. Varios miembros reconocieron los grandes cambios adoptados por EFI en su metodología y forma de trabajar. Además, esta OE tiene planeado lanzar un Grupo de Asesoría Legal que ofrezca servicios en temas relacionados a leyes de trabajo, proporcione opiniones escritas y talleres, cursos, seminarios de forma recurrente, y de pautas para solventar varios de los retos emergentes entres empleadores y empleados.

Por último, esta OE está explorando empezar una academia virtual para profesionales de Recursos Humanos. Esta plataforma virtual podría ser usada no solo para enseñar leyes de trabajo, sino para dar formaciones en varios temas, en particular de seguridad y salud en el trabajo. EFI ha salido de la crisis con una mirada al futuro, enfocándose en qué otros servicios y acciones puede tomar para sus miembros y para que la organización esté preparada para cualquier evento. A pesar de los varios retos, esta OE ha conseguido ser resiliente. Para llegar aquí, EFI se basó en las siguientes estrategias:

² Publicación de EFI: Work from Home – A Policy Prescription ([link](#)).

³ Traducido basado en título: "Developing a Business Case for Good Industrial Relations Practices in Response to COVID-19" ([link](#)).

⁴ EFI COVID-19 task force ([link](#)).

- ▶ **Mantener alianzas y buscar apoyo.** EFI tiene una presencia significativa en los diálogos sobre normativas de trabajo y los intereses de las empresas. Además, tiene una historia de colaboración con la OIT y otras entidades. A medida que los retos se acumularon, esta OE dependió de estas alianzas y apoyos para adaptar la organización y sus servicios.
- ▶ **Usar tus competencias.** EFI tiene una larga historia de incidir exitosamente a favor de las empresas (p.ej., redujo el costo administrativo para empleadores del fondo de seguridad social, argumentando que el fondo había acumulado suficientes recursos para cubrir el gasto). Durante la pandemia, EFI ha sido un actor principal en el diálogo tripartita. Además, ha usado su capacidad de generar investigación para ofrecer soluciones a sus miembros.
- ▶ **Aprender y tener visión.** Cuando EFI mira al futuro, lo hace con esperanza. Esta OE ya está aprendiendo de los errores durante la pandemia y está reestructurando sus servicios y formaciones para poder enfrentar los retos a venir.
- ▶ **Desarrollar al personal:** EFI reconoció sus debilidades en migrar al trabajo remoto y trabajar en equipo, así como en ofrecer nuevos servicios necesitados por sus miembros. Por ello, ofreció a su personal formaciones en habilidades digitales y acceso a expertos en ejecución.
- ▶ **Buscar el enfoque en los miembros:** Varios miembros habían dejado a EFI antes y durante la pandemia, afectando las finanzas de la organización. El equipo directivo se acercó a los miembros de forma continua para entender sus problemas y trabajar en soluciones que les permitiera retenerlos como miembros y ver el valor recibido.



8. Las Filipinas

Confederación de Empleadores de las Filipinas (ECOP)



© Phil-Monte / UNSPLASH

El caso de resiliencia de ECOP frente a la pandemia es uno de adaptación ágil, uso de las tecnologías, una junta directiva atenta, aprovechamiento de alianzas y competencias, y, sobre todo, la perseverancia del personal.

En enero 2020, el volcán Taal, ubicado a 100km de Manila y en una de las áreas económicas más activas del país, erupcionó. Las consecuencias fueron inmensas: miles de vidas y formas de sustento perdidas. Dos meses después, las Filipinas implementó confinamientos debido a la COVID-19.

Como OE, ECOP tuvo que navegar un desastre natural y una crisis sanitaria y social a favor de sus miembros, las empresas de las Filipinas, y de una forma ágil y correcta. ¿Pero, cómo?

Cuando los confinamientos empezaron en marzo 2020 en las Filipinas, la junta directiva aprobó y movió todas las operaciones y trabajos a realizarse remoto. Además, se le asignó al consejo ayudar a los miembros a adaptarse a esta 'nueva normalidad'. En cuestión de días desde el confinamiento, ECOP ya había llamado a sus miembros para

que enviaran sus planes frente a la COVID-19, y en base a esto **desarrolló rápidamente material de apoyo con mejores prácticas frente a la pandemia**, en el cual se delineaban modalidades de trabajo, beneficios de los trabajadores, la seguridad y salud en el trabajo, estrategias de comunicación, y otros puntos claves. ECOP también implementó una **línea de ayuda** para asistir a sus miembros en navegar los protocolos sanitarios, así como para ofrecer la información y clarificaciones necesarias sobre las medidas del gobierno.

Sin embargo, desde el primer día de trabajo remoto, el personal de ECOP no se sentía listo. La presencia virtual de esta OE se limitaba a sus redes sociales y dependía de encuentros en persona. Para darle frente a los retos de digitalizarse, **la junta directiva y el consejo adoptaron una cultura de innovación tecnológica**, empoderando al personal joven y conocedor en el tema, para implementar las soluciones digitales necesarias: grupos de trabajo en aplicaciones, acceso a software de videoconferencias, y un boletín digital actualizado semanalmente con las actividades de ECOP y las nuevas medidas del gobierno, entre otras cosas.

ECOP tenía grandes ambiciones de digitalizar sus operaciones de forma plena y rápida. Para lograr esta meta, se apoyó de alianzas ya formadas. La Confederación de Industrias Danesas (DI), la Agencia Danesa de Desarrollo de Sindicatos (DTDA), el Programa Holandés de Cooperación a Empleadores (DECP), la OIT, entre otros, fueron aliados estratégicos para obtener asistencia técnica y los recursos financieros para implementar los cambios y acciones necesarias.

Con la ayuda de CIF-OIT, **ECOP lanzó un campus virtual en julio 2020**. A través de esta plataforma, ECOP ha ofrecido una variedad de formaciones en línea, en especial durante la pandemia. ECOP también ha logrado aumentar su oferta de formaciones. De julio 2020 a septiembre 2021, ECOP realizó 75 formaciones en línea. Las capacitaciones más destacadas se relacionaban a la COVID-19 como "Programa de Preparación a la Pandemia y Seguridad y Salud en el Trabajo", "¿Cómo Gestionar Efectivamente Empleados Remotos?", "Diseñando Nuevas Políticas Laborales en una Era Post-COVID", "Lugar de Trabajo bajo Escenarios de Riesgos Controlados", y "Diseñando Encuestas de Entorno para Evaluar la Salud de los Empleados durante la COVID-19". En el 2020, el área de formaciones realizó 53

programas en línea. Al 2021, debido al aumento en la demanda, ECOP lanzó un programa autodidáctico en su campus virtual. Los participantes pueden ahora acceder a estos cursos en línea a su propio paso.

ECOP ha aprovechado sus competencias para lanzar un nuevo servicio adaptado a los requerimientos de la COVID-19. Esta OE tiene gran experiencia y credibilidad en seguridad y salud en el trabajo (OSH en inglés), además de una red de profesionales expertos que asisten a los miembros a certificarse en esta área. ECOP reconoció que podía expandir estas competencias hacia protocolos sanitarios de la COVID-19 y creó un nuevo servicio que ha ayudado a las empresas durante la crisis y ha traído **ingresos adicionales**. Luego de años de arduo trabajo, ECOP se acreditó como una organización de formación en OSH, lo que le permite realizar cursos básicos en OSH (BOSH) requeridos por el Departamento de Trabajo y Empleos (DOLE) para los oficiales de seguridad laboral. Además, ECOP estableció una Academia de OSH, la cual ofrece no solo BOSH y otros programas en OSH, sino además servicios de asesoría para que las empresas cumplan con la nueva ley de OSH de las Filipinas.

El camino de resiliencia de ECOP frente a la pandemia arrastra elementos vitales que existían o fueron desarrollados durante la crisis:

- ▶ **Junta directiva disponible y atenta** que guio ágilmente a ECOP hacia una cultura de innovación tecnológica y confió en el consejo para adaptar servicios y programas.
- ▶ **Un personal ágil** que se adaptó a la realidad presentada, a las necesidades de los miembros, e implementó soluciones creativas y tecnológicas.
- ▶ **Alianzas estratégicas** que fueron vitales en acelerar los planes de digitalización, como el campus virtual, para así ofrecer mejores

servicios y mejorar la salud financiera de la OE.

- ▶ **La expansión de competencias existentes** en los servicios de OSH, comunicación y actividades de incidencia para hacerlos específicos hacia la crisis.

A pesar de la resiliencia presentada por ECOP, algunas amenazas permanecen para esta y futuras crisis. Durante los primeros dos meses de confinamiento, los ingresos por membrecía y formaciones se redujeron a cero. ECOP respondió ofreciendo seminarios virtuales gratis para atraer participantes a formaciones pagadas, dando el primer cupo gratis a las empresas y el segundo con descuentos, y moviendo sus servicios en línea. No obstante, ECOP, como otras OE presentadas en esta guía, duda que podría haber sido resiliente por mucho tiempo dado las bajas reservas financieras disponibles.

Con mira al futuro, el personal de ECOP ofrece tres recomendaciones referente a las crisis: 1) **Reentrenar y no solo ofrecer nuevas habilidades** para hacerle frente a las tecnologías emergentes y las nuevas modalidades de trabajo, 2) **aumentar el número de miembros PYME** ya que estas empresas son las de mayor necesidad de apoyo por las OE y representan cerca de la mitad de la economía de las Filipinas, y 3) **ser proactivo y con mira al futuro**, ECOP menciona cómo antes de la pandemia se aprobó una ley de trabajo remoto, pero las empresas o esta OE no le dieron mucha atención a, por ejemplo, desarrollar capacitaciones en el tema. Ahora ECOP es más consciente y busca evitar descuidos similares. Por ello, ya se han adentrado en servicios con una mirada al futuro, como formación y recursos enfocados a gestionar la salud mental de los empleados, como la próxima necesidad que requerirán sus miembros.



9. Sri Lanka

Federación de Empleadores de Sri Lanka (EFC)



© Jayakody-Anthanas / Adobe Stock

Habiendo representado a los empleadores por más de 90 años, la EFC se ha transformado en una organización de empleadores modelo conocida por su resiliencia. Esta capacidad quedó demostrada por su rendimiento en el año fiscal 2020/21, cuando la OE logró retener a todos sus miembros e incluso agregar nuevos. La posición financiera de esta OE fue auditada y valorada como “una organización viable”, demostrando así su salud financiera. La EFC ha mantenido un buen superávit de sus operaciones durante toda la pandemia,

USD\$210 mil en el 2019/2020 y aproximadamente USD\$100 mil en 2020/2021. Además, los ahorros de USD\$800 mil le han permitido a la organización adquirir el terreno para sus futuras oficinas a pesar de la crisis.

Ni un solo empleado de la EFC fue despedido, ni hubo razón para recortar beneficios o salarios. De hecho, el personal recibió un aumento del 5% de su salario basado en rendimiento durante la crisis, aunque la propuesta programada era de un aumento aún mayor. La

EFC, liderada por la junta directiva/fideicomisarios, tomó precauciones para contrarrestar el efecto de la crisis como establecer comités para evaluar el impacto de la pandemia. Además, la EFC se enteró que la demanda por sus servicios de asesoría alcanzó el 95% al inicio de la pandemia en comparación con el 60% o aproximado durante tiempos normales. El sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) que fue implementado en el 2016 con la ayuda de la oficina de ACT/EMP en Turín permitió alcanzar estas informaciones. Además, el

seguimiento y formación adicional en el CRM ofrecida por la OIT al personal de la EFC fue vital para aprovechar este sistema con enfoque en los miembros. En el 2019, la EFC invirtió recursos adicionales en una plataforma de Planificación de Recursos de la Empresa (ERP) para mejorar su gestión organizacional y de recursos financieros.

Las capacidades polivalentes del personal eran altas, lo que permitió a la organización responder al aumento en la demanda de los servicios y asignar personal adicional cuyo trabajo en litigaciones y relaciones laborales había disminuido debido a los confinamientos. La EFC también posee una cultura de planificación operacional. Desde el 2017, esta OE ha desarrollado de forma consistente planes de negocios bianuales. Además, la EFC evalúa de forma periódica si sus recursos – incluyendo su capital humano – satisfacen las necesidades de la organización y sus miembros usando marcos FODA y PHVA. Esta OE, sin embargo, no posee una metodología sistemática en la gestión de riesgos.

La mentalidad de preparación para el futuro de la EFC la ha ayudado a ser resiliente durante la pandemia. Formaciones y asignaciones para desarrollar ‘políticas de trabajo desde casa’ fueron realizadas y significaron que los miembros pudieron migrar a esta modalidad con mayor facilidad. El personal de la EFC ya contaba con estos arreglos en forma regular y era una práctica reconocida como beneficiosa para los empleados con hijos. El marco que se ha establecido desde entonces es el que probablemente permanezca como la base para las reformas legales, que pudieran facilitar que estas modalidades de trabajo se formalicen en el futuro. Asimismo, el equilibrio trabajo-vida fue reconocido, publicándose pautas para los empleadores en cómo gestionar a sus empleados usando la opción de teletrabajo. Estas normativas no solo dieron lineamientos en relación con horas laborables, descansos, vacaciones,

sino además en lo referente a la seguridad y salud en el trabajo remoto. Estas recomendaciones fueron primero implementadas en la organización para asegurarse que el personal no estaba siendo afectado y para liderar con el ejemplo. Además, la EFC se ha centrado en temas relacionados a la salud mental.

Los temas sobre género y discapacidades han estado presentes y son centrales. Para agilizar el ‘retorno al trabajo’, la EFC ofrece un nuevo servicio pagado. Este servicio audita los lugares de trabajo para verificar si cumplen con las medidas sanitarias requeridas por el Ministerio de Salud y en concordancia con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud.

Una acción que trajo resiliencia a la EFC fue invertir en infraestructura TIC. Estas soluciones digitales significaron que el personal pudiese conectarse entre sí y con los miembros durante toda la pandemia. Esta acción marcó una diferencia en responder a las problemáticas de los miembros y en asistir al desarrollo de intervenciones cruciales y centradas en los clientes, incluyendo una encuesta realizada junto a la OIT para entender las necesidades de los miembros.

Las inversiones en fortalecer la capacidad investigativa de la EFC resultaron en que, como muchas OE, pudieron evaluar correctamente las necesidades de los miembros, y también su estatus operacional y financiero durante la pandemia. Con esta información, el director general le reportó al consejo directivo sobre la difícil situación de desempleo que el país tendría que enfrentar si no se ofrecía ‘un salvavidas’ en términos de asistencia fiscal y financiera a los empleadores. El debate de esta información llevó a que se ofrecieran préstamos de concesión a los empleadores para darle frente a problemas de capital de operación, incluyendo el pago de salarios.

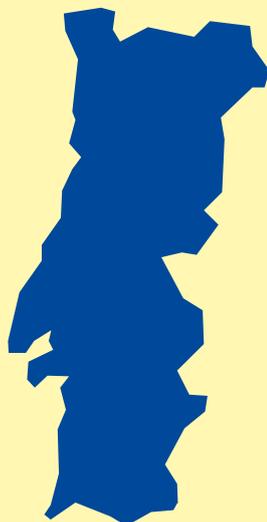
Aunque los confinamientos mandatorios les permitían a los

empleadores tomar acciones legalmente estrictas y vinculantes sobre retener a sus trabajadores, la EFC fomentó el sentimiento en los empleadores de priorizar la retención. En este aspecto, la EFC ofreció lineamientos claros a la junta directiva, y participó en el diálogo nacional tripartita para pagar en cuotas los salarios de los trabajadores que no podían reportarse a trabajar, debido al confinamiento o estar infectados con el virus. Esta estrategia propuesta por la EFC contribuyó a que la tasa de desempleo permaneciera en aproximadamente 8-10%, lo cual era un nivel manejable en comparación con el 30-40% que era previsto por las autoridades de trabajo si ninguna acción era implementada.

Estas y otras recomendaciones fueron exitosas. Aunque varios países de la región reportaron niveles de desempleo altos, la tasa en Sri Lanka era mucho más reducida. Además, la EFC incidió para que otros apoyos fueran otorgados a las industrias más vulnerables, como turismo y hostelería, las cuales a julio 2021 se encontraban en condiciones precarias. Además, el acuerdo salarial ofreció un espacio de alivio y mejoró la sostenibilidad de las empresas. Este acuerdo ha sido reconocido internacionalmente como un buen ejemplo del diálogo social en acción. Sin duda, el consenso logrado en aquel momento le permitió al país evitar una crisis socioeconómica de una magnitud nunca vista.

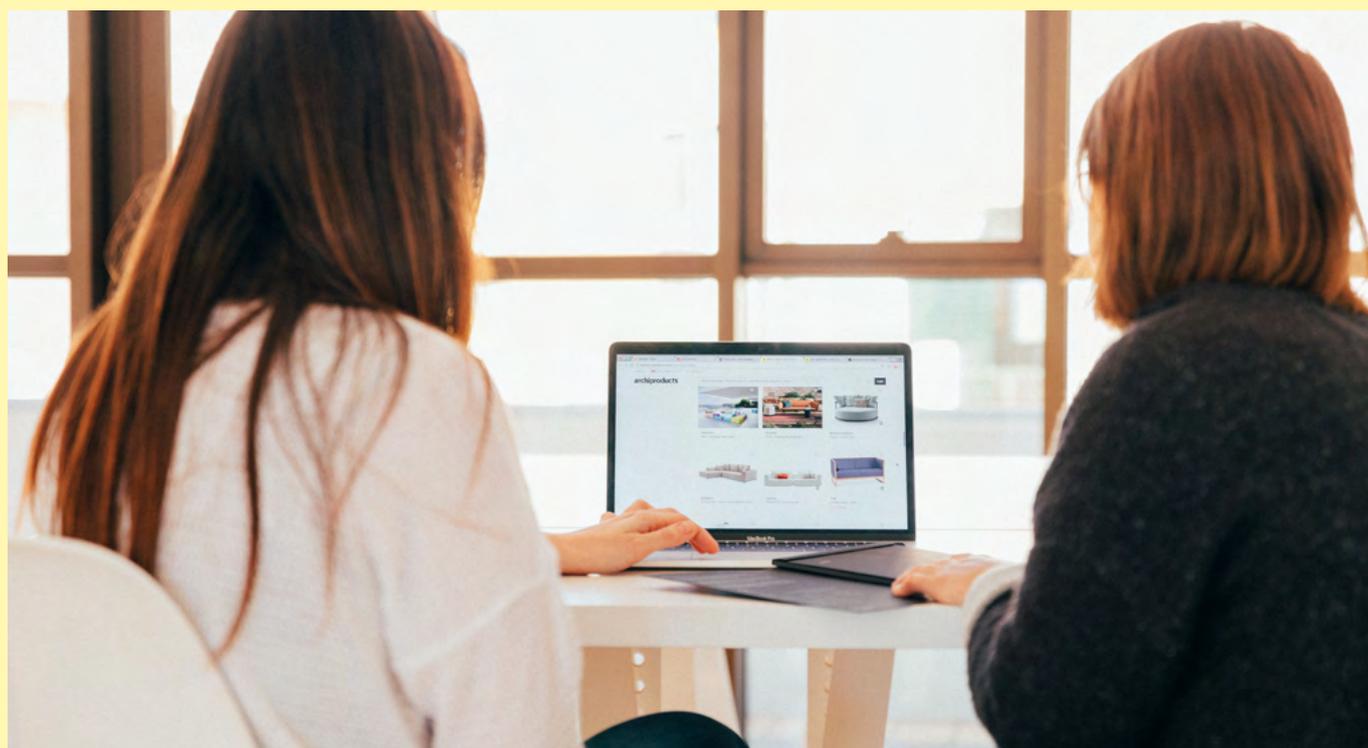
Es importante señalar cómo la pandemia de la COVID-19 ha resaltado el valor de las alianzas, viejas y nuevas. Nuevos aliados para la EFC incluyeron al Ministerio de la Salud, la Policía Nacional, universidades, así como varias organizaciones que representan a la sociedad civil.

EUROPA



10. Portugal

Confederación de Empresas Portuguesas (CIP)



© Kobu-Agency / UNSPLASH

Antes que empezara la pandemia de la COVID-19, Portugal había recién alcanzado cuatro años consecutivos con un crecimiento económico anual superior al 2%, entre el 2016 y 2019 (Banco Mundial). Esta tendencia acabó al momento de la llegada de

la pandemia. Así, durante el 2020, la economía de Portugal se contrajo notoriamente, debido a la emergencia sanitaria.

Para CIP, y el país, esta crisis y caída económica presentó grandes retos. En las palabras de un empleado de la CIP,

“nadie estaba realmente preparado, en ningún lado”. No obstante, el caso de la CIP ilustra cómo una organización con una voz fuerte pudo reutilizar competencias existentes para darle frente a la pandemia de la COVID-19, y cómo las inversiones del pasado juegan

un papel clave en lograr la resiliencia durante crisis inesperadas.

Para la CIP, así como para muchas otras organizaciones, la crisis de la COVID-19 empezó con mucha incertidumbre y con la esperanza de que fuera de corta duración. En marzo 2020, cuando el gobierno portugués obligó, dentro de lo posible, a las empresas a adoptar el teletrabajo, CIP acató la medida rápidamente. Al ser un equipo pequeño de 22 personas, incluyendo delegaciones en Oporto, localizado a 3 horas en tren de Lisboa, y en Bruselas, CIP ya tenía experiencia en gestionarse de forma remota. Además, al ser una organización pequeña y ágil, CIP ya había automatizado la distribución de sus comunicaciones a sus miembros e invertido en soluciones tecnológicas que facilitaron el pasar al teletrabajo.

Desde el primer día, CIP vio el rol que tenía que asumir y dependió de sus capacidades de recolectar y diseminar información y cabildeo, aplicándolas al contexto de la pandemia. Para CIP, estas acciones eran cruciales para complementar el trabajo realizado por el sector público. Por ello, CIP se convirtió en el mensajero y mediador entre el gobierno y las empresas, y en un distribuidor de información de gran importancia a nivel nacional. Por ejemplo, **CIP enviaba correos electrónicos informativos dos veces al día y actualizaba su página web diario**. La organización incluso habilitó un portal informativo sobre la COVID-19 antes que la página oficial del gobierno.

CIP fue capaz de tomar el rol de mensajero a nivel nacional porque tenía los elementos adecuados. Esta OE tiene un récord reconocido de participación en los medios y **credibilidad a nivel nacional** en cuanto al diálogo social. Además, al ser la confederación más grande de empresas en Portugal en termino de miembros, ha **ocupado una posición clave en ayudar a las empresas y al gobierno navegarse entre sí**. No obstante, sin su personal y la junta directiva, estos elementos no habrían sido suficientes. CIP hace énfasis en que su éxito recae en tener

un equipo pequeño y flexible que se adapta rápidamente. Asimismo, en tener una junta directiva capaz de presentar una visión y un plan de trabajo desde el principio de la pandemia. La junta decidió que los servicios y las acciones de incidencia de la CIP debían mantenerse a todo vapor e incluso aumentar. Desde el principio, CIP tuvo una visión clara, “mantener la seguridad, mantener la economía trabajando”. A diferencia de varios países, una gran parte de las empresas en Portugal se mantuvieron en modo operacional y no cerraron completamente en ningún momento.

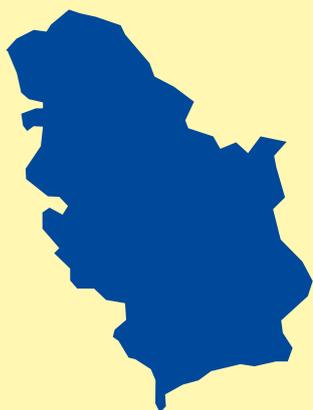
Al igual que otras OE, una preocupación constante de CIP era la pérdida de miembros. Durante la crisis financiera global, CIP vivió una membrecía en declive y por ello la junta directiva había instaurado un involucramiento activo con miembros potenciales como una acción estratégica. Cuando la COVID-19 llegó, estas empresas ya conocían sobre CIP, y al ver sus grandes esfuerzos de incidencia, les facilitó la decisión de unirse. A medida que continúa la pandemia, **CIP reporta un aumento de miembros y testimonios de éstos que ahora más que antes ven el valor agregado de CIP** en defender las empresas y el futuro de Portugal.

Otros dos aspectos claves que ayudaron a CIP permanecer operacional y aumentar su valor agregado durante la crisis fueron: 1) **un gobierno digital y abierto en temas de información** y 2) **la existencia de una cultura informal al comunicarse**. Aunque CIP y el gobierno estén en desacuerdo sobre ciertos aspectos políticos, como país, Portugal tiene leyes fuertes de acceso a la información que le permitieron a la CIP obtener documentos e información sobre las medidas tomadas por el sector público. Además, cuando los canales formales y en persona se detuvieron bajo el mundo del teletrabajo mandatorio, otros canales de comunicación menos formales emergieron durante la pandemia. Por ejemplo, se hizo más aceptable llamar o mandar un mensaje

a los ejecutivos de las empresas y funcionarios públicos para obtener información rápidamente. Tanto el gobierno como los miembros de la CIP aceptaron estos métodos de comunicación más directos, ya que todas las partes necesitaban información de forma inmediata los unos de los otros.

El caso de la CIP ofrece las siguientes lecciones con relación a los factores que le ayudaron a ser resiliente, a sobrevivir e incluso prosperar durante la pandemia:

- ▶ **Ser flexible** a las situaciones cambiantes y darles respuesta rápido.
- ▶ **Tener una visión** para la organización y mirar al futuro. En el caso de CIP, fue “mantener la seguridad, mantener la economía trabajando”. Además, invertir en infraestructura TIC para mantenerse actualizado de las tendencias en tecnologías.
- ▶ **Utilizar capacidades existentes** que para CIP fueron aumentar las actividades de incidencia y comunicación.
- ▶ **Escuchar a sus miembros**. En palabras de la CIP, “las decisiones y las acciones vienen de escuchar a las bases, a nuestros miembros, y no de alguien pensando arduamente sentado en un escritorio”.
- ▶ **El contexto importa** en cómo comunicarse, interactuar con los grupos de interés y en cuáles temas existe credibilidad.
- ▶ **Buscar aliados locales, regionales, y globales**. CIP mantiene alianzas a nivel local con otras confederaciones y asociaciones de empleadores, tiene una presencia en Bruselas y colabora con Business Europe (una confederación de empleadores europeos), y mantiene buenas relaciones con la OIT y otras entidades internacionales.



11. Serbia

Asociación de Empleadores de Serbia (SAE)



© Discover-Serbia / UNSPLASH

La Asociación de Empleadores de Serbia (SAE) ha operado desde 1994. Aunque varias organizaciones empresariales operan en Serbia, esta OE es la única autorizada en participar en las negociaciones tripartitas a través del Consejo Social y Económico de Serbia. Como OE, SAE representa cerca del 30% de las empresas en el país.

En la primavera de 2020, luego que la crisis de la COVID-19 se volviera global, Serbia tuvo elecciones parlamentarias que resultaron en

inestabilidad política, seguido por la noticia que nuevas elecciones serían convocadas en veinte meses. Para SAE, esto significó un ambiente de liderazgo político inestable encima de una crisis sanitaria sin precedentes. Con un equipo de 10 personas, SAE se preguntó a sí mismo, ¿Qué podían hacer? Y ¿Cómo podían continuar? El caso de SAE ofrece lecciones importantes para las OE que buscan ser resilientes durante periodos de incertidumbre. En sus propias palabras, “ya sea un desastre natural, como tsunamis,

terremotos, o inundaciones como pasó en Serbia en el 2014, o en la actualidad un virus, siempre habrá lecciones de cómo enfrentar periodos de crisis e incertidumbre”.

Lección #1: Responde a los retos locales

SAE opera usando un modelo descentralizado. Aunque SAE como organización está basada en la capital del país (Belgrado), a través de los años ha adoptado un sistema enfocado en oficinas locales y

regionales. Una de las competencias principales de SAE es asistir a empresas locales a establecer y mantener estas OE a nivel local. Para SAE, cada municipalidad y región tiene sus propias idiosincrasias en cuanto a las necesidades de las empresas y las regulaciones de los gobiernos. Con un personal limitado para responder a estas consultas locales, SAE se ha enfocado en apoyar en la creación de oficinas a este nivel, asistiéndolas en desarrollar sus mecanismos de gobernanza, estructura de pago de membresía, y ofreciéndoles ayuda técnica, de investigación, y de asesoría. Estas OE a cambio le ofrecen a SAE información local directa, una estructura más representativa, y cuotas de membresía. Durante la crisis de la COVID-19, la capacidad de establecer estas oficinas fue esencial. Un ejemplo que ilustra esto es el caso de Kladovo, una ciudad fronteriza con Rumania y que provee el acceso al Mar Negro, que es conocida por la gran colaboración entre empresas de ambos lados y por su alta actividad económica en turismo. Cuando las fronteras cerraron, estos intercambios pararon. Por ello, SAE asistió en establecer una OE local para reactivar y mejorar estos canales de comunicación entre las fronteras durante la crisis y a futuro, además de coordinar las acciones para retomar operaciones y movimientos fronterizos.

Lección #2: Obtén hardware y software flexibles

Para SAE, reconocer el papel vital que jugó la tecnología en su supervivencia y resiliencia fue tal vez la lección más clara. Desde marzo a junio 2020, Serbia entró y salió de confinamientos 4 veces. SAE se vio en una situación precaria en sus procesos TIC que obstaculizó una transición fácil al trabajo remoto. Por ejemplo, el personal no podía acceder los servidores/base de datos locales de forma remota y, por ello, tuvieron que contratar soporte externo. Además, SAE había recientemente

actualizado las computadoras y estaciones de trabajo de su personal, ofreciéndoles la opción de portátiles o equipos de escritorio. La mayoría del personal eligió los equipos de escritorio, los cuales eran difíciles de mover durante los confinamientos. Para su próxima renovación de equipos, SAE menciona estar más consciente del aspecto de movilidad, el cual era menos saliente antes de la crisis. Asimismo, no todo el personal, o incluso los miembros, tenían las mismas condiciones en sus localidades, con diferentes niveles en el suministro eléctrico y conexión de internet. No obstante, para SAE la pandemia le permitió ver que el trabajo remoto es posible para organizaciones afines que dependen menos de operaciones en persona (p.ej., manufactura).

Lección #3: Ofrece apoyo personalizado a los grupos de interés

Para SAE, la flexibilidad y la agilidad deben aplicarse a todos los aspectos de una organización durante una crisis; es decir, cómo interactuar con la junta directiva y los miembros, acomodar al personal, lanzar nuevos servicios, y participar en el diálogo social. SAE, con supervisión de su junta directiva, reestructuró parte del trabajo en nuevos sectores a medida que aprendían de las diferentes necesidades de sus miembros. SAE estableció cuatro nuevos sectores: comercio, TIC, bienes raíces y mercadeo, y relaciones públicas y medios. Además, dividió el sector turismo en turismo y hoteles, y hostelería, para acomodar mejor las diversas realidades. En cuanto al personal y sus responsabilidades, el equipo ejecutivo fue rápido en reconocer que no todos los empleados tenían las condiciones en casa para trabajar de forma eficaz (p.ej., niños, familiares, espacio), y en acomodarlos y reestructurar su trabajo.

Como el representante reconocido en los diálogos tripartitos, SAE jugó un

papel activo en estas conversaciones durante la pandemia. Cuando los confinamientos empezaron, el Consejo Social y Económico de Serbia detuvo estos encuentros. SAE pidió que estas reuniones y diálogos se retomaran de forma digital, pero el Consejo no fue capaz de acomodar reuniones virtuales para todos los miembros. SAE actuó empezando conversaciones bipartitas con los sindicatos, otros interlocutores sociales, y asociaciones afines (p.ej., Cámaras de Comercio). Esta agilidad llevó a la presentación de 19 iniciativas propias al gobierno. Dentro de las medidas adoptadas: 1) incrementar el monto en los salarios considerado libre de impuestos durante la crisis, 2) ofrecer ayudas económicas a todas las empresas mediante tres pagos de salario mínimo por cada empleado, y 3) posponer los pagos de impuestos por dos meses en el 2020 y permitir el pago en 24 cuotas para el 2021.

Lección #4: Múltiples canales de comunicación basados en conocer las necesidades de sus miembros

Una competencia vital y lección para SAE fue la capacidad de utilizar una comunicación efectiva. En palabras de un empleado “se debe priorizar, pero sobre todo hay que responder a tiempo. Si se te escapa, [la comunicación] pierde el sentido”. A medida que la pandemia evolucionó, SAE desarrolló un documento de prevención y control que fue entregado a los miembros para concientizarlos sobre el virus, y para mantener a los empleados y empleadores seguros e informados. También se habilitó una página web sobre la COVID-19 con informaciones y noticias relevantes. SAE menciona que incluso durante los meses más difíciles de la COVID-19 para el país, al mismo tiempo en que migraba al trabajo remoto, nunca dejó de responder a las consultas de sus miembros o de aceptar invitaciones para hablar en los medios. SAE además realizó dos encuestas con

la ayuda de la OIT para entender mejor las necesidades de sus miembros durante la crisis. Además, la OIT había asistido a SAE en el pasado en contratar una firma de comunicaciones para servir como portavoz y enlace con los medios. Este esfuerzo dio beneficios, ya que en el 2020 SAE recibió el premio “organización sin fines de lucro más comunicativa”, compitiendo en la misma categoría que el Centro de Salud de Serbia que estaba a cargo de comunicar toda la información referente a la COVID-19 (p.ej., # de casos).

SAE, con un espíritu ágil, adaptó rápidamente sus canales de comunicaciones para optimizar sus operaciones. Al aprender que las oficinas locales utilizaban un software específico para intercambiar información, SAE adquirió dicha herramienta, entre otras soluciones digitales. Esto ayudó a la OE a entender mejor la situación a nivel local y a elevarla a los diálogos nacionales.

Lección #5: Aprende del pasado

En el 2014, Serbia vivió varias inundaciones, registrándose las lluvias más intensas en más de 100 años. A medida que el país se recuperó, la OIT se acercó a SAE para presentar su experiencia en un módulo similar a esta guía, titulado “Gestión Multirriesgo de la Continuidad de las Operaciones”.¹ SAE envió esta publicación a sus miembros desde el principio de la COVID-19 e integró sus lecciones de cómo proteger los servicios y actividades principales durante periodos de amenazas. A raíz de las inundaciones del 2014, SAE estableció una Gestión de la Continuidad de las Operaciones (BCM).

Como organización, SAE presenta lecciones claves para las OE buscando ser resilientes. SAE emergió de la crisis con mayor fuerza, aumentando la tasa de crecimiento de nuevos miembros en el 2020 por un factor de 3 y reduciendo su pérdida por 5, mientras mantuvo ingresos similares a niveles precrisis.

¹ Traducido basado en “Multi-Hazard Business Continuity Management”.

▶ Referencias

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441–462.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2).
- BSI (2015). *Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity* ([enlace](#)).
- Cross, R., Dillon, K., & Greenberg, D. (2021). The Secret to Building Resilience. *Harvard Business Review*, ([enlace](#)).
- Denyer, D (2017). *Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management.
- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T.J. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*.
- OIT (2009). *The Financial and Economic Crisis: A Decent Work Response – ILO / International Institute for Labour Studies*, ([enlace](#)).
- OIT- Pacto Mundial para el Empleo ([enlace](#)).
- OIT (2010). *Persuasive communication. Making the voice of business heard. How to design and implement more efficient strategies, techniques and tools of communication*.
- OIT Crisis/IOE (2011). *Multi-hazard Business Continuity Management* ([enlace](#)).
- OIT (2017). *Good Governance designing and implementing sound governance practices in Employers' and Business Organization*.
- OIT (2018). *Resolución relativa a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo. Conferencia General de la OIT, 107ª reunión, Ginebra, 2018*.
- OIT (2020). *Policy Brief on COVID-19*, ([enlace](#)).
- OIT (2020). *El papel del diálogo social en la formulación de respuestas de protección social a la crisis de la COVID-19*.
- OIT/OIE (2020). *Encuesta mundial a las organizaciones empresariales: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19* ([enlace](#)).

- OIT (2020). Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19, ([enlace](#)).
- OIT (2020). Impulsando la Productividad ([enlace](#)).
- OIT (2021). Membership Strategies and Policies – A manual for Employer and Business Membership Organizations, ([enlace](#)).
- OIT (2021). Balance de los beneficios de la digitalización (guía en Desarrollo por ACT/EMP).
- KPMG UK – COVID-19: Financial Resilience, ([enlace](#)).
- Lew et al. (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. 18:18–27.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3).
- Marchese et al. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the Total Environment*, 1275-1283. ([enlace](#)).
- Meacham, B.J. (2016). Sustainability and resiliency objectives in performance building regulations. 44:474–489. (Available at this [enlace](#)).
- Mejia-Giraldo et al. (2012). Sustainability and resiliency measures for long-term investment planning in integrated energy and transportation infrastructures. *J. Energy Eng.* 138:87–94.
- Minsky, L. & Aron, D. (2021). Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? *Harvard Business Review*.
- Mucharraz y Cano, Y. (2021). How Businesses Can Brace for Catastrophe. *Harvard Business Review*.
- Rene, J. U. (2013). Effective communication brings successful organization change. *Business and Management Review*, 3(2).
- Valero, J.N., Jung, K. & Andrew, S.M. (2014). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management*, 24(1).

**PARA MÁS INFORMACIÓN
CONTACTAR**

Centro Internacional de Formación de la OIT
Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin - Italy

actempturin@itcilo.org
<https://www.itcilo.org/es>