



Organización
Internacional
del Trabajo

ACT/EMP



CIF



Centro Internacional de Formación



► Balance de los beneficios de la digitalización

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

“La organización empresarial eficaz: una
serie de guías prácticas para crear y gestionar
organizaciones empresariales eficaces”

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

Las publicaciones del Centro Internacional de Formación de la OIT 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 al Centro Internacional de Formación de la OIT, Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia, solicitudes que serán bien acogidas.

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

ISBN: 978-92-9049-875-9 (web PDF)
978-92-9049-876-6 (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 el Centro, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Diseño y composición por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín - Italia

Tabla de contenido

Prefacio	iv
Introducción: La digitalización en contexto	1
PARTE I: ¿Qué funciona?	4
1 ¿Cómo está impulsando la digitalización los procedimientos internos y la eficiencia? .	6
2 ¿Cómo están evolucionando los servicios para miembros en la era digital?	12
3 ¿Cómo mejoran las herramientas digitales el alcance y el impacto externo?	30
PARTE II: ¿Por qué funciona?	26
1 La buena gobernanza como pilar fundamental	28
2 Productos, servicios y transformación digital: factores de éxito comunes	34
3 Personas en el centro del cambio: competencias, liderazgo y mentalidad digital ...	38
PARTE III: ¿Qué sigue?	46
1 ¿Cuáles son las prioridades para la futura digitalización?	49
2 ¿Cómo pueden las organizaciones empresariales liderar el futuro (digital) del trabajo?	57
3 Recomendaciones para tomar acción	60
ANEXOS	61

PREFACIO

Si por algo se caracteriza la comunidad empresarial mundial es por su resiliencia, y las organizaciones empresariales representativas están marcando la pauta gracias a su capacidad para adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades. En ningún aspecto es esto más evidente que en el aprovechamiento de la tecnología digital para crear nuevas fronteras en la forma en que operan, en los servicios que proporcionan y en el impacto que generan. Nunca ha habido un momento más importante para hacer un balance de dónde se encuentran las organizaciones empresariales (OE) en el camino de la digitalización y de lo que vendrá después.

Esta publicación complementa otras guías recientes de la OIT sobre resiliencia, estrategias efectivas de afiliación y mejor uso de datos. El objetivo principal de este conjunto de materiales es apoyar a las OE a medida que aumentan su actividad y lideran la recuperación económica y del mercado laboral mientras lidiamos con los desafíos de la COVID 19 y miramos hacia el futuro después de la pandemia. En el epicentro de todo esto está el reconocimiento de que la agilidad y la adaptabilidad son características no negociables de una OE del siglo XXI exitosa, así como un creciente apetito por innovar y desafiar el status quo. Acelerar la digitalización es una clara manifestación de este dinamismo y esta mentalidad de crecimiento.

La creación de un entorno empresarial moderno requiere cooperación y las herramientas digitales proporcionan un medio para construir coaliciones y alianzas. También brindan nuevas oportunidades para involucrar a los miembros, para crear soluciones convincentes y basadas en datos ante los nuevos desafíos políticos y para difundir el papel positivo de las empresas en la sociedad. En el fondo, se trata de aprovechar las oportunidades que presenta una digitalización eficaz, replanteando el papel de las OE dentro del ecosistema político, social y económico nacional. También se trata de tomar la iniciativa sobre qué tipo de futuro (digital) del trabajo queremos crear. Esto, a su vez, es clave para dar más voz y elevar la reputación de los empleadores del sector privado en todo el mundo.

Por supuesto, las OE se encuentran en etapas muy diferentes en el camino de la digitalización, pero esto nos proporciona una oportunidad aún mayor para aprender unos de otros. Uno de los objetivos primordiales de esta guía es aprender de diferentes enfoques e iniciativas llevadas a cabo por OE en todo el mundo y extraer de estos ejemplos consejos prácticos y útiles.

Nos gustaría dar las gracias al autor principal de este informe, Tom Hadley, por su buen hacer y su liderazgo en este cambiante tema, así como a Jeanne Schmitt del equipo ACT/EMP CIFOIT, que también ha realizado aportes sustanciales al informe y ha contribuido a su redacción y a la recopilación de buenas prácticas. Gracias a todos los colegas de ACT/EMP que han contribuido de una u otra manera al informe y especialmente a Christian Hess por su trabajo de coordinación. Nuestro más sincero agradecimiento a todas las OE que han participado en las entrevistas y proporcionado estudios de caso y datos prácticos. El camino de la digitalización es interminable, pero nuestra intención es que esta guía sea una valiosa pausa para la reflexión, una ocasión para hacer balance y tomarse un respiro antes de embarcarse en la siguiente etapa con determinación y optimismo, con la certeza de que la comunidad global de organizaciones empresariales nos brindará su apoyo a lo largo del camino.

Deborah France-Massin

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

Jorge Illingworth

Director, Programa de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), CIFOIT

▶ INTRODUCCIÓN – LA DIGITALIZACIÓN EN CONTEXTO

La digitalización es una de las prioridades de las organizaciones empresariales (OE) en todo el mundo. Hay mucho en juego: realizar este proceso de cambio con éxito es una de las claves para proporcionar servicios eficaces, impulsando a su vez la retención y la captación de nuevos miembros. También es un medio para ampliar la defensa de sus intereses, impulsar campañas innovadoras y encontrar nuevas formas de transmitir el papel positivo de las empresas en la sociedad. Aprovechar la tecnología digital también es una manera de fomentar la eficacia interna, desarrollar mejores procesos, reforzar las competencias internas y mejorar la productividad.

Terminología

Dentro de este informe, hemos adoptado las siguientes definiciones de trabajo, en consonancia con otros informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), particularmente con respecto al uso de datos como un activo estratégico (proyecto DaaSA¹):

- ▶ *Digitalizar*: convertir información a formato digital
- ▶ *Digitalización*: la adopción de tecnologías de datos para encontrar formas mejores y más rápidas de resolver problemas y, así, basarse de manera más sistemática en la recopilación, gestión y uso de datos (se centra en los procesos, no en la información).
- ▶ *Transformación digital*: 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 esta funciona y crea valor.

¿En qué punto del camino de la digitalización estamos?

El 80 % de las OE de todo el mundo han renovado y adaptado su oferta de servicios según la encuesta realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT y la Organización Internacional de Empleadores (OIE)². La digitalización está en el centro de este cambio. La mayoría de las OE encuestadas ofrecen ahora servicios de asesoría, legales y de consultoría virtuales (83 %), y más del 50 % ha trasladado su oferta de formación a una plataforma en línea. La información proporcionada por las OE de todo el mundo también ha resaltado un hecho clave: las organizaciones se encuentran en diferentes etapas del camino de la digitalización y tienen diferentes prioridades en el futuro. Esto se refleja en las preguntas centrales a las que buscamos respuesta en esta guía, por ejemplo, ¿cómo pueden las organizaciones con poca o ninguna infraestructura digital dar pasos hacia adelante y obtener mejoras rápidas?, o bien, ¿cómo pueden las OE con una oferta digital establecida fomentar la mejora constante?

El 80 % de las OE de todo el mundo han renovado y adaptado su oferta de servicios.

La digitalización puede respaldar las principales prioridades estratégicas y comerciales de las OE, incluida la participación de los miembros, el aumento de la afiliación, una mejor comunicación, el impacto de las campañas y la diversificación de las fuentes de ingresos. El camino a seguir para aprovechar todo

¹ Puede acceder a la información sobre la iniciativa aquí: https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS_757375/lang--en/index.htm

² Encuesta realizada por ACT/EMP y la OIE en mayo-junio de 2020. Se puede acceder a la información en este enlace: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_749490/lang--en/index.htm

el potencial de la digitalización es desarrollar competencias digitales, así como una mentalidad digital, aprendiendo unos de otros e intercambiando información sobre lo que funciona y lo que no. Esto se aplica tanto a elementos específicos de la oferta de una OE (por ejemplo, la mejor manera de digitalizar los servicios de formación y mejorar las oportunidades de aprendizaje a distancia) como a revisiones estratégicas de mayor alcance (por ejemplo, la mejor manera de preparar la organización para el futuro a través de una transformación digital efectiva).

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

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

¿Cómo acelera el cambio el entorno externo?

La crisis de la COVID 19 ha supuesto una auténtica sacudida sísmica a nuestra forma de vivir, de trabajar y de ver el mundo. Las OE de todo el mundo han estado en primera línea para ayudar a las empresas que representan, ante dicha coyuntura, y la oferta digital de servicios ha sido un elemento clave de esta respuesta. Los ejemplos prácticos de resiliencia ante la COVID 19, relacionados a la tecnología digital, son un elemento central del reciente [informe de la OIT y ACT/EMP titulado “Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID 19”](#).

La pandemia ha acelerado las tendencias de digitalización de las OE. En algunos casos, la pandemia ha hecho que se probaran y validaran las inversiones en digitalización realizadas antes de la crisis de la COVID 19. Para otras OE, la crisis puso de manifiesto la urgente necesidad de digitalizar sus servicios básicos. En palabras de Phil O'Reilly, presidente de Business at OECD: “Las OE han tenido que lidiar con cuestiones a las que nunca se habían tenido que enfrentar, han tenido que virar y construir nuevas capacidades rápidamente”. La aceleración de la digitalización es un tema que afecta a toda la comunidad empresarial: [un estudio de Twilio sobre el compromiso digital](#) muestra que el 97 % de las empresas han acelerado su transformación digital, mientras que el 68 % dice que la pandemia aceleró su transformación digital “significativamente”.

El 97 % de las empresas ha acelerado su transformación digital y el 68 % dice que la pandemia aceleró su transformación digital “significativamente”.

Objetivos de este informe


El objetivo de este informe elaborado por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y el Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la OIT (ACT/EMP CIFOIT) es explorar cómo es la digitalización en la práctica para las organizaciones empresariales a través de un balance global de las experiencias hasta la fecha. Resaltar las (primeras) lecciones aprendidas también ayudará a dibujar una hoja de ruta para cambios futuros. La publicación se basa en ejemplos reales de prácticas digitales innovadoras que han tenido un impacto tangible, pero no eludimos los desafíos futuros y los riesgos inherentes a la era digital. ¿Cuáles son las posibles limitaciones

³ Parte de una entrada de blog para la OIT: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_780952/lang--es/index.htm


de la digitalización, sus barreras y su viabilidad? ¿Cómo podemos medir el progreso y el impacto de la digitalización (y justificar la inversión)?

Este informe está destinado a respaldar y complementar otras guías para OE, como el reciente Manual sobre estrategias y políticas de afiliación⁴ publicado por el CIFOIT y el Programa de Cooperación Empresarial de los Países Bajos (DECP), la próxima Guía de la OIT y ACT/EMP CIFOIT “Driving up Resilience” así como el [proyecto de ACT/EMP OIT sobre los datos como un activo estratégico](#) para el desarrollo de capacidades de las OE (DaaSA). Nuestro objetivo es encontrar respuestas a estas tres preguntas fundamentales:

1. **¿Qué funciona?** ¿Cuáles son los impulsores más recientes de la digitalización y cuál es la situación actual en términos de adopción digital dentro de la comunidad global de las OE?
2. **¿Por qué funciona?** ¿Qué temas comunes y consejos de implementación podemos extrapolar a partir de ejemplos específicos de digitalización en las áreas de gobernanza, productos y personas?
3. **¿Qué sigue?** ¿Cómo evolucionará la tecnología digital y de datos en los próximos años y cómo pueden asegurarse las OE de estar a la vanguardia y en sintonía con las cambiantes necesidades de los miembros? ¿Cómo pueden garantizar que los nuevos canales funcionen junto con los modelos tradicionales de prestación de servicios y maximizar las nuevas oportunidades?

 **La gente quiere acceder a la información cuando la necesita, por eso los servicios digitales serán aún más importantes. Estamos ante la oportunidad de proporcionar un servicio permanente a los miembros.**

► Kristine Ringstad Vartdal, directora de servicios digitales, NHO (Noruega)

 **La digitalización está transformando el mundo del trabajo. Frente a la multiplicidad de tecnologías, los principales desafíos incluyen garantizar la inversión adecuada y desarrollar las competencias internas que se necesitan.**

► John Nkono, secretario general, FEC (República Democrática del Congo)

Este informe se basa en la experiencia colectiva del equipo ACT/EMP (OIT y CIFOIT) y en aportaciones específicas de líderes de organizaciones empresariales, expertos digitales y especialistas en transformación empresarial. Su objetivo es hacer un balance de las tendencias actuales y mirar hacia el futuro basándose en los testimonios escritos y orales de más de 30 organizaciones empresariales de todas las regiones del mundo. También hemos utilizado esta información colectiva para extraer lecciones inmediatas y hacer recomendaciones prácticas para el futuro.

⁴ *Membership strategies and policies – A Manual for EBMOs*, Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout de Koster, 2021, <https://www.itcilo.org/es/node/2355>



PARTE I

▶ ¿Qué funciona?

▶ PARTE I – ¿QUÉ FUNCIONA?

¿Cuáles son los impulsores más recientes de la digitalización y cuál es la situación actual en términos de adopción digital dentro de la comunidad mundial de OE? ¿Cómo puede la digitalización ayudar a aprovechar datos para crear valor con el fin de apuntalar las iniciativas tanto internas como externas de las OE en torno a los servicios para miembros, la defensa de sus intereses y las campañas externas?

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

1. **Eficiencia y procedimientos internos** – ¿Cómo se utilizan las herramientas digitales y las nuevas tecnologías para mejorar de los procesos dentro de las OE así como la cooperación interna y la gestión de proyectos?
2. **Servicios para miembros** – ¿Cómo apoya la digitalización la renovación, la adaptación y la expansión de los servicios de las OE como la formación y la orientación, el asesoramiento legal, el apoyo empresarial, los eventos, las redes de pares y las asociaciones comerciales? ¿Qué beneficios tangibles se están proporcionando a los miembros y cómo se miden?
3. **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? ¿Qué nuevas maneras de establecer relaciones con responsables políticos, periodistas y otras personas con influencia están surgiendo y cómo se pueden utilizar los canales digitales para tener un mayor impacto sobre la opinión pública?



▶ 1. ¿Qué funciona? – ¿Cómo está impulsando la digitalización los procedimientos internos y la eficiencia?

Muchas OE se encuentran ante un desafío permanente: cómo posicionar la voz de las empresas al frente de una serie cada vez más extensa de problemas sociales y económicos urgentes y, al mismo tiempo, liderar campañas proactivas y aumentar el apoyo práctico a los miembros. Y todo ello con ingresos iguales o inferiores y recursos limitados. Para hacer cualquier tipo de cambio radical en este contexto hay que aprovechar el apoyo externo y las herramientas prácticas para aumentar la capacidad y el impacto de una manera rentable y eficaz. Aquí es donde los datos se convierten en un activo, y se necesitan herramientas digitales para aprovecharlos.

Cada vez se hace un uso mayor de herramientas digitales para mejorar los procedimientos internos y la gestión en una amplia variedad de funciones y disciplinas, como finanzas y contabilidad, recursos humanos y contratación o marketing y comunicaciones. El aprovechamiento de las herramientas digitales también está teniendo un impacto en la gestión de proyectos y la cooperación interna, tanto dentro de los departamentos como en toda la organización. Con la digitalización se está apostando decididamente por la seguridad de los datos y la necesidad de salvaguardar las comunicaciones confidenciales de las OE, así como las bases de datos internas contra virus y otras formas de manipulación externa. Consideraremos todas estas oportunidades y riesgos a continuación.

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

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

Procesos internos

La digitalización es un proceso continuo y la mayoría de las OE se encuentran en una etapa relativamente temprana del mismo. Su camino de digitalización es un reflejo del que han emprendido las empresas privadas, pero teniendo en cuenta las especificidades de la estructura basada en miembros y las formas de trabajo de las OE. Según el testimonio de OE de todo el mundo, la inversión en herramientas digitales, como los programas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) o los sistemas de gestión de miembros, están dando como resultado mejoras tangibles y una mayor eficacia. Además, es algo que se puede poner en marcha pensando en el futuro. Es importante dejar claro desde el principio cómo se medirán y cuantificarán estas mejoras, ya que esto permitirá que se puedan demostrar los beneficios y justificar las inversiones.

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

- ▶ *Mayor velocidad de procesamiento y compra en línea:* por ejemplo, los sistemas de reserva en línea para formaciones y eventos, o para renovar la membresía anual, han ahorrado tiempo y recursos para los miembros y para el personal de las OE. Permitir a los miembros descargar e imprimir sus propios certificados de membresía en lugar de enviárselos por correo es otro ejemplo práctico de esto. El objetivo de las OE ha sido 'facilitar las transacciones de los miembros con nosotros'. Las tiendas en

línea permiten a los miembros comprar formaciones y otros servicios que no están incluidos en el paquete básico. En este caso, el progreso se mide en una mayor aceptación de estos servicios adicionales y en el flujo de ingresos adicionales.

- ▶ *Accesibilidad mejorada:* las mejoras en los sitios web han mejorado la navegación y han facilitado que los miembros (y otros interesados) encuentren la información que necesitan. El progreso se mide en el número de páginas vistas y de descargas, así como en el menor número de llamadas de miembros que no encuentran lo que buscan. Esta oportunidad de aumentar la visibilidad, también pasa por el uso de otras plataformas como Facebook, WhatsApp y Telegram para complementar la información a la que se accede a través del sitio web principal o para redirigir al usuario hacia la misma.
- ▶ *Operaciones en autoservicio:* los líderes empresariales querrán acceder a menudo a la información fuera del horario laboral habitual o durante el fin de semana. El uso de chatbots⁵ y otros mecanismos para responder preguntas básicas e indicar a los miembros dónde pueden encontrar la información que buscan es un avance importante. Algunas OE también permiten que los miembros cambien sus propios datos de contacto cuando sea necesario o que agreguen contactos adicionales dentro de su organización a listas de correo y grupos de interés específicos, o a su programa de gestión de las relaciones con los clientes.
- ▶ *Información y comentarios de los miembros:* las OE utilizan cada vez más herramientas digitales, como redes sociales o seminarios web en línea en directo, para recoger información y reflexiones de los líderes empresariales. Se trata de un complemento eficaz de las encuestas tradicionales enviadas por correo electrónico y permite que las OE se “acerquen” a sus miembros y comprendan cómo evolucionan sus necesidades y prioridades.

En resumen, la inversión en digitalización se está manifestando en una mayor automatización y eficiencia, así como en una experiencia de uso más intuitiva para los miembros. Además, en las secretarías de las OE, más personas pueden tener acceso a los datos cuando se digitalizan y comparten, lo que a su vez conduce a una mejor comprensión de las necesidades de los miembros y ofrece nuevas oportunidades para profundizar las relaciones.

Las herramientas digitales (como los programas de CRM) también tienen la capacidad de almacenar mucha más información sobre los miembros, lo que permite a las OE trabajar con más personas de contacto dentro de sus asociaciones o empresas miembro. Depender de un solo contacto principal tiene un riesgo potencial, especialmente si el contacto se va o la relación se deteriora con esa persona. Para pasar a un enfoque con varios contactos es necesario recabar la aceptación del contacto principal y evitar así cualquier fuente de conflicto y garantizar la transparencia. Asegurarse de que la información llega directamente a las personas adecuadas hará que más personas dentro de la empresa miembro comprendan el trabajo de la OE y, por lo tanto, aboguen por permanecer en la misma. Al mismo tiempo, garantizar que se cumplan las reglas de gobernanza en los procesos de recopilación e intercambio de datos seguirá siendo una prioridad para los equipos de liderazgo y gestión de las OE.

Cooperación interna y gestión de proyectos

Según el testimonio de OE de todo el mundo, la prestación de servicios a los miembros, así como las actividades de promoción externa, requieren cada vez más equipos multifuncionales y una cooperación eficaz en toda la organización. El uso de herramientas de colaboración y comunicación como Slack, Teams, Zoom y WhatsApp está contribuyendo a romper barreras y crear un trabajo basado en proyectos más fluido con resultados positivos para los miembros y un entorno de trabajo más interesante y variado para los empleados de las OE. Muchas OE estrenaron estos métodos cuando se anunciaron las primeras medidas de confinamiento y el personal tuvo que trabajar, al menos de manera parcial, desde casa. Sin embargo, ahora ya se está convirtiendo en un método de trabajo habitual y permanecerá como un legado duradero de esta crisis.

Para muchas OE con las que hemos hablado para esta guía, cada vez se crean más “proyectos integrados” que no son responsabilidad de una sola persona o departamento, sino que parten de diferentes áreas de la organización que trabajan juntas desde el principio. Por ejemplo, las campañas de promoción integradas suelen centrarse en generar datos relevantes, crear historias convincentes, construir coaliciones, provocar

⁵ Un *chatbot* es una aplicación de software que se utiliza para llevar a cabo una conversación de chat en línea a través de texto o de texto a voz, en lugar de proporcionar contacto directo con un agente humano en vivo.

un impacto en los responsables de la formulación de políticas, llegar a un público amplio a través de los medios, aprovechar los canales que proporcionan las redes sociales, involucrar activamente a los miembros en la actividad y generar ingresos a través de patrocinios y asociaciones comerciales. La naturaleza polifacética de estas campañas integradas hace esencial una cooperación interna fluida entre los diferentes equipos y departamentos. En este sentido, la adopción de las herramientas digitales señaladas anteriormente puede marcar una diferencia tangible y contribuir al desarrollo de una cultura sólida de colaboración y agilidad internas. Un ejemplo de esto es el desarrollo de una plataforma de colaboración digital por parte de GICAM, en Camerún, que ha permitido a los miembros de su Comisión de Economía Digital intercambiar puntos de vista y compartir documentos de manera más fácil, particularmente en el contexto de la pandemia, durante la cual las modalidades tradicionales de colaboración se vieron interrumpidas. Las últimas “reuniones digitales” organizadas por la Comisión de Economía Digital⁶ se han centrado en reforzar la infraestructura digital y la alfabetización digital, desarrollar normas que permitan firmar contratos en línea y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen los seguros en línea.

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

► Reine Mbang Essobmadje, vicepresidente primero de GICAM y presidente de la Comisión de Economía Digital⁷

Las herramientas digitales también están ayudando a las OE a coordinar el trabajo en diferentes áreas geográficas del país. Un buen ejemplo de esto es FEC, que utiliza canales digitales para mejorar los intercambios entre las distintas oficinas que tiene repartidas por todo el territorio de la República Democrática del Congo (véase recuadro 1). El debate en torno a la transferencia regional de responsabilidades en cuestiones de competencias y políticas activas del mercado de trabajo puede aumentar la necesidad para las OE de tener una fuerte presencia y voz en cuestiones de política regional y nacional. Las herramientas digitales pueden proporcionar los medios para incorporar una presencia regional a medida a la vez que se mantiene la cohesión y la coherencia de enfoque en las actividades más amplias de las OE. También se puede emplear una voz regional más fuerte para atraer más miembros a la organización sin necesidad de abrir y mantener una oficina regional grande ni de ampliar los servicios de las oficinas regionales existentes.

RECUADRO 1: Uso de herramientas digitales para mejorar la comunicación interna y la gestión de proyectos

- [FEC \(RDC\)](#) ha utilizado plataformas digitales como alternativa a las reuniones físicas para potenciar los intercambios entre las diferentes oficinas de FEC repartidas por todo el territorio del país. Esto ha mejorado la coherencia y la velocidad de la toma de decisiones.
- [REC \(Reino Unido\)](#) ha hecho uso de WhatsApp para compartir información rápidamente con el equipo directivo y para acelerar la toma de decisiones en situaciones de emergencia.
- [CGEM \(Marruecos\)](#) ha tomado la iniciativa en una serie de temas clave creando ‘Comisiones’ a medida en las que participan miembros y otras partes interesadas externas, como por ejemplo, la Comisión de Capital Humano y la [Comisión de Gobierno Electrónico](#). Las plataformas digitales proporcionan un medio para gestionar y coordinar estas iniciativas de múltiples interesados.

⁶ Puede acceder a ejemplos de temas específicos cubiertos por la Comisión de Economía Digital en el siguiente enlace: <https://allafrica.com/stories/202105280166.html>

⁷ Hablando en la reunión de la Comisión de Economía Digital en mayo de 2021.

Los datos como fuente de inteligencia empresarial

Los datos son quizás el activo organizacional más poderoso que tienen las OE en la actualidad, pero está infrautilizado y mal administrado. En la mayoría de las OE, los datos están fragmentados en los departamentos comerciales y pocas aplican políticas que reconozcan explícitamente los datos como un activo, con sistemas y procedimientos establecidos para garantizar su adecuada administración. La toma eficaz de decisiones en las OE, ya sea a nivel operativo, de gestión o estratégico, se asienta en el uso de los datos como una fuente de información y conocimiento. Este es el principal objetivo de las actividades de ACT/EMP de la OIT para posicionar los datos como un activo estratégico⁸. ¿Por qué es importante esta cuestión? En última instancia, hacer esto correctamente ayudará a mejorar los servicios y aumentar el número de miembros. Asimismo, una estrategia adecuada en la recopilación, gestión y uso de los datos respaldará a las OE en su toma de decisiones, generará nuevas fuentes de ingresos y mejorará la eficiencia organizativa, de tal manera que estas no solo estén al día de los cambios, sino que puedan predecirlos.

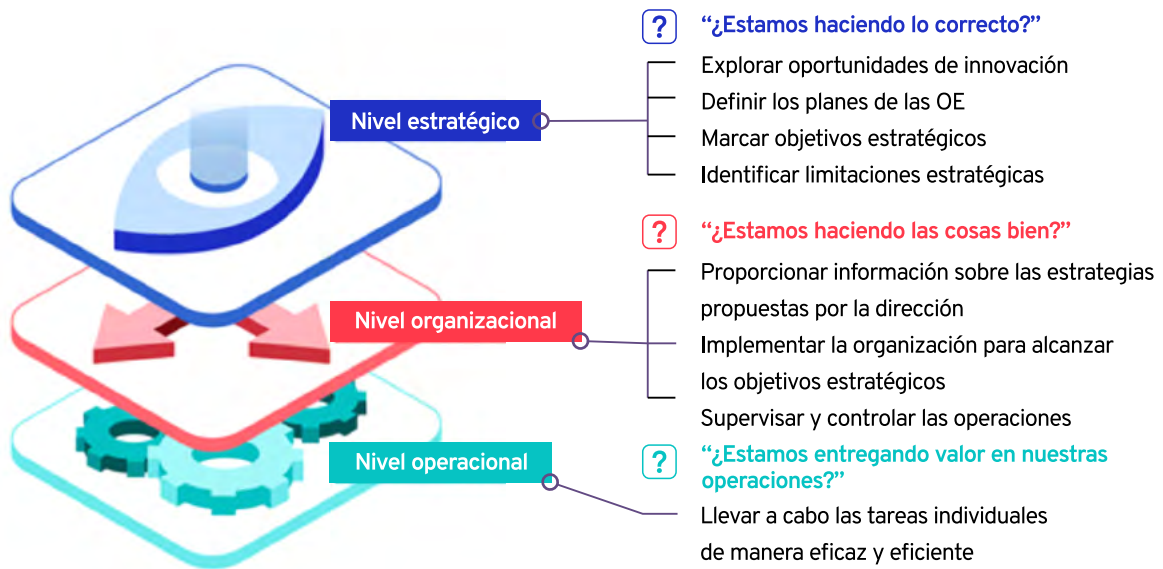
Las OE ya recopilan datos propios sobre los miembros y sus intereses, necesidades y preocupaciones políticas. También generan datos propios sobre actividades, operaciones y funcionamiento internos. ¿Qué se puede hacer de otra manera? Para avanzar y llevar a cabo una digitalización eficaz es esencial mejorar en la priorización de los datos e invertir en su recopilación, gestión y uso. Las herramientas y tecnologías digitales utilizan y generan datos que pueden producir indicadores que miden cambios en la mentalidad, las prácticas y los recursos. Los datos son la “materia prima” que las herramientas y tecnologías digitales necesitan para funcionar.

RECUADRO 2: Los datos como activo estratégico (DaaSa) – Resumen de la iniciativa de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT

Un uso más eficaz de los datos puede conducir a una mayor inteligencia empresarial, a una toma de decisiones basada en análisis y a tener información en tiempo real sobre las operaciones. También puede proporcionar información valiosa para los miembros y, en última instancia, más influencia sobre los resultados de las políticas. La iniciativa de la OIT y ACT/EMP tiene como objetivo profundizar los conocimientos y desarrollar la capacidad de las OE para:

- ▶ Identificar oportunidades estratégicas para proporcionar valor basado en datos para sus miembros en el cambiante mundo empresarial a través de políticas y servicios;
- ▶ Lograr una mayor eficiencia operativa mediante la implementación de prácticas comerciales basadas en datos en las unidades comerciales clave de las OE
- ▶ Desarrollar documentos orientativos, material de referencia y herramientas prácticas para ayudar a las OE a innovar como organizaciones a través del diseño estructural basado en datos e iniciativas de desarrollo de recursos humanos.

Posicionar los datos como un activo estratégico implica reconocer el valor potencial de los datos y su capacidad de proporcionar a las OE una ventaja competitiva. La iniciativa apoya el trabajo de la OIT en materia de [Transformación de las OE en organizaciones basadas en datos](#), que incluye un estudio de las prácticas actuales de gestión de datos, los desafíos y las oportunidades para las OE⁹. También se ha puesto a disposición del público un medidor de preparación para la transformación (una herramienta de autoevaluación para valorar el uso y la gestión de datos en las OE), un manual práctico con estudios de caso, directrices para ayudar a las OE a posicionar los datos como un activo estratégico y un nuevo programa de formación en este ámbito.



Recopilación de datos: desafíos y oportunidades

Las OE se basan en la información que aportan los miembros para decidir sobre sus estrategias organizacionales, sus orientaciones políticas o el desarrollo de servicios. La forma más común de recopilar información y datos personalizados es a través de encuestas, pero varias OE han señalado el “cansancio ante las encuestas” de sus miembros como un desafío importante y las tasas de respuesta a las mismas están disminuyendo. Esta situación pone en peligro la validez de los datos y disminuye la solidez y el impacto de la oferta investigadora. Además, provoca una enorme pérdida de recursos, ya que el personal de las OE tiene que enviar varios recordatorios y hacer llamadas de seguimiento. El uso de herramientas digitales para recoger información, incluidas las redes sociales y los seminarios virtuales, es una alternativa efectiva o, al menos, una forma de complementar los formularios de encuestas enviados por correo electrónico.

Es fundamental encontrar nuevas formas de aumentar la recopilación de información y aprovechar las nuevas herramientas. Algunas organizaciones, por ejemplo, ya están utilizando o probando Qualtrics para recoger y analizar datos. Otra posibilidad señalada por algunas OE es utilizar una estrategia de “goteo”, que implica una recogida regular de información y datos a lo largo de todo el año, en lugar de centrarse en un solo ejercicio anual de recopilación de datos. En este sentido, las herramientas digitales pasan a primer plano, ya que muchas OE están utilizando aplicaciones móviles para mejorar la recopilación de datos de forma continua. Por ejemplo, la Confederación Lewiatan (Polonia) incluye una función de voto en su aplicación para facilitar la participación continua de sus miembros en las consultas gubernamentales.

Además de recoger datos y opiniones, las OE buscan tener herramientas listas para usar que puedan ayudar a recopilar, analizar y presentar esos datos. Un buen ejemplo de este tipo de apoyo es la investigación práctica y la herramienta analítica puesta a disposición de las OE a través de [ACT/EMP de la OIT](#) durante la pandemia de COVID 19. Además de proporcionar un medio para recoger datos personalizados, la herramienta facilita el análisis, la presentación y el “empaquetado” de la información en paneles visuales e informes en tiempo real, maximizando así el impacto y ahorrando tiempo y dinero a las OE. Tomar el pulso de lo que está sucediendo en el sector privado y utilizar esta evidencia como base para apoyar solicitudes clave al gobierno nunca ha sido más importante. Esta es solo un área en la que, con apoyo práctico y herramientas fáciles de usar, se puede ayudar a las OE a ampliar sus actividades a pesar de la reducción de capacidad y recursos.

Además, las herramientas digitales están ayudando a los equipos directivos de las OE a recopilar datos que, a su vez, pueden usarse estratégicamente para tomar mejores decisiones basadas en información real. Las herramientas como los CRM se utilizan cada vez más para recopilar datos y crear gráficos actualizados periódicamente con las renovaciones de miembros, su nivel de participación y su satisfacción general, lo cual puede ayudar tanto a adoptar respuestas tácticas a corto plazo como a la planificación estratégica a más largo plazo. Una tendencia es usar un CRM e integrarlo con herramientas

de encuestas o herramientas analíticas como Qualtrics. Además, cada vez es más fácil para las OE saber lo que consultan los miembros en el sitio web de la organización, cuánto tiempo pasan en una página web en concreto y cuál es la tasa de apertura de la información que se les envía. Estos datos se pueden revisar mensualmente o incluso semanalmente.

Utilizar un software financiero para supervisar el gasto discrecional, en áreas como la formación, es un ejemplo práctico del uso de herramientas digitales para generar y recopilar datos que ayuden a fundamentar decisiones tácticas urgentes. Otro ejemplo práctico es tomar rápidamente la decisión de reducir costos, cuando los datos indican un recorte en el gasto de los miembros, debido a un deterioro del entorno empresarial externo. Un ejemplo del uso de herramientas digitales por parte de las OE para respaldar la toma de decisiones estratégicas es el uso de software estadístico o plataformas de inteligencia empresarial para rastrear las tendencias sobre el tamaño de las empresas miembro, así como su composición geográfica y sectorial para tomar decisiones a largo plazo sobre nuevos servicios para miembros.

Gestión de riesgos y crisis

Una prioridad constante para las OE de todo el mundo es desarrollar marcos integrales de gestión de riesgos y mejorar continuamente la experiencia en gestión de crisis. Estos elementos son una parte fundamental en la construcción de organizaciones de alta resiliencia, que es el objetivo central de la reciente guía de ACT/EMP para OE "Impulsando la resiliencia". Esta mayor resiliencia será un legado adicional de la crisis de COVID 19, para la que no hubo posibilidad de prepararse. ¿Cómo pueden las herramientas digitales formar parte de los planes de gestión de riesgos y crisis? Mejorar las capacidades futuras en este ámbito dependerá de dos elementos fundamentales:

- ▶ *Una mejor comprensión de las necesidades de los miembros en situaciones de crisis* – El uso de herramientas digitales facilitará esta tarea y proporcionará un medio para generar mejores datos sobre las necesidades cambiantes de los miembros a medida que se vayan produciendo riesgos externos. Esto implicará observar con atención el cambiante panorama externo en ciertos sectores, especialmente aquellos en los que se puede esperar un intenso escrutinio por parte de los responsables políticos, los medios de comunicación y el público en general.
- ▶ *La capacidad de proporcionar soluciones rápidamente* – Varias OE señalaron la necesidad de un enfoque proactivo que, entre otras cosas, incluye el uso de plataformas digitales para interactuar con los miembros lo antes posible en situaciones de crisis (incluida la generación de datos y comentarios para apoyar las actividades de respuesta y los mensajes colectivos acordados). Otra solución sería usar los canales sociales para escuchar y recopilar información que nos ayude a prevenir y prepararnos mejor ante posibles situaciones de crisis. Las OE también reconocen la necesidad de apoyar a sus miembros en el desarrollo de sus propias estrategias de gestión de riesgos en áreas que seguramente estén en la mente de los líderes empresariales en el mundo posterior a la COVID 19; como los riesgos de mercado, tecnológicos, laborales, regulatorios y aquellos relacionados con la reputación.

Una conclusión fundamental del [informe de la OIT / OIE sobre la transformación empresarial](#) es que la innovación y la adaptabilidad son más importantes que nunca en estos tiempos inestables. Una buena prueba de esta mayor agilidad será el progreso tangible en la manera en que las OE, así como las empresas que representan, aprovechan las nuevas tecnologías y herramientas digitales para responder rápida y eficazmente a situaciones de crisis.

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

- ▶ Informe de la OIT/OIE sobre la transformación empresarial

RESUMEN: La digitalización comienza "en casa"

Las herramientas digitales ya están desempeñando un papel importante en el impulso de la eficiencia interna dentro de las secretarías de las OE. Esto afecta a una serie de funciones y disciplinas internas. El aprovechamiento de las herramientas digitales también está teniendo un impacto en la gestión de proyectos y la cooperación interna, tanto dentro de los departamentos como en toda la organización.

Varias OE resaltaron que se están impulsando importantes cambios internos tras reconocer que no hay otra opción que avanzar al ritmo de todos. En un panorama económico y comercial complejo, las OE se enfrentan a nuevas fuentes de competencia, a las cambiantes necesidades de los miembros y al desafío cada vez mayor de abrirse paso en una era de excesiva comunicación masiva. Todo esto nos conduce a un fuerte impulso digital y a aprender unos de otros para construir bases digitales sólidas y fomentar una mentalidad basada en la innovación y la agilidad. Aceptar la importancia de los datos como un activo estratégico para las OE es una necesidad para recorrer con éxito el camino de la digitalización.

▶ 2. ¿Qué funciona? – ¿Cómo están evolucionando los servicios para miembros en la era digital?

Aumentar el uso de canales digitales para proporcionar servicios e información ya era una prioridad para las OE antes de la pandemia, y la crisis ha acelerado radicalmente este proceso. La necesidad agudiza el ingenio y, en este caso, también ha ayudado a una rápida implementación.

Estos son los beneficios más citados de la digitalización dentro del amplio campo de los servicios para miembros:

- ▶ *Mejor y más ágil comunicación con los miembros* – Esto se ha notado habitualmente con el rediseño de sitios web y la creación de centros de información específica sobre los problemas más urgentes para los miembros. Otras prácticas incluyen la creación de aplicaciones móviles para aumentar la visibilidad y la accesibilidad de la información.
- ▶ *Comprender a los miembros y mejorar las relaciones* – Otro elemento fundamental para las OE es recopilar la mejor información posible sobre sus miembros mediante el uso estratégico de programas de gestión electrónica de miembros (CRM) y de inteligencia empresarial. Esto es clave para tomar mejores decisiones sobre servicios e inversiones, mejorar las relaciones, pronosticar las tasas de retención y comprender las necesidades cambiantes de los miembros.
- ▶ *Creación de nuevas comunidades de miembros* – El uso de herramientas digitales para crear y mejorar redes entre pares ha sido una prioridad para algunas OE. Estos intercambios entre homólogos han sido de especial valor durante la pandemia y desempeñarán un papel clave para ayudar a los miembros a aprovechar nuevas oportunidades durante la fase de recuperación.
- ▶ *Garantizar la sostenibilidad financiera* – Todo lo anterior tiene como objetivo reforzar la retención y captación de miembros. Se trata de un tema urgente, ya que 8 de cada 10 OE a nivel mundial acusaron una caída en sus ingresos, según la [encuesta de la OIE y ACT/EMP de 2020](#).¹⁰ Esta caída estaba vinculada no solo a las cuotas de membresía sino también a la disminución de los ingresos por formaciones, eventos, y servicios legales y de asesoría. En el futuro, el 77 % de las OE esperan nuevas reducciones en el número de miembros. Aunque estos datos y tendencias se pueden vincular al impacto inicial de la COVID 19, también ponen de manifiesto las posibles vulnerabilidades financieras a las que se pueden enfrentar las OE.

¹⁰ Encuesta de ACT/EMP de la OIT y la OIE: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang--es/index.htm


8 de cada 10 OE a nivel mundial acusan una caída en sus ingresos vinculada no solo a las cuotas de membresía sino también a la disminución de los ingresos por formaciones, eventos y servicios legales.

Los servicios digitales parecen un elemento imprescindible para mejorar el radio de acción y la sostenibilidad de las OE. Pero, en la práctica, ¿cómo es este nuevo mundo de servicios digitales para miembros? Para la mayoría de las OE, el objetivo principal es mejorar las herramientas digitales existentes, en particular sus páginas web, con el fin de proporcionar valor añadido a los miembros. La realidad es que las páginas web de las organizaciones siguen siendo la plataforma central de información y comunicación. Aprender buenas prácticas en términos de diseño web y navegabilidad es una prioridad básica pero fundamental. También hemos comprobado el deseo de algunas OE de seguir innovando, como se refleja en los casos prácticos citados a continuación.

Rediseñar páginas web y crear de centros de información

Una respuesta común durante la pandemia fue crear centros de información dedicados a la COVID 19. Ante el “ruido mediático” sobre todos los temas relacionados con la COVID-19, era crucial para las empresas tener acceso a la información más relevante y actualizada.

Desde el inicio de la crisis, la prioridad absoluta para las OE en todo el mundo fue clara: brindar apoyo práctico a los miembros y hacerlo rápidamente. Este sentimiento de urgencia aseguró que las empresas dispusieran de información actualizada al minuto para tomar las decisiones necesarias para su supervivencia.

 **Hay una enorme aceleración en la adopción de tecnología y la oferta de servicios digitales. Ahora lo prioritario debe ser aumentar la efectividad en el uso de la tecnología¹¹.**

▶ Elaine Zhang, secretaria general, CAFST (China)

También impulsó el diálogo con los gobiernos nacionales, lo que dio origen a las subvenciones y planes de emergencia que acabaron salvando millones de empresas y puestos de trabajo. Sin canales digitales nada de esto habría sido posible. El papel crucial de las OE como curadoras, filtros e intérpretes de la información más reciente y lo que esto significa en la práctica para los líderes empresariales nunca ha sido más importante. Además, el papel de las OE como intermediarios proactivos entre el gobierno y las empresas se ha demostrado una y otra vez durante la crisis de la COVID 19.

La búsqueda de una mejor señalización y segmentación en los sitios web de las OE es anterior a la pandemia. Por ejemplo, las OE utilizan plataformas especializadas para impulsar la participación y la sensibilización de los miembros sobre ciertos desafíos regulatorios y fiscales (en este caso, suele tratarse de portales de acceso exclusivo para miembros) o para promover campañas de opinión sobre los grandes temas del momento como el empleo juvenil, las competencias, la productividad, la salud mental, la adopción de tecnología y el futuro del trabajo. Es más probable que este tipo de contenido sea accesible para el público en general, ya que su objetivo es trasladar el papel y la posición de la comunidad empresarial en estos temas al público más amplio posible.

Con la pandemia, tanto las organizaciones empresariales nacionales, como las organizaciones sectoriales, se han vuelto cada vez más expertas a la hora de crear en sus sitios web centros de información

¹¹ Hablando en el podcast ‘World Views on the World of Work’ organizado por la World Employment Confederation: <https://www.buzzsprout.com/1417132>

especializada sobre los problemas más urgentes para sus miembros. Un buen ejemplo de esto es el “Corona Calculator” desarrollado por la Confederación de la Industria y los Empleadores de los Países Bajos (VNO-NCW).

RECUADRO 3: Creación de centros de información especializada y páginas web para temas específicos

- ▶ **SEIFA (Sudáfrica)** han creado una serie de portales web independientes que cubren áreas como [el apoyo específico para las pymes](#), [la formación](#), [los premios del sector](#) y [el convenio colectivo](#) entre las organizaciones empresariales adheridas a SEIFA y los sindicatos.
- ▶ **NHO (Noruega)** tiene un portal dedicado llamado Arbinn para información relevante para los empleadores. A través de [Arbinn](#), los miembros de NHO tienen acceso a orientación práctica sobre temas como la contratación, el empleo y el despido del personal, los convenios colectivos y los requisitos de salud y seguridad. Los miembros pueden hacer uso de plantillas y modelos de contratos que han sido redactados por abogados internos y también tienen acceso a herramientas de gestión de riesgos sobre salud ocupacional y protección de datos.
- ▶ **REC (Reino Unido)** desarrolló un centro web específico para proporcionar actualizaciones periódicas y consejos de implementación para los miembros de la nueva legislación fiscal (IR35) que afecta a autónomos y contratistas.
- ▶ **VNO-NCW (Países Bajos)** ‘[Corona Calculator](#)’¹² ayuda a las empresas a capear la crisis de la COVID 19 con actualizaciones periódicas sobre subsidios, préstamos y aplazamientos tributarios. También permite a los empleadores verificar su situación de liquidez e identificar rápidamente a qué ayudas tienen derecho, tanto de las instituciones financieras como del gobierno.

Desarrollar aplicaciones móviles innovadoras

Algunas OE están utilizando aplicaciones móviles como una forma de reunir las últimas actualizaciones y noticias y ayudar a los miembros a acceder fácilmente a la información en dispositivos móviles. También son una forma de impulsar la participación activa de los miembros (por ejemplo, a través de sistemas de votación en línea) y de promover próximos eventos y las fechas límite de las consultas. Las aplicaciones móviles también se utilizan como plataformas para alojar vídeos, encuestas y herramientas estadísticas. Aunque pueden servir como “ventanilla única” para todas las actividades y noticias de las OE, también se han desarrollado aplicaciones móviles para centrarse en un área específica de la actividad de las OE.

Como alternativa a la creación de una aplicación a la medida, algunas OE han utilizado plataformas de mensajería externas existentes para mejorar su presencia digital. Un ejemplo de esto ha sido el uso de la aplicación de código abierto Telegram. Esta se puede personalizar y utilizar para impulsar las comunicaciones internas y externas, así como para crear conversaciones bidireccionales. A diferencia de WhatsApp Business, Telegram está basado en la nube y no está vinculado a una tarjeta SIM, lo que permite conectarse desde diferentes dispositivos y crear comunidades muy grandes de miles de usuarios/miembros.

¹² Puede acceder al *Corona Calculator* a través de este enlace: <https://www.coronacalculator.nl/>

RECUADRO 4: Desarrollo de aplicaciones móviles y aprovechamiento de plataformas externas

- ▶ **GICAM (Camerún)** lanzó una nueva aplicación móvil llamada **MyGicam** que se puede descargar en PlayStore y AppStore. La aplicación permite a los empleadores unirse y convertirse en miembros con un solo clic y proporciona noticias continuas sobre las actividades de la GICAM en áreas como el contexto empresarial, la competitividad, la formación profesional, la fiscalidad y la ética empresarial.
- ▶ La aplicación móvil de la **Confederación Lewiatan (Polonia)** envía alertas de noticias y actualizaciones periódicas sobre sus actividades, consultas y trabajo parlamentario. Los miembros reciben un informe semanal cada lunes, pueden ver las publicaciones en redes sociales y ponerse en contacto con los expertos de Lewiatan. La aplicación también proporciona una función de votación para que los miembros participen en directo en las consultas.
- ▶ **MAI (Israel)** hace uso de su propia página de Telegram para mandar actualizaciones en tiempo real, dar a conocer sus actividades e interactuar con miembros y no miembros, así como con partes interesadas y socios externos. MAI tiene casi **3.000 miembros** registrados en la aplicación.
- ▶ **CCILICI (Costa de Marfil)** creó un grupo de WhatsApp para mejorar la comunicación y la participación de los miembros. Su objetivo es compartir información importante y hacer circular actualizaciones urgentes rápidamente. También sirve para lograr una mejor interacción con los miembros. Hasta ahora, la tasa de respuesta en este grupo de WhatsApp es 10 veces mayor de lo que era cuando la información circulaba únicamente por correo electrónico. Se han establecido protocolos internos específicos para gestionar el flujo y volumen de información, con solo 3 empleados de CCILICI autorizados para publicar mensajes y un filtro inicial aplicado a las respuestas de los miembros para asegurar que sean relevantes y útiles. Ahora CCILICI también tiene grupos de WhatsApp adicionales para miembros en sectores específicos como cosméticos, plásticos y alimentación.

Comunidades de miembros, redes de pares y plataformas de liderazgo intelectual

El uso de herramientas digitales para crear y mejorar redes entre pares ha sido una prioridad para las OE. Estos intercambios entre homólogos han sido de especial valor durante la pandemia y desempeñarán un papel clave para ayudar a los miembros a aprovechar nuevas oportunidades durante la fase de recuperación. Una tendencia emergente aprovecha estas redes para crear auténticas comunidades en torno a temas prioritarios específicos dentro de la base de miembros. Tanto los sitios web como las plataformas de comunidades en línea proporcionan la posibilidad de crear foros de discusión en línea donde los miembros puedan reunirse e intercambiar puntos de vista y enfoques. Además, las comunidades en línea tienen blogs, bibliotecas de recursos y muchas otras formas de involucrar a los miembros y ofrecerles valor agregado.

El papel de las organizaciones empresariales representativas como 'centro de conocimiento' para sus miembros y para los responsables políticos nunca ha sido más importante¹³.

- ▶ Geraldine King, directora ejecutiva de NRF (Irlanda)

Los líderes empresariales necesitan apoyo y orientación en una amplia variedad de áreas que cambian rápidamente: tecnología e inteligencia artificial, salud ocupacional, productividad, desarrollo empresarial, patrones de trabajo flexibles y sostenibles, planificación de la fuerza laboral y clasificación de competencias, contratación y gestión de riesgos. Las OE pueden proporcionar algunas de las respuestas, pero también desempeñan un papel vital al poner a sus miembros en contacto con expertos en estos y otros campos de actualidad. Las herramientas y canales digitales están mejorando esa función

¹³ Hablando en el podcast 'World Views on the World of Work' organizado por la World Employment Confederation: <https://www.buzzsprout.com/1417132>

seleccionadora: nos dan la oportunidad de identificar expertos ajenos a la organización de todo el mundo (puesto que la ubicación ya no es un problema) de los que los miembros puedan beneficiarse y facilitan la creación de nuevas redes y asociaciones en toda la comunidad empresarial. El papel de las OE como coordinadoras se ilustra en el estudio de caso del “Hospital de PyMEs” de México (véase el recuadro 6 más abajo).

Este concepto de las OE como centros de conocimiento será cada vez más importante y continuará proporcionando a los miembros un beneficio tangible: acceso a expertos ante prioridades emergentes para sus negocios. La oportunidad de construir una red de asociaciones comerciales con proveedores especializados que cree fuentes de ingresos adicionales supone un beneficio colateral para las OE.

El camino de la digitalización está creando una nueva oportunidad para que las OE aporten a los miembros un beneficio tangible y oportuno, es decir, una plataforma para demostrar su propio liderazgo intelectual. Cada vez más, tanto los empleados como la gente en general quieren líderes empresariales que tengan una opinión clara sobre los grandes problemas del momento¹⁴. Según el [barómetro de confianza de Edelman de 2021](#), las empresas son la institución en la que más se confía (por delante de los gobiernos, las ONG y los medios de comunicación) con un nivel de confianza del 61 % en todo el mundo. Existe una gran expectativa para que las empresas aborden los principales desafíos sociales y económicos. Las plataformas digitales y los canales sociales, incluidos los gestionados por organizaciones empresariales representativas, son una manera de amplificar la voz de los empleadores del sector privado y mostrar el papel positivo de las empresas en la sociedad.

Las OE siempre han servido de plataforma para que los líderes de cada sector se dirijan a los responsables de la formulación de políticas, expongan sus puntos de vista y demuestren su propio liderazgo intelectual. Es una buena manera de impulsar la marca personal y empresarial. La digitalización (en la que se incluyen áreas específicas que aparecen en esta guía como la creación de centros de información en línea, el desarrollo de aplicaciones móviles especializadas y el aprovechamiento de los canales de las redes sociales) proporciona un medio para llevar todo esto a un nivel superior.

La empresa es la institución en la que más se confía con un nivel de confianza del 61 % a nivel mundial. Las plataformas digitales son un medio para amplificar la voz de las empresas y mostrar su papel positivo en la sociedad.

Usar los datos de manera inteligente para reforzar los servicios para miembros

El apoyo externo ha permitido a varias OE mejorar sus sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Por ejemplo, FEC aprovechó el apoyo de CIFOIT para personalizar la plataforma que tenía, dando como resultado un sistema mejorado para gestionar las relaciones con los miembros y las consultas en tiempo real. Gracias a esta plataforma de CRM mejorada, FEC lleva cuatro años publicando un directorio empresarial que promueve las actividades de la federación y proporciona detalles de sus miembros. Además, constituye una fuente de ingresos adicionales gracias a los ingresos publicitarios.

Otro ejemplo concreto de capacidad mejorada en materia de CRM es la apuesta de SEIFSA por la plataforma de CRM “Active Campaign”, que incluye un programa de automatización de marketing y cumple varias funciones: base de datos, correo electrónico colectivo y rastreador del proceso de ventas. Esto ha permitido a SEIFSA, en Sudáfrica, dirigir el tráfico a sus diversos portales web, que cubren áreas como el apoyo a las pymes, la formación, los premios del sector y las relaciones laborales. El retorno de la inversión se ha medido con base en el aumento de las ventas y la mejora de las tasas de participación (consulte el recuadro a continuación).

¹⁴ El barómetro de confianza de Edelman 2020 muestra que el 92% de los empleados creen que los directores ejecutivos deberían posicionarse ante los grandes retos del momento.

RECUADRO 5: Progreso medible a través de la inversión en CRM

- ▶ **SEIFSA (Sudáfrica)** A través de “Active Campaign”, SEIFSA dirige el tráfico a todos los sitios web a través de campañas diarias de correo electrónico y esto ha resultado en un aumento de la tasa de conversión de ventas de SEIFSA (convertir clientes potenciales en ventas confirmadas) en un 488 % en 6 meses, con un promedio de 34 nuevos contactos diarios al sitio web. Gracias a sus nuevas funcionalidades, SEIFSA constató una tasa de participación del 28 % en las campañas de correo electrónico, más del doble de lo normal en el sector.
- ▶ **FEC (RDC)** utilizó su capacidad mejorada de CRM para crear una base de datos de SMS con la que enviar a los miembros “alertas” en tiempo real sobre fechas límite para el pago de impuestos con el fin de evitar sanciones. Además de brindar a los miembros un apoyo crucial, esta iniciativa envía un mensaje positivo al gobierno y al público en general sobre el papel que desempeña la OE en materia de cumplimiento fiscal.

Formaciones y eventos virtuales

¿De qué otras formas han aprovechado las OE los canales digitales durante la pandemia? Algunos ejemplos concretos serían las reuniones virtuales (con miembros, pero también con terceros), la participación de los miembros y recopilación de datos, el trabajo remoto, los seminarios virtuales “abiertos” (para discutir temas relacionados con la COVID 19 con miembros y no miembros), las sesiones informativas en vídeo y los podcasts. Herramientas como Zoom, Microsoft Teams, WebEx y la formación en línea personalizada se han convertido en canales cruciales para proporcionar información y orientación y para impulsar la participación de los miembros.

Los eventos físicos (por ejemplo, conferencias y seminarios con oportunidades de patrocinio y exhibición) también han sido históricamente una fuente importante de ingresos comerciales para las OE. ¿Puede reproducirse este flujo de ingresos en una era más digital? ¿Están los proveedores dispuestos a patrocinar eventos digitales igual que patrocinaban eventos físicos? ¿Estarán los miembros dispuestos a pagar para participar en eventos virtuales? En este último punto, el problema es que los líderes empresariales se han acostumbrado a acceder a seminarios virtuales y foros virtuales sin (o con un pequeño) coste adicional. Generar ingresos a través de las cuotas de inscripción de los delegados todavía es posible, pero requiere una justificación clara del valor agregado que los participantes obtendrán del evento. Algunas OE se centran en el patrocinio como fuente de ingresos y se ha producido una reinversión de cómo se ve y se siente una conferencia virtual. Cuanto más lograda esté la producción, más oportunidades de interacción con los participantes habrá, y cuanto mayor sea el número y la categoría de los delegados, más posibilidades habrá de crear una oferta viable para los posibles patrocinadores.

Para algunas OE, el objetivo es simplemente cubrir los costos, por lo que los ingresos de los eventos no son su principal preocupación. Uno de los beneficios de organizar eventos en línea es que proporciona una plataforma para promover algunos de los servicios de pago de la organización, como sus ofertas de formación. Hay otros beneficios específicos de los eventos virtuales, incluida la oportunidad de atraer a más delegados al desaparecer el problema del tiempo y los costos del viaje, y, lo que es más importante, la oportunidad de recoger datos (respetando, claro está, las normas de protección de datos) sobre los participantes, a los que se puede hacer un seguimiento después del evento.

Quizás el uso más común de herramientas digitales para transformar los servicios para miembros se encuentre en la prestación de servicios de formación. Antes de que estallara la crisis de la COVID 19, ya se estaban produciendo cambios significativos en la oferta de formación, y algunas OE estaban estudiando modelos de aprendizaje mixto que ofrecían una combinación de formación presencial tradicional con un fuerte componente de formación virtual y en línea. La pandemia ha acelerado esta evolución. Analizaremos las tendencias de la formación en línea con más detalle en la Parte III (“¿Qué sigue?”).

Esta evolución no solo refleja las nuevas opciones que ofrece la digitalización, sino también las preferencias cambiantes de las personas y los empleadores sobre cómo quieren acceder a la formación. Eso incluye más módulos de aprendizaje de tamaño reducido que los interesados pueden realizar a su propio ritmo, pero también el deseo de mantener un cierto nivel de interacción entre los participantes. Aquí es donde las plataformas de aprendizaje en línea (o sistemas de gestión de aprendizaje, LMS) han pasado al primer plano junto con un uso eficaz de plataformas como Zoom, que permiten hacer pausas y tener momentos de intercambio entre los participantes. Otros medios digitales como Facebook han mejorado recientemente sus funciones de aprendizaje en línea, lo que supone una opción de bajo coste para que las OE ofrezcan contenidos de formación a sus miembros.

La necesidad de una evolución digital de los servicios de formación va más allá de un simple cambio en los mecanismos de entrega o de digitalizar el material. Está creando oportunidades para mejorar radicalmente el contenido de los programas de aprendizaje, con más opciones y más flexibilidad para los participantes. En el aspecto técnico, las OE están haciendo uso de LMS como Moodle (de código abierto) u otros productos más comerciales a los que se accede mediante suscripción. Este es un ámbito en el que las actividades de apoyo de CIFOIT ACT/EMP están logrando avances tangibles gracias a la instalación de plataformas eCampus basadas en Moodle en las OE. Tenemos un gran ejemplo de esto en [ECOP en Filipinas](#).

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

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

Las plataformas digitales también hacen posible, y de alguna manera más fácil, combinar actividades de aprendizaje “puro” con otros tipos de actividades como las tutorías y el coaching. Además del componente de desarrollo de conocimientos de dichos programas, se enfatiza y apoya la aplicación directa y práctica de los mismos. Esto representa un interesante valor añadido para los usuarios finales.

RECUADRO 6: Uso de canales digitales para mitigar la crisis de la COVID 19

Los canales digitales proporcionaron una salida crucial para las OE durante la crisis de COVID 19 ya que reforzaron el papel clave que estas desempeñan en la transmisión a su base de miembros de información importante así como de las respuestas de políticas públicas.

- ▶ **BUSA (Sudáfrica)** ha estado trabajando en estrecha colaboración con el Departamento Nacional de Salud para difundir información objetiva sobre el virus a sus miembros y ha presentado actualizaciones sobre la COVID 19 en su [página web](#)¹⁵. Un ejemplo del apoyo en línea a los miembros ha sido el uso de videos a medida sobre las pautas de regreso al trabajo y la aplicación de planes de continuidad.
- ▶ **ANDI (Colombia)** creó un centro virtual de información sobre respuestas regionales y nacionales a la COVID 19, centrándose en temas como el trabajo a distancia, los equipos de protección, el transporte y la organización del trabajo (como por ejemplo, los turnos). El apoyo en línea también incluía un boletín con actualizaciones para los miembros de ANDI sobre acontecimientos en otros países que afectarían al comercio exterior.
- ▶ **FEC (RDC)** utilizó su capacidad mejorada en CRM para generar información actualizada sobre el impacto de la COVID 19 a través de encuestas en línea y seminarios virtuales. Toda la mensajería, para más de 3.000 afiliados, está digitalizada gracias al uso de aplicaciones alojadas en los servidores de Google a través de un contrato de suscripción.
- ▶ El **CCIJ (México)**, en alianza con la Universidad de Guadalajara, desarrolló la iniciativa 'Hospital Pyme' proporcionando a las microempresas, pequeñas y medianas empresas sesiones gratuitas de asesoramiento (de manera virtual) por parte de expertos en áreas como finanzas, liderazgo, marketing, recursos humanos y planificación estratégica. Esta iniciativa tuvo un papel vital para ayudar a las empresas a superar la crisis de la COVID 19.
- ▶ **ECATT (Trinidad y Tobago)** utilizó los canales digitales para llevar a cabo actividades de sensibilización y formación para sus empresas miembro sobre distintos temas, como por ejemplo: actualizaciones sobre la situación nacional, regional e internacional, orientación práctica sobre políticas de viaje, consideraciones sobre seguridad y salud en el trabajo, planificación de la continuidad de la actividad y plantillas de políticas para el trabajo a distancia.
- ▶ **CNPB (Burkina Faso)** utilizó Facebook para sensibilizar y formar a las empresas del sector de la construcción sobre el aprendizaje de calidad. La actividad se organizó en el marco de [RIPAQUE](#), un proyecto de desarrollo de capacidades dirigido por CIFOIT y ejecutado por CNPB y cinco asociaciones miembro del sector.

RESUMEN: La digitalización está mejorando el papel de convocatoria de las OE así como el apoyo a los miembros

Se está produciendo una renovación digital de los servicios para miembros y uno de sus principales motores es la necesidad de una comunicación más eficaz y racionalizada con los miembros. Esto se manifiesta sobre todo en el rediseño de los sitios web y la creación de centros de información específicos y aplicaciones móviles.

Las OE han utilizado seminarios virtuales y eventos virtuales para reemplazar las reuniones presenciales durante la pandemia. Sigue siendo un interrogante si esto representa un cambio duradero. La sensación general es que la prioridad será encontrar un equilibrio entre reuniones en línea y "en persona".

La creación de nuevas comunidades de miembros forma parte de los planes de las OE para aumentar la participación de cara al futuro, pero como sucede con muchas cosas, no se trata solo de lo que haces, se trata de cómo lo haces. Aquí es donde los elementos personales, culturales y de competencias que se tratan en la Parte II cobran verdadero protagonismo. A nivel general, existe un consenso real sobre el papel de las OE como convocantes y curadoras, y también como proveedoras de apoyo y orientación, así como sobre el impacto que las herramientas digitales seguirán teniendo en la integración de estas funciones en el ADN de los servicios para miembros.

▶ 3. ¿Qué funciona? – ¿Cómo mejoran las herramientas digitales el alcance y el impacto externo?

¿Cómo utilizan las OE las herramientas digitales para comprender mejor las necesidades, los intereses y las prioridades de sus miembros y para llevar a cabo actividades de promoción y campañas de gran impacto? ¿Qué nuevas formas de entablar relaciones con los responsables políticos, los periodistas y otras personas influyentes están surgiendo? Las herramientas digitales se están utilizando para crear “coaliciones de campaña”, llegar a un público masivo y, en última instancia, mejorar la visibilidad y la capacidad de influir en la opinión pública. Según el testimonio de muchas OE, mejorar la sensibilización y la visibilidad externas es también una manera de avanzar en una prioridad constante para las OE: llegar más allá de su círculo privado para atraer nuevos miembros y ampliar su base.

Permiten llegar a un nuevo público (y atraer nuevos miembros)

Impulsar la captación de miembros y promover la contratación de servicios adicionales sigue siendo una prioridad para las OE de todo el mundo. Los canales digitales están proporcionando la plataforma para un enfoque nuevo y proactivo a la hora de aumentar la concienciación y la visibilidad y de construir relaciones. En esto se basa el concepto de *inbound marketing* (*marketing* entrante o de atracción), una alternativa al *outbound marketing* (o *marketing* tradicional), puramente saliente.

Pero ¿en qué consiste esto en la práctica? El *inbound marketing* se centra esencialmente en atraer clientes a través de contenido relevante y útil (por ejemplo, mediante blogs, redes sociales y la optimización de los motores de búsqueda) y agregar valor en cada etapa del “proceso de compra del cliente”, o en términos de las OE, el “ciclo de membresía”. Este enfoque es una forma de generar confianza, credibilidad y proyección para las OE en todo el mundo. Algunas de ellas ya están revisando radicalmente su enfoque de *marketing* digital para impulsar la captación de nuevos miembros y aumentar la contratación de productos y servicios. A diferencia del *outbound marketing*, el *inbound marketing* no necesita “pelear” por la atención de los clientes potenciales. Se trata de crear contenido diseñado para abordar los problemas y necesidades de los posibles clientes (es decir, miembros o miembros potenciales) para atraer a quienes están buscando respuestas en línea y planteándose si realmente necesitan los servicios ofrecidos por la OE.

Al alinear regularmente los contenidos publicados con los intereses y necesidades de los líderes empresariales, las OE atraerán naturalmente el tráfico entrante, lo cual puede traducirse en un aumento en la aceptación de servicios y en la captación de miembros. Los desafíos radican en:

- ▶ Identificar y articular “anzuelo” adecuados que conecten con el público objetivo de las OE;
- ▶ Tener las competencias y la capacidad interna para generar contenido de actualidad de manera regular y para seleccionar y filtrar la información;
- ▶ Usar de manera eficaz la optimización de motores de búsqueda para impulsar el tráfico entrante;
- ▶ Recopilar datos a través de este tráfico entrante y llevar a cabo procesos de seguimiento efectivos.

Por supuesto, el *marketing* saliente sigue siendo muy necesario y el *inbound* no pretende sustituirlo, sino mejorarlo y complementarlo. Es interesante señalar que el concepto general tras el *inbound marketing* (crear contenidos atractivos y relevantes que atraigan al público) también se puede aplicar a otras áreas prioritarias para las OE, en particular las campañas de promoción y la divulgación del papel positivo de las empresas en la sociedad. Las OE pueden utilizar la información y los conocimientos recopilados a través de sus actividades de influencia y representación, así como del contacto regular con los responsables de la toma de decisiones, tanto para seleccionar contenido relevante como para crear contenido que responda específicamente a nuevas necesidades (creadas por nuevas propuestas legislativas, por ejemplo). El objetivo final es, ante todo, impulsar el crecimiento de la membresía. El CIFOIT y DECP

han publicado recientemente un [Manual para OE sobre estrategias y políticas de membresía](#)¹⁶ que proporciona información específica sobre cómo adaptar las estrategias de marketing para mejorar la captación, la retención y la participación de los miembros.

NUEVOS ENFOQUES DE DIFUSIÓN: <i>INBOUND</i> vs <i>OUTBOUND</i> MARKETING	
<p><i>INBOUND</i> MARKETING</p> <p>El <i>inbound marketing</i> es una metodología empresarial que atrae la atención de clientes nuevos y potenciales y consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Crear contenidos y experiencias estratégicas que se adapten a necesidades únicas;▶ Formar conexiones, responder preguntas y resolver problemas;▶ Usar este contenido de calidad para atraer a las personas a su empresa y su marca y construir relaciones duraderas.	<p><i>OUTBOUND</i> MARKETING</p> <p>Los métodos de <i>marketing</i> tradicionales crean mensajes salientes y material publicitario, lo cual implica:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Comprar anuncios y listas de correo electrónico para distribuir estos mensajes salientes;▶ Uso de otros canales como la venta telefónica o poniendo stands en ferias comerciales;▶ Difundir mensajes de <i>marketing</i> a una audiencia determinada con la esperanza de obtener una respuesta, clientes potenciales y nuevos negocios.

Aumentan las actividades de promoción y la participación de los actores clave

La crisis de COVID 19 ha actuado como un recordatorio de una de las funciones y roles centrales de las OE: recoger la voz colectiva y las aportaciones de las empresas para contribuir al desarrollo de políticas. En todo el mundo, las OE han trabajado con los gobiernos para crear conjuntamente respuestas políticas a los cambiantes desafíos relacionados con la pandemia. Esto también ha implicado llevar a cabo acuerdos bipartitos y tripartitos, así como asociaciones con otras organizaciones empresariales, ONG, institutos de investigación y sindicatos. ¿Qué lecciones podemos extraer en lo que se refiere a cómo mejorar el impacto de la promoción de las OE gracias a las herramientas digitales?

El 94 % de las OE han aumentado sus actividades de promoción durante la crisis, a pesar de tener que reducir su capacidad financiera y humana¹⁷.

Una encuesta a 127 organizaciones empresariales realizada por la ACT/EMP de la OIT y la OIE en 2020 muestra que, a pesar de tener que reducir su capacidad financiera y humana, una proporción abrumadora de las OE (el 94 %) ha aprovechado los recursos disponibles para aumentar sus actividades de promoción durante la crisis. Esto ha implicado un esfuerzo de promoción a varios niveles con los gobiernos, así como una mayor cobertura de prensa y una mayor presencia en las redes sociales. Es importante destacar que estos esfuerzos han demostrado ser en gran medida efectivos o muy efectivos en las evaluaciones realizadas por las OE.

Los canales digitales han proporcionado una forma de interactuar con los miembros e identificar rápidamente tanto los retos más urgentes como las soluciones propuestas. Las herramientas digitales también han brindado un medio para mejorar el acceso a los responsables políticos. Por ejemplo, desde un punto de vista puramente logístico, es más fácil organizar un debate entre un ministro y un grupo seleccionado de miembros de una OE si la reunión es virtual y no física. Las herramientas digitales

¹⁶ Membership strategies and policies – A Manual for EBMOs, Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout de Koster, 2021, <https://www.itcilo.org/es/node/2355>

¹⁷ Encuesta de ACT/EMP y la OIE realizada en mayo-junio de 2020. Puede obtener más información en este enlace: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang--es/index.htm

también han facilitado la creación de un “punto de encuentro” regular entre los miembros y las partes interesadas externas. Un ejemplo de esto son los seminarios virtuales “CBI at 10”, que se realizan dos veces por semana (ver recuadro 7).

RECUADRO 7: ¿Cómo están impulsando los canales digitales la promoción y la participación de las partes interesadas?

- ▶ **FKE (Kenia)** llevó a cabo una amplia encuesta digital¹⁸ entre sus miembros que resultó crucial para entender mejor cómo pueden superar las empresas la pandemia y el tipo de apoyo necesario por parte del gobierno. El flujo de caja era la preocupación más apremiante para el 84 % de las empresas, y el 75 % también señalaba el impacto en las cadenas de suministro. En general, el 70 % consideraba que el gobierno no ha hecho lo suficiente para ayudar. Las herramientas digitales también proporcionaron un medio para generar información de calidad con la que se hicieron propuestas de políticas específicas al gobierno, como la reducción del impuesto de sociedades, la creación de un “Fondo de apoyo salarial” y el desarrollo de un marco para la devolución de préstamos y créditos.
- ▶ **CBI (Reino Unido)** organiza los seminarios virtuales “CBI at 10” dos veces por semana (lunes y miércoles) como un medio para impulsar el contacto regular entre los miembros y los responsables políticos (así como otras partes interesadas externas). Aunque, obviamente, los temas principales se han centrado en la COVID-19 durante el último año, también se han tocado otros temas prioritarios para los miembros, incluida la agenda *Net-Zero*, la inclusión y la diversidad y la evolución del Brexit y el comercio internacional. Entre los beneficios de estos seminarios virtuales destacan una mayor participación de los miembros y la capacidad de influir en los responsables de la formulación de políticas.
- ▶ **FEU (Ucrania)** desarrolló en asociación con **Danish Industries (DI)** una herramienta que mide la confianza de las empresas ucranianas en lo que se refiere al desarrollo y la conservación de los puestos de trabajo existentes y el potencial para la creación de nuevos puestos de trabajo. Esta iniciativa proporcionó una plataforma única para interactuar con los responsables de la formulación de políticas. Las herramientas digitales permitieron utilizar “una estrategia de goteo”, es decir, recopilar información y datos a lo largo de todo el año en lugar de concentrar todo el proceso en una sola encuesta.

Dan acceso directo a los responsables de formular políticas públicas y a los periodistas, además de influir en la opinión pública

Las OE también están utilizando canales digitales para entablar y construir relaciones con periodistas y otras personas influyentes. Esto se enlaza con el objetivo más amplio de influir en la opinión pública y desmontar prejuicios negativos sobre el papel de las empresas en la sociedad. Tras numerosas conversaciones con organizaciones empresariales de todo el mundo, hemos extraído algunos ejemplos de canales digitales que se utilizan para fomentar las relaciones y llegar a un público más amplio:

- ▶ Usar las redes sociales para interactuar directamente con los periodistas (por ejemplo, etiquetarlos en tweets sobre temas de interés conocidos para ellos) y construir la relación siguiendo y comentando sus propias publicaciones.
- ▶ Usar las redes sociales para interactuar directamente con políticos y departamentos gubernamentales. Esto es menos habitual, pero algunos políticos tienen cuentas activas en redes sociales y se muestran receptivos ante las interacciones positivas. Así, por ejemplo, algunos políticos utilizan los datos y estudios de las OE en los debates sobre políticas públicas.
- ▶ Crear foros en línea para estimular el debate con el público en general, más allá de la base de miembros. Por ejemplo, se han creado foros de debate en LinkedIn y otras plataformas para abordar temas de diversa naturaleza, como el empleo de los jóvenes, el emprendimiento, las competencias y el empleo, el futuro del trabajo, la diversidad y la inclusión y la salud mental.

¹⁸ Puede acceder a los detalles de la encuesta de FKE en <http://www.fke-kenya.org/site/index.php/news-and-media/press-releases#>

- ▶ Participar en foros de debate en línea externos para conocer diferentes perspectivas y establecer la posición de las OE en temas clave. Los foros en línea pueden proporcionar una nueva plataforma para llegar a otros públicos, pero también pueden constituir un riesgo para las propias capacidades (hay miles de foros relevantes, por lo que es necesario elegir) así como para la reputación (tener una voz activa en foros externos implicar ser vocal y exponerse a un contraataque).
- ▶ Tener una actitud proactiva en eventos y conferencias en línea. A menudo, las OE son invitadas a hablar y contribuir en eventos de terceros. Vale la pena ser proactivo y contactar con los organizadores de la conferencia y otras partes interesadas para aprovechar al máximo la proliferación de plataformas en línea que nos dan la oportunidad de llegar a nuevos públicos.

RECUADRO 8: Uso de canales digitales para difundir el mensaje y llegar a un público más amplio

- ▶ **CBI (Reino Unido)** desarrolló la iniciativa “*Business Heroes*”, que animaba a empleadores y empleados a enviar testimonios positivos a una dirección de correo creada para la ocasión para poder recopilarlos y compartirlos luego en sus comunicaciones digitales y redes sociales. Estas historias hablaban de empresas que facilitaban la reubicación laboral, apoyaban a las familias en dificultades y ayudaban a las personas a mantener su bienestar físico y mental.
- ▶ **CCIU (Uzbekistán)** organizó un concurso en línea (“COVID 19 Challenge 2020”) para estimular la creación de herramientas y soluciones innovadoras para mitigar las consecuencias de la pandemia de COVID 19. Se invitó a personas de todo Uzbekistán a colaborar, combinando tecnología y habilidades empresariales, en el desarrollo de enfoques innovadores para desafíos específicos en áreas como la salud, la educación, la ayuda a los más vulnerables, el apoyo a las pequeñas empresas y a las comunidades. CCIU publicó [los proyectos ganadores](#)¹⁹ en su sitio web.
- ▶ **ECATT (Trinidad y Tobago)** adoptó un enfoque proactivo tanto para los canales de redes sociales como para los medios tradicionales desde el inicio de la crisis de COVID 19. Esta estrategia proactiva de comunicación le facilitó la gestión de entrevistas en la prensa, además de que consiguió sensibilizar sobre el impacto de la COVID 19 en el lugar de trabajo y sobre la necesidad de apoyo del gobierno.

Permiten captar “datos únicos” e informar a las campañas de promoción

Una de las mejores formas de influir en las políticas públicas para las OE es mediante la recopilación de datos y pruebas para respaldar sus argumentos centrales. De la misma manera que las herramientas digitales están demostrando ser vitales para recoger información y comentarios de los miembros sobre cuestiones internas (por ejemplo, los servicios y actividades de las OE), también están marcando la diferencia en materia de generación de datos e información para impulsar actividades y campañas de promoción externas. Por ejemplo, la mayoría de las OE realizaron encuestas a las empresas para evaluar el impacto de la COVID 19 y usaron los resultados para la promoción de políticas y la elaboración de medidas de apoyo a las empresas. Los canales digitales están proporcionando a las OE un conjunto de nuevas “herramientas de posicionamiento” ante el gobierno y los responsables políticos.

Frente a un panorama volátil y que cambia rápidamente, tener acceso a datos y estudios sólidos también será cada vez más importante para ayudar a los líderes empresariales a tomar decisiones estratégicas para el futuro de sus negocios. Esto puede incluir estudios sobre la evolución de las expectativas de los consumidores y empleados, las necesidades futuras de competencias, el cambio demográfico y la adopción de tecnología. Esta exploración del horizonte –junto con los intercambios entre pares para hacer un balance de lo que significan en la práctica las tendencias clave que están emergiendo– constituye un elemento importante de la “oferta” de las OE. Cuando las empresas necesitan entender un entorno externo cambiante, tener acceso a datos únicos y oportunos (generados a través de herramientas digitales) será una gran herramienta para retener a miembros existentes y captar nuevos miembros.

¿Cómo han ayudado la investigación y los datos a las OE a tener un impacto durante la crisis? La capacidad de hacer encuestas entre sus miembros de manera rápida permitió a las OE tener, en primer lugar, una idea clara de la situación a la que se enfrentaban las empresas que forman parte de la membresía de la organización, así como priorizar las peticiones y las medidas de apoyo que se solicitaban al gobierno. Entre las herramientas específicas que se utilizan para generar esta información se incluyen Kahoot,

Padlet, Qualtrics y Mentimeter, así como herramientas más básicas como Survey Monkey y la función de encuestas para seminarios virtuales.

Este enfoque basado en datos y pruebas apuntaló la capacidad de persuasión de las campañas de las OE desde el comienzo de la crisis. Las herramientas prácticas de recopilación de datos, incluidas las proporcionadas por ACT/EMP, han permitido a las OE no solo generar investigaciones oportunas, sino también presentarlas de una manera que garantice el máximo impacto. Por ejemplo, un estudio realizado por FKE cuantificó el impacto inicial de la pandemia sobre el empleo en Kenia, descubriendo una pérdida del 8,3 % del empleo en el sector privado formal entre marzo y julio de 2020 (lo que ascendía a más de 170 000 puestos de trabajo). El hecho de que solo el 30 % de las empresas que respondieron tuvieran recursos suficientes para cumplir con las obligaciones salariales en los próximos seis meses subrayó la importancia crucial del apoyo del gobierno para ayudar a salvaguardar los puestos de trabajo. El uso de herramientas digitales fue esencial para recopilar esta información con rapidez e incidir en la respuesta del gobierno.

A medida que los desafíos económicos y de empleo posteriores al confinamiento pasan a primer plano en la mayoría de los países, contar con datos económicos y del mercado laboral actualizados seguirá siendo crucial. Las decisiones políticas no se pueden tomar con base en estadísticas recopiladas hace meses. La comunidad empresarial mundial tiene un importante papel que desempeñar proporcionando a los responsables políticos datos rápidos y precisos y experiencias desde la primera línea del mercado laboral. La información sectorial será especialmente importante para ayudar a los responsables políticos a tomar decisiones sobre la necesidad de continuar con el apoyo en ciertos sectores. Un ejemplo de ello es el trabajo de evaluación rápida llevado a cabo por las OE en cuatro países de los Balcanes Occidentales²⁰, que puso de manifiesto el impacto sobre las empresas y el empleo y propuso soluciones para reanudar las operaciones, en asociación con el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD).

Ayudan a construir alianzas y coaliciones de campaña

Las actividades específicas a lo largo de la crisis de COVID 19 han puesto de relieve el papel que las OE pueden desempeñar para fomentar la acción colectiva, impulsar la innovación y generar un compromiso de colaboración con el gobierno, las instituciones académicas y otras partes interesadas. Además, tenemos ejemplos de las OE de todo el mundo que han creado alianzas con organismos representativos sectoriales para dar lugar a una voz empresarial fuerte y unificada. Los canales digitales han proporcionado los medios para facilitar todas estas asociaciones y coaliciones de campaña. De cara al futuro, los canales digitales seguirán brindando nuevas oportunidades a las OE de todo el mundo para impulsar la solidaridad, la innovación y la colaboración.

²⁰ Puede obtener más detalles sobre este trabajo de evaluación en los Balcanes Occidentales aquí: https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_754190/lang--en/index.htm

RECUADRO 9: Uso de herramientas digitales para crear asociaciones y coaliciones de campaña

- ▶ **ANDI (Columbia)** lanzó la iniciativa #UnidosSomosMásPaís²¹ para crear un mercado virtual que ponga en contacto la oferta y la demanda de servicios y productos y así ayudar a los grandes compradores a conectar con productores locales, profesionales independientes y emprendedores. El objetivo es crear nuevas oportunidades para cientos de mipymes que se registren en la plataforma. En otra iniciativa, ANDI recurrió a las herramientas digitales para movilizar de forma masiva a voluntarios de más de 20 instituciones académicas –y recoger fondos de la comunidad empresarial– para fabricar y distribuir dispositivos médicos vitales como son los respiradores. Así se pudo apoyar de manera directa a 337 unidades de cuidados intensivos en 10 municipios.
- ▶ **EFC (Sri Lanka)** elaboró el “[Pasaporte de competencias](#)” en colaboración con la Comisión de educación terciaria y profesional del Ministerio de Desarrollo de Competencias, Empleo y Relaciones Laborales y la OIT. La iniciativa proporciona una plataforma común para que los trabajadores migrantes retornados puedan demostrar sus conocimientos, experiencia, competencias, así como sus referencias. El Pasaporte de competencias se puede vincular a una plataforma de Reconocimiento de Aprendizaje Previo (RPL) y es esencialmente una “puerta de entrada” para encontrar un trabajo y acceder a formaciones que les permitan adquirir nuevas competencias o perfeccionar las que ya tienen. En general, el [Pasaporte de competencias](#) facilita la adecuación de las capacidades a las oportunidades de empleo, beneficiando tanto a los empleadores como a los trabajadores de Sri Lanka y apoyando a la vez las iniciativas gubernamentales de creación de empleo.
- ▶ **ECATT (Trinidad y Tobago)** utilizó canales digitales para alimentar los debates del Consejo Asesor Tripartito Nacional (NTAC) de cara a la preparación de los lugares de trabajo para la COVID 19. Además de incluirse varias recomendaciones de ECATT en la presentación final del NTAC al gobierno, todas las discusiones y negociaciones tuvieron lugar a través de canales digitales. ECATT también utilizó herramientas digitales para llevar a cabo actividades de sensibilización y formación para miembros sobre novedades en SST, condiciones de viaje, planes de continuidad para las empresas y políticas de trabajo desde casa .
- ▶ **CPC (Chile)** desarrolló la iniciativa Solidaridad e Innovación Empresarial a través de un sitio web (SiEmpre²²) que reunió a empresas, emprendedores y grupos empresariales con un claro objetivo común: ayudar a Chile a reconstruir mejor. SiEmpre ha recaudado más de 100 millones de dólares para apoyar los esfuerzos sanitarios y de distribución de alimentos en el país. Las herramientas digitales facilitaron la creación de una coalición de organismos sectoriales de la manufactura, la minería, la construcción, la agricultura y los servicios financieros para crear un fondo de emergencia que ayudara a hacer frente a los urgentes desafíos de salud y alimentación que afectaban a la población. Como resultado, se entregaron cajas con alimentos básicos para al menos 125 000 familias del segmento más vulnerable de la sociedad.

RESUMEN: Los datos y los casos reales pueden impulsar el impacto de las campañas mostrando el papel positivo de las empresas

Además de utilizar estudios y datos sólidos para cambiar los corazones y las mentes, las OE se han dirigido a los responsables políticos y a la población en general desde un nivel más emocional dando visibilidad a ejemplos tangibles en los que la comunidad empresarial hace un esfuerzo adicional para ayudar en tiempos de crisis.

Siendo la gestión de la reputación una prioridad importante para la comunidad empresarial en la mayoría de los países, la pandemia se ha convertido en una plataforma para que las OE “muestren” en lugar de “contar”. Un buen ejemplo de este papel “divulgativo” es la iniciativa “Business Heroes” de CBI en el Reino Unido y el concurso “Challenge 2020” de CCIU en Uzbekistán (ver recuadro más arriba). Si bien la COVID 19 ha acelerado el uso de herramientas digitales por parte de las OE, su aplicación para mejorar el alcance y el impacto externo solo se acelerará después de la pandemia.

PARTE II



¿Por qué
funciona?

▶ PARTE II – ¿POR QUÉ FUNCIONA?

¿Cuáles son los temas comunes y consejos de implementación que podemos extrapolar de los ejemplos concretos de “lo que funciona” en la Parte I? Haremos este análisis desglosándolo en 3 áreas prioritarias:

1. **Gobernanza** – ¿Qué infraestructura de gobernanza y toma de decisiones necesitan las OE para una digitalización eficaz y sostenible? ¿Cómo sería la hoja de ruta de toma de decisiones para la digitalización de las OE?
2. **Productos** – ¿Qué han hecho las OE para determinar qué productos y servicios específicos son más aptos para la digitalización? ¿Qué nuevos tipos de productos y servicios están surgiendo? ¿Qué infraestructura se necesita?
3. **Personas** – ¿Cómo han gestionado las OE las cuestiones de aptitudes y capacidad internas en lo que se refiere a la digitalización? ¿Cuáles son las implicaciones para las competencias, el liderazgo y la cultura organizacional de las OE?

En esta sección, también iremos más allá del ecosistema de las OE para observar lecciones y experiencias digitales que nos permitan reflexionar y aprender. Un estudio periódico sobre cómo las empresas, los gobiernos, los sindicatos y las ONG están aprovechando las herramientas digitales e impulsando la innovación puede proporcionar información vital, a medida que las OE cubren las próximas etapas del camino de la digitalización.



▶ 1. ¿Por qué funciona? – La buena gobernanza como pilar fundamental

Se necesita una infraestructura de gobernanza y toma de decisiones eficaz para impulsar una digitalización eficaz y sostenible. Eso es lo que sustenta el dinamismo que las organizaciones empresariales necesitan en la cambiante era digital. Los organismos representativos que están a la vanguardia del cambio digital también han señalado como grandes factores de éxito una sólida planificación estratégica con etapas claras y hacer hincapié en el progreso gradual.

La hoja de ruta de la digitalización

¿Cómo van avanzando los órganos representativos en la hoja de ruta de la digitalización? Sobre la base del conjunto de los comentarios de OE de todo el mundo, se exponen a continuación los pasos prácticos que las organizaciones han ido dando a lo largo del camino de la digitalización y las lecciones aprendidas en el proceso.

- ▶ *Obtener el visto bueno* – La inversión que necesita la digitalización requiere que los planes estratégicos y los presupuestos sean aprobados por las juntas directivas y los comités de las OE. En ocasiones, el debate incluirá si se debe recurrir a las reservas de la organización. En algunas OE, ha habido un sentimiento de urgencia compartido entre cargos ejecutivos y no ejecutivos con respecto a la inversión digital como un medio para preparar la organización para el futuro. En otras, ha resultado más difícil argumentar a favor de un cambio significativo. En esos casos, el punto de inflexión se produjo al presentar un plan claro y una visión ambiciosa de cómo acabará beneficiando la digitalización a los miembros (ver más abajo) y asegurando la viabilidad a largo plazo de la OE.
- ▶ *Comenzar desde el lugar correcto* – La digitalización no es un fin en sí mismo, es un medio para lograr un fin. Y ese objetivo final es, invariablemente, brindar mejores servicios y mejor representación a los miembros. Esto establece un claro “punto de anclaje” para las organizaciones a medida que incorporan actualizaciones digitales y nuevas formas de trabajar. La pregunta que hay que hacerse siempre es “¿Cómo beneficiará esto a los miembros?”. La atención absoluta a los miembros debe seguir siendo la fuerza impulsora de todas las actividades de las OE, ya sean digitales o analógicas.
- ▶ *Elaborar el plan* – Se trata de un proceso de varias fases y puede llevar algún tiempo, especialmente en lo que respecta a obtener el respaldo formal de la junta. Sin embargo, es importante invertir el tiempo que haga falta para mantener las conversaciones internas y externas adecuadas. Los planes estratégicos y operativos de las OE para la digitalización (o para una transformación digital total) suelen incluir una visión clara del destino final, etapas en el camino, indicadores clave de rendimiento (KPI) claros, plazos y presupuestos realistas, planes de contingencia y procedimientos de gestión de riesgos. Como parte de la fase de planificación, aprender de las OE que han pasado por un proceso similar puede suponer una diferencia significativa y garantizar que se eviten errores comunes.
- ▶ *Asegurar la aceptación colectiva* – Además de obtener el respaldo necesario de la junta, las OE se han asegurado la aceptación de sus miembros y, lo que es más importante, de sus propios trabajadores. Cualquier evolución digital tendrá implicaciones para las capacidades y tareas internas. Para que los cambios funcionen, es fundamental que el personal y los miembros comprendan por qué se están realizando y qué mejoría supondrán.
- ▶ *Comprender la situación actual* – Las OE deben tener absolutamente claro dónde se encuentran en un momento determinado y adónde quieren llegar. Para hacer esto bien hay que tener las conversaciones adecuadas con las personas adecuadas en una fase temprana de cualquier renovación digital. Comprender las necesidades y expectativas cambiantes de los miembros y las ventajas prácticas, pero también los valores añadidos y las limitaciones, de los últimos desarrollos tecnológicos (y cómo afectan a los productos nuevos o existentes) son partes fundamentales del proceso.

- ▶ *Mantenerse en sintonía con la base de miembros a lo largo del proceso* – Es posible que las asociaciones y las empresas miembro no siempre tengan la infraestructura necesaria para sacar el máximo partido a todas las novedades digitales presentadas por la OE. ¿Cómo pueden asegurarse las organizaciones empresariales de estar en sintonía con la base de miembros? La mejor manera de proceder es cerciorarse de que el progreso sea constante pero no frenético y recabar periódicamente las sensaciones de los miembros (y sobre todo no asustarlos avanzando demasiado rápido).

▶ Las organizaciones empresariales pueden permitirse estar un paso por delante de sus miembros, pero no pueden darse el lujo de estar dos pasos por delante.

- ▶ John Cridland, presidente de Worldskills UK Skills Taskforce y ex director general de CBI (Reino Unido)

-
- ▶ *Medir el progreso* – La digitalización exhaustiva de las operaciones internas reforzará la medición y el seguimiento continuos de las actividades. También ayudará a las OE a tomar decisiones basadas en datos de forma sistemática. La recopilación y el análisis de datos sólidos, aprender de los resultados e innovar rápidamente pueden suponer una gran diferencia en la sostenibilidad a largo plazo de la OE y acelerar el cambio en lo que a mentalidad y cultura organizacional se refiere.

▶ Una parte clave del proceso es avanzar a pequeños pasos, siempre buscando mejoras y aprendiendo cada día.

- ▶ Mohammed Touzani, CGEM (Marruecos)

-
- ▶ *Mejora continua* – Las tecnologías digitales ofrecen posibilidades novedosas para generar valor en forma de nuevos productos, servicios, soluciones y formas de trabajar. Pero aprovechar al máximo estas posibilidades implica realizar ajustes de forma regular en las competencias, reasignar recursos y realizar cambios en el funcionamiento operativo. Tener una auténtica cultura de mejora continua es más importante que nunca y es la clave para que las OE se conviertan en organizaciones digitales de pleno derecho.

▶ No se dejen engañar por algunos de los rumores sobre la transformación digital, la transformación digital es una disciplina empresarial o una filosofía de empresa, no un proyecto.

- ▶ Katherine Kostereva, directora ejecutiva y socia gerente de bpm'online²³

²³ Cita publicada en un artículo de Chief Executive Network:
<https://chiefexecutive.net/real-meaning-digital-transformation-increased-agility/>

Gestionar los riesgos de la digitalización

La buena gobernanza en las OE consiste en tomar decisiones de forma democrática y eficiente, pero también en gestionar los riesgos de manera eficaz. Y esto es especialmente importante en el contexto de los posibles riesgos financieros y de reputación asociados a los proyectos digitales. Una de las prioridades de las OE es fomentar la ética y la observancia de las normas entre sus miembros, lo que a su vez contribuye a la misión permanente de mejorar la reputación de las empresas. En este sentido, ayudar a las organizaciones miembro a cumplir con sus propias responsabilidades de protección de datos²⁴ es un importante servicio que las OE pueden proporcionar.

¿Cuáles son algunos de los riesgos específicos que una mayor digitalización puede crear para las propias OE? La seguridad cibernética y la protección de datos fueron las preocupaciones más citadas, en particular con respecto a los cambiantes requisitos legales en torno al intercambio de datos. ¿Cómo pueden las organizaciones mitigar este riesgo? La formación y sensibilización del personal interno de las organizaciones es solo una de las posibles respuestas. Como señaló un directivo de una OE, “cuando se trata de seguridad cibernética y protección de datos, la fortaleza de cualquier organización es igual a la de su eslabón más débil”. El mensaje es que el cumplimiento de los requisitos de protección de datos y los protocolos de seguridad cibernética es tarea de todos, no es solo una prioridad para el departamento de informática y redes de la organización.

La siguiente tabla recoge otros riesgos y preocupaciones señalados por los líderes de las OE, así como algunas estrategias de mitigación. Uno de los legados de la crisis de COVID 19 será la renovación de la atención a la gestión de riesgos en general. Se trata de un área en la que ya se está brindando apoyo a las OE a través de los programas de formación y liderazgo de CIFOIT.

GESTIONAR Y MITIGAR LOS RIESGOS DE LA DIGITALIZACIÓN PARA LAS OE	
RIESGO	MITIGACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ciberseguridad (riesgo de pirateo informático para la organización, riesgo de pirateo informático hacia miembros) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contar con un buen proveedor informático para ayudar a gestionar el riesgo y realizar revisiones ▶ Tener protocolos de gestión de crisis y planes de contingencia
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Violación de la protección de datos por parte de la OE (por ejemplo, incumplimiento de los requisitos legales, uso no autorizado de datos de CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formación del personal, recordatorios y sesiones informativas periódicas ▶ Utilizar expertos externos en protección de datos para revisar los procedimientos actuales
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Violación de la protección de datos por parte de los miembros, provocando un daño a la reputación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asesoramiento para miembros y actualizaciones legales periódicas ▶ Código de comportamiento y procedimientos disciplinarios ▶ Experiencia en gestión de medios

²⁴ Puede acceder a un análisis específico de estas cuestiones de protección de datos en este informe de la OIT: https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS_760271/lang--en/index.htm

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gasto excesivo del presupuesto y costos imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Planificación presupuestaria eficaz y realista ▶ Claridad en términos contractuales con proveedores ▶ Presupuesto de contingencia
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Obsolescencia, problemas técnicos emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Debida diligencia del proveedor informático ▶ Claridad en las “cláusulas de incumplimiento” con los proveedores de tecnología ▶ Explorar herramientas y opciones digitales emergentes
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de capacidad y competencias internas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auditoría de competencias internas y contratación de personal con las competencias adecuados para abordar las deficiencias ▶ Actualización y adquisición de nuevas competencias para el personal ▶ Uso de trabajadores temporales / por contrato

Identificar la tecnología adecuada y los proveedores externos con los que trabajar

La buena gobernanza también implica proceder con la debida diligencia con los socios potenciales y llevar a cabo un proceso de licitación exhaustivo. Para la mayoría de los empleadores, y para las propias OE, uno de los mayores desafíos es dar con la tecnología adecuada y decidir con qué proveedor de servicios digitales trabajar. Las OE pueden ejercer un papel central al educar la demanda, aportar apoyo potencial y crear economías de escala. Las OE también pueden establecer el tono general con el que sus miembros abordan la transformación digital. Para la mayoría de las empresas, se trata de encontrar el equilibrio adecuado entre aprovechar nuevas oportunidades y gestionar el riesgo potencial. Pero la OE también puede ayudar a impulsar la innovación, en particular mostrando nuevos enfoques aplicados con éxito entre sus miembros.

Según el testimonio de muchas OE, es fácil dejarse seducir por expertos en tecnología que prometen soluciones “listas para usar”. Uno de los problemas en este sentido es que muchas consultoras digitales y expertos en tecnología no comprenden realmente el papel y los servicios únicos que brindan las OE. Es posible que las soluciones digitales que funcionan para empresas que trabajan para otras empresas (B2B) o directamente para el consumidor (B2C) no satisfagan las necesidades específicas de las organizaciones empresariales.

Aunque requiere mucho tiempo llevar a cabo un proceso de licitación minucioso es un paso importante. Es una oportunidad para comprobar la adecuación cultural del proveedor de servicios, así como su comprensión de las necesidades específicas. También ayuda a aclarar las relaciones y garantizar una competencia leal entre las empresas miembro que prestan servicios digitales y estén interesadas en trabajar para la OE. Otra consideración importante a tener muy en cuenta es cómo se puede modificarse y evolucionar posteriormente cualquier nueva infraestructura digital. Un producto nuevo “completamente original” es posible que no tenga flexibilidad suficiente como para evolucionar con el tiempo. También existe el riesgo de que la OE se vuelva totalmente dependiente de su proveedor tecnológico, ya que es el único al que puede recurrir para hacer cambios en el futuro, una situación poco flexible y costosa a largo plazo, por lo que es importante tener una comprensión clara de cómo se podrán gestionar los cambios graduales. Muchos organismos representativos han aprendido esto por las malas y se han visto envueltos en intrincadas discusiones técnicas y contractuales con sus proveedores tecnológicos.

RECUADRO 10: Aprovechar la experiencia externa: consejos prácticos

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

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

Usar la membresía de la OE como una marca de ética y cumplimiento y como un diferenciador clave

Uno de los temas de debate más habituales en muchas OE es cómo promover mejor el cumplimiento de las normas y la ética entre sus miembros. Esto implica, en parte, trabajar con los gobiernos para garantizar la aplicación efectiva y justa de las normas establecidas, de manera que proteja no solo los intereses de los trabajadores sino también los intereses de las empresas que cumplen dichas normas, ya que pueden verse perjudicadas en el mercado si no existen mecanismos de control.

Pero las OE también impulsan sus propias actividades para demostrar que las empresas que las integran se atienen a las normas y la ética más estrictas. En línea con este tema tan de actualidad, ¿qué papel pueden desempeñar los canales digitales para hacer más factible que las OE supervisen y autentifiquen las normas profesionales y los mecanismos de cumplimiento establecidos por sus miembros?

Para las OE, hacer esto correctamente deriva en dos ventajas:

- ▶ Demuestra que la comunidad empresarial está dando un paso adelante y contribuye a la misión de mejorar la percepción pública del papel de las empresas en la sociedad.
- ▶ Es un poderoso gancho para que otras empresas se unan a la OE, ya que les proporcionará un distintivo de calidad y una etiqueta reconocible.

Una forma en que los canales digitales pueden mejorar este proceso es a través de iniciativas puramente prácticas, como la autoevaluación y las pruebas de cumplimiento en línea, que verifican una comprensión básica de los requisitos reglamentarios y el conocimiento de los códigos de comportamiento pertinentes. Esto garantiza un nivel básico de certificación de cumplimiento que puede ampliarse con iniciativas de buenas prácticas y la promoción general de la ética empresarial. Además de utilizar los canales digitales para impulsar la ética y el cumplimiento de las normas de forma rentable, el concepto de pertenencia a la OE como distintivo ético y de calidad también podría beneficiar en el futuro la cooperación bilateral entre las organizaciones empresariales y de trabajadores.

Esto se basa en la premisa de objetivos compartidos y una meta común al que se ha aludido anteriormente: los empleadores que de manera rutinaria y consciente incumplen sus obligaciones legales y las normas del sector están trabajando en contra de los intereses no solo de los trabajadores y los consumidores sino también de las empresas que sí cumplen con las normas y corren el riesgo de verse perjudicadas por competidores sin escrúpulos (por ejemplo, empleadores que utilizan trabajadores migrantes ilegales o incumplen los requisitos de SST).

RESUMEN: La digitalización pone a prueba los procedimientos de gobernanza y gestión de riesgos

Se necesitan una gobernanza eficaz y una infraestructura clara para tomar las decisiones que impulsen una digitalización eficaz y sostenible. Esta debe incluir metas claras y un enfoque gradual del progreso. Para los dirigentes y las secretarías de las OE hay una serie de "etapas cruciales", como obtener el visto bueno inicial de la junta directiva para la inversión digital, garantizar la aceptación colectiva (del personal y de los miembros en general) y tener claras las medidas de éxito y cómo se medirán.

Las OE reconocen los riesgos potenciales de la digitalización, siendo las preocupaciones más citadas la seguridad cibernética, la protección de datos, el exceso de gasto presupuestario y la falta de competencias internas. El asesoramiento externo en estas áreas específicas y el aprendizaje de las experiencias de otras OE son formas importantes de avanzar, algo que también servirá para respaldar estrategias más amplias de gestión de riesgos y crisis en las OE. Otro tema común planteado por las OE que quieren recurrir a servicios externos es el desafío de identificar la tecnología adecuada y los proveedores con los que trabajar. Llevar a cabo un proceso de licitación exhaustivo es una forma de comprobar la adecuación cultural, así como la comprensión de las necesidades específicas de las organizaciones empresariales.

▶ 2. ¿Por qué funciona? – Productos, servicios y transformación digital: factores de éxito comune

Hacer un balance regular de la situación vigente –en términos de productos, servicios y canales que son utilizados y valorados por los miembros y aquellos que no lo son– es el punto de partida primordial. Muchas OE aún están en una etapa temprana del camino de la digitalización y su atención se centra en las mejoras rápidas y los cambios graduales de lo que ya está en marcha. Al mismo tiempo, las OE con visión de futuro están atentas a la innovación y a posibles cambios revolucionarios. Los intercambios regulares con otras OE a nivel mundial seguirán siendo una importante vía para quienes buscan identificar y adoptar nuevos tipos de servicios y productos digitales. Aunque una transformación digital a gran escala parezca un objetivo remoto, ¿podemos identificar por qué algunos proyectos de digitalización tienen más posibilidades de éxito que otros?

Hacer balance de la situación actual

Lo más importante para todas las organizaciones es tener muy claro dónde se encuentra en determinado momento y adónde quiere llegar. Para hacer esto bien hay que tener las conversaciones correctas con las personas adecuadas en una fase temprana de cualquier renovación digital. En particular, esto debe incluir:

- ▶ Conversaciones con los miembros, incluyendo miembros de diferentes tamaños y de diferentes sectores industriales. ¿Cuál es su experiencia en relación con la OE? ¿Cómo se podría mejorar su experiencia como miembro y cómo podríamos facilitarle el acceso a la información y los servicios?
- ▶ Conversaciones con el personal de la OE en todos los departamentos. ¿Qué frustraciones y “bloqueos” experimenta actualmente en su trabajo diario? ¿Qué haría su vida laboral mejor y más fácil?

Estos dos elementos ayudarán a responder la pregunta “¿Dónde estamos en este momento?”. Las organizaciones representativas utilizan otras herramientas y mecanismos para obtener información práctica sobre la eficacia de los procesos y flujos de información actuales. Por citar algunos ejemplos, se podría usar la herramienta de Evaluación de la Preparación para la Transformación (TRA) creada por el departamento de ACT/EMP de la OIT, para que las OE evalúen su preparación para un cambio organizacional significativo. Por otro lado, se podría hacerse pasar por un miembro de la OE para ver con qué rapidez y eficacia se envía la asistencia y la información solicitadas, o también se podría hacer que el personal interno estuviera incluido en los correos salientes para los miembros para tener claro qué es lo que estos reciben y cuándo lo reciben.

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

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

Las encuestas periódicas a los miembros permiten conocer la satisfacción con las ofertas actuales y también pueden utilizarse para evaluar el progreso realizado. Algunas OE también han introducido pequeños pero importantes cambios en los servicios existentes para que se recojan opiniones e información de forma más regular. Por ejemplo, se han asegurado de que todos y cada uno de los eventos para miembros haya momentos para debatir e intercambiar opiniones. Esto puede ser algo tan básico como que uno de los puntos de la agenda al final de la reunión proporcione espacio y tiempo para que los miembros expresen sus puntos de vista, no solo sobre la reunión o el evento en el que acaban de participar, sino también sobre la asistencia y los servicios ofrecidos por la OE. Recopilar y revisar este tipo de comentarios es una excelente manera de garantizar que cualquier renovación digital de servicios, productos y canales de comunicación satisfaga las necesidades de los miembros en cada momento. Para esto se requiere capacidad y experiencia a la hora de valorar, recopilar y analizar datos.

¿Qué otros enfoques innovadores están adoptando las organizaciones representativas para hacer balance de la situación vigente y comprender mejor la experiencia de los miembros? El uso de herramientas de seguimiento como Google Analytics o Hot Jar (ver el recuadro a continuación), para complementar las encuestas y los comentarios proporcionados por los miembros, puede ayudar a crear una imagen más completa de la situación vigente. Este es un primer paso crucial para toda mejora digital futura.

RECUADRO 11: Hacer balance de los productos y servicios digitales actuales

- ▶ **REC (Reino Unido)** utilizó la herramienta [HotJar](#) para conocer cómo estaban accediendo y navegando en el sitio web de la organización los miembros. Básicamente, la herramienta ayuda a “seguir” a los miembros que utilizan el sitio para mapear claramente su navegación por el mismo e identificar cualquier problema de accesibilidad.
- ▶ **SNEF (Singapur)** utiliza canales sociales y herramientas digitales como un mecanismo de “escucha” para supervisar la experiencia de los miembros y comprender qué funciona y qué se puede mejorar en el futuro. Este proceso de retroalimentación constante es crucial, ya que la opinión general es que las OE “no tienen más remedio” que impulsar la adopción digital para seguir siendo relevantes.

Mejorar lo que ya está en marcha

Muchas OE con las que hemos hablado se centran en lograr un progreso gradual en productos, servicios y canales de comunicación basándose en lo que ya existe. Su enfoque consiste en ser realistas sobre lo que se puede lograr a la vez que se fomenta una cultura de mejora continua. También están atentas a lo que pueda surgir en el horizonte y hacen un seguimiento de la evolución del panorama tecnológico.

El [informe de tecnología global 2020 de McKinsey](#)²⁵ señaló un cambio notable en la comunidad empresarial en general, ya que los encuestados expresaban la mitad de probabilidades de llevar a cabo una modernización digital significativa en comparación con las tres encuestas anuales anteriores. Sin embargo, los órganos representativos no siguen necesariamente los ciclos de inversión de las empresas que representan. De hecho, algunas OE han señalado que este es precisamente el momento adecuado para actualizar significativamente la oferta digital. Según McKinsey, aquellas empresas que quieran invertir deberían centrarse en la digitalización de la experiencia del usuario final, en mejorar el análisis de datos y en las mejoras en la arquitectura informática. Ahí se reflejan algunas de las prioridades de las OE representativas (ver más abajo). Seguir de cerca las estrategias digitales y las prioridades cambiantes de los miembros es una oportunidad para que las OE proporcionen valor agregado, por ejemplo, a través de eventos específicos, investigaciones y kits de herramientas, acceso a expertos en tecnología e intercambios entre pares.

²⁵ Puede acceder a la totalidad de la encuesta McKinsey 2020 sobre tecnología y tendencias digitales aquí: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

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

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

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

RECUADRO 13: Mejorar el asesoramiento a los miembros mediante una mejor orientación

- ▶ **BUSA (Sudáfrica)** se asoció con la Comisión de Conciliación, Mediación y Arbitraje (CCMA), un organismo independiente de resolución de disputas, para desarrollar una nueva herramienta web dirigida específicamente a propietarios de pequeñas empresas que proporciona información actualizada sobre los últimos cambios en la legislación laboral, así como plantillas de contratos y folletos informativos. Los propietarios de pequeñas empresas también pueden acceder a guías sobre cómo contratar, cómo gestionar a sus empleados y construir relaciones sanas en el lugar de trabajo, cómo terminar la relación laboral de manera justa y muchos otros temas. La iniciativa reconoce el hecho de que muchas pequeñas empresas carecen de experiencia en legislación laboral o de los recursos financieros necesarios para cumplir con la compleja carga administrativa de contratar y gestionar el personal.
- ▶ **FCEE (Fiji)** ha ayudado a desarrollar un servicio de apoyo a medida para las pequeñas empresas para ayudarlas a superar estos tiempos difíciles. Fiji Enterprise Engine (FEE) ayuda a las mipymes a hacer crecer su negocio. En asociación con [Market Development Facility Fiji](#) y [Australia Pacific Training Coalition](#), esta iniciativa incluye servicios gratuitos de asesoría y formación empresarial en línea, así como una serie de seminarios virtuales comerciales diseñados para ayudar a las empresas a aprovechar nuevas oportunidades y a mitigar la incertidumbre relacionada con la pandemia.
- ▶ **EFP (Pakistán)** organiza una serie de foros dirigidos a expertos en relaciones laborales, recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo empleados en las organizaciones miembro. El objetivo es proporcionar una plataforma adaptada para que los expertos de las organizaciones miembro puedan debatir sobre temas prioritarios, incluso a través de los grupos de WhatsApp, que permiten intercambios de puntos de vista en “tiempo real”, y compartir actualizaciones periódicas sobre las actividades de EFP en estas áreas.
- ▶ **OEM (Macedonia del Norte)** desarrolló una nueva [herramienta de evaluación salarial](#) para ayudar a las empresas a determinar niveles de pago competitivos para categorías laborales específicas. La encuesta proporciona información de referencia útil para comparar salarios y prestaciones según el puesto de trabajo, el sector o la región. Esto ayuda a las empresas a alinear sus planes y políticas de personal y proporciona un medio a la OE para dirigirse a los equipos de RR. HH. de las empresas miembro, que son los responsables de contratación, retención y pago de salarios y prestaciones, y hacer que se involucren de manera activa.

Apoyar la adaptación al ‘nuevo lugar de trabajo’

Los cambios drásticos en el mundo del trabajo – particularmente en lo que respecta al trabajo a distancia facilitado por la tecnología digital – es otro ámbito en la que las OE pueden desempeñar un papel educativo y de liderazgo fundamental. Organismos representativos de todo el mundo han elaborado directrices específicas sobre la mejor manera de gestionar el trabajo a distancia y cómo implementar programas eficaces de aprendizaje electrónico. Esto encaja en las agendas de aquellas OE que toman la iniciativa en el futuro del trabajo y buscan constantemente nuevos productos que beneficien a sus miembros y puedan entregarse a través de herramientas digitales.

Casi todas las OE de todo el mundo han preparado *kits* de herramientas digitales, guías, formaciones y eventos relacionados con la aplicación de nuevos modelos de trabajo desde el inicio de la pandemia y los confinamientos posteriores. Los socios, como la OIT y el departamento de ACT/EMP del CIFOIT, desempeñan un apoyo importante para las OE, por ejemplo, presentando los diferentes enfoques adoptados en todo el mundo. Esto puede incluir ejemplos de nuevos productos y servicios que están teniendo éxito en otros países (“Oye, ¿por qué no intentamos hacer eso?”), así como información sobre los mecanismos para ofrecer prestaciones. Este tipo de información práctica y “experimentada” puede ayudar a las OE a centrarse en el desarrollo de las plataformas más adecuadas y a comercializarlas más rápidamente. La opinión de algunas OE es que se puede aprovechar ese apoyo externo, y que organizaciones como CIFOIT podrían desarrollar plataformas a medida, listas para usar que las OE puedan utilizar después según sus propias necesidades, en lugar de tener que empezar desde cero, como ya ocurre con los productos de CRM y LMS. La filosofía de aprender unos de otros y aumentar la colaboración será uno de los legados de la pandemia y encaja con el espíritu de la economía circular.

RESUMEN: Las OE están realizando cambios graduales en productos y servicios

Muchas OE aún se encuentran en una etapa temprana del camino de la digitalización y están centrando su atención en identificar “mejoras rápidas” y realizar cambios graduales en lo que ya está en marcha. Al mismo tiempo, las OE con visión de futuro también están atentas a la innovación y los posibles cambios revolucionarios. Identificar por qué algunos proyectos de digitalización tienen más posibilidades de éxito que otros es una manera importante de avanzar. Los intercambios regulares a nivel mundial con otras OE seguirán siendo una importante vía para quienes buscan identificar y adoptar nuevos tipos de servicios y productos digitales.

Tener absolutamente claro dónde se encuentra la OE en un momento dado y adónde se quiere llegar sigue siendo un punto de partida vital. Eso requiere un compromiso activo desde el principio con los miembros y el personal de la secretaría. El uso de herramientas prácticas de apoyo, como la herramienta de Evaluación de la Preparación para la Transformación (TRA) de la OIT, proporciona un medio para que las OE evalúen su preparación para un cambio organizacional significativo. Las encuestas regulares y el conocimiento cualificado extraído de las conversaciones con los miembros se utilizan para evaluar el progreso realizado.

Las áreas más comunes de progreso gradual señaladas por las OE son la mejora de la visibilidad y la presencia en las redes sociales, generar un impacto a través de gráficos y contenidos visuales más “dinámicos”, así como videos y transmisión en directo de eventos para miembros, continuar perfeccionando la formación en línea pura o combinada con el método presencial, así como mejorar la segmentación de los servicios de apoyo a los miembros. En términos de contenido y sustancia, las OE están ayudando a sus miembros a adaptarse a los cambios drásticos en el mundo del trabajo, particularmente en lo que respecta al trabajo a distancia facilitado por la tecnología digital.

▶ 3. ¿Por qué funciona? – Personas en el centro del cambio: competencias, liderazgo y mentalidad digital

Uno de los mayores factores de éxito en cualquier cambio impulsado por la tecnología no está en la tecnología en sí misma: se trata de acertar con el aspecto humano de las cosas. Este es un tema constante planteado por organizaciones empresariales de todo el mundo y en diferentes etapas del camino de la digitalización. También es una preocupación común en toda la comunidad empresarial, ya que la demanda de competencias digitales, asesoramiento externo y apoyo para la implementación está creciendo de forma exponencial. La digitalización tiene repercusiones significativas para la cultura y estructura organizacionales, así como para las competencias y cualidades tanto de los directivos como del resto del personal.

En esta sección buscaremos respuestas a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué significa la evolución digital continua para las necesidades de competencias internas y para la estructuración de las OE?
 - ▶ ¿A qué redes globales pueden recurrir las OE para obtener información sobre buenas prácticas en cuestiones ligadas a las personas como la contratación, el desarrollo de competencias internas y el liderazgo?
 - ▶ ¿Cuáles son las repercusiones más importantes de la digitalización para la cultura de las OE y su capacidad para seguir siendo relevantes en un momento de cambio acelerado?
-

▶▶ El talento sigue siendo el santo grial de las transformaciones tecnológicas. La necesidad de abordar el talento es universal y urgente.

▶ Informe de tecnología global de McKinsey

Adecuar las necesidades de competencias hoy y en el futuro

Asegurarse de tener las competencias internas adecuadas y crear equipos de proyecto eficaces para implantar o mejorar los servicios digitales son dos áreas prioritarias para las OE. Los rápidos cambios en materia de competencias son también una prioridad para la comunidad empresarial en general. Como deja en claro el último [informe de tecnología global de McKinsey](#), "el talento sigue siendo el santo grial de las transformaciones tecnológicas". Las empresas del cuartil superior son más de tres veces más propensas que las del cuartil inferior (41%, frente al 12%) a decir que han llevado a cabo una transformación de su estrategia de talento en los últimos años. Los participantes en la encuesta de McKinsey creen que más del 40% de su personal tendrá que ser sustituido o reciclado para subsanar las brechas de competencias emergentes. Esto tiene enormes repercusiones para las OE y para los empleadores que representan.

El 40 % de su personal tendrá que ser sustituido o capacitado para subsanar las brechas de competencias emergentes.

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

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

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

Las personas y las competencias (sobre todo las digitales) estarán en el centro de la reactivación de la economía y el mercado laboral. Además de la reconversión profesional, rediseñar las descripciones de los puestos y realizar un inventario de competencias serán temas prioritarios para muchos empleadores. Esto se aplica igualmente a las propias OE. Las buenas prácticas de contratación y gestión de personal son tan importantes para las organizaciones representativas como para las empresas individuales que las integran. Las OE también tienen que competir en esta frenética búsqueda de competencias digitales, por lo que atraer, desarrollar y retener al personal clave es algo crucial.

RECUADRO 15: ¿Cómo abordan las OE las necesidades cambiantes de competencias??

- ▶ **SNEF (Singapur)** ha promovido un programa de tutoría inversa (es decir, los jóvenes asesoran a trabajadores más veteranos) para difundir competencias, sensibilizar a toda la organización y garantizar que los directivos con más antigüedad estén al día de las tendencias digitales. El concepto de transferencia de competencias internas también se aplica a competencias tradicionales como la comunicación, la gestión de relaciones y la capacidad de influencia. SNEF ve la digitalización como un medio para mejorar la infraestructura interna y modernizar la organización de tal manera que ayude a atraer nuevos talentos. Esto entronca con los valores organizacionales de SNEF: ser previsores, innovadores y profesionales.
- ▶ **CGEM (Marruecos)** ha reforzado las competencias internas como un medio para gestionar el proceso de digitalización y garantizar que el progreso sea sostenible en el tiempo. Para ello, se han dado pasos graduales, formando inicialmente a un miembro del personal hasta alcanzar el nivel de conocimientos necesario. El objetivo es seguir formando a otros colegas de la organización. Desarrollar una buena combinación de conocimientos internos –por ejemplo, que algunos empleados se centran en la gestión de los posibles factores de riesgo y otros en las oportunidades de innovación y cambio– garantizará que los nuevos enfoques digitales se vayan integrando con el paso del tiempo.
- ▶ **ECOP (Filipinas)** no solo se ha centrado en el desarrollo de competencias para el personal interno, sino también en las cambiantes necesidades de competencias de sus socios (en particular quienes imparten programas de formación para ECOP). El trabajo en línea ha creado la necesidad de nuevos enfoques, no solo vinculados a los aspectos prácticos de las herramientas digitales, sino también al reto de mantener la participación cuando las formaciones se imparten en plataformas virtuales en lugar de cara a cara

Aprovechar las oportunidades de reciclaje profesional

Cualquier cambio sostenible hacia la digitalización requiere una cultura de aprendizaje y transferencia de competencias internas. Aunque la prioridad actual gira en torno a las habilidades digitales, esto también se aplica a las competencias más tradicionales (pero todavía esenciales), como la comunicación eficaz, la gestión de relaciones y la capacidad de influencia. Para las OE, claramente, no se trata solo de adquirir nuevas habilidades y competencias (ya que en un mercado competitivo puede ser difícil de todos modos), sino también de ampliar la base de competencias internas.

Ayudar a las personas a adquirir las competencias técnicas y digitales más demandadas y a reubicarlas en nuevas funciones y sectores no solo ayuda a dichas personas, sino que acelerará la recuperación de las empresas después de la pandemia.

- ▶ Murielle Antille, vicepresidenta primera y jefa de asuntos gubernamentales e industriales en LHH y miembro del [Grupo de Gestión de Carreras de WEC](#)

La mejora de las competencias es una prioridad para la comunidad empresarial mundial de cara a la recuperación tras la pandemia. Los enfoques innovadores serán esenciales para todos los empleadores. Para las OE, esto proporciona una oportunidad para aprovechar plenamente el potencial que los servicios digitales ofrecen con vistas al futuro. En este contexto, las OE deberían poder acceder a la financiación de los gobiernos nacionales que se reserva para impulsar las competencias digitales, así como a los programas de capacitación profesional dentro de los planes para la reactivación económica. Las OE pueden tomar la iniciativa alentando a los gobiernos nacionales a implementar dichos planes (si aún no se están llevando a cabo) y asegurándose de que la ampliación de la base de competencias digitales sea un elemento central de las hojas de ruta nacionales para la recuperación.

Así pues, una parte importante del camino de la digitalización consiste en determinar qué habilidades y competencias internas se necesitarán en el futuro para aplicar eficazmente la nueva estrategia, brindar

nuevos servicios y reevaluar periódicamente el impacto que se está produciendo con base en los datos vigentes y la información cualificada de los miembros. Las OE siempre han estado muy activas en cuestiones de desarrollo de competencias, en particular anticipando las necesidades de competencias a nivel sectorial, ayudando a formular políticas de competencias y trabajando con instituciones educativas para cerrar la brecha de competencias. Esta experiencia les será muy útil en el contexto de la intensificación de las necesidades de competencias digitales en un panorama tecnológico en evolución constante.

Responder a la cuestión cultural

Las estrategias de personal dentro de las OE (y los empleadores que representan) se basan en su cultura organizacional. Los valores, comportamientos y prácticas que crean esta cultura tendrán que evolucionar de forma natural a medida que las organizaciones adopten el cambio tecnológico y se conviertan en organizaciones digitales de pleno derecho. Aunque pueda parecer difícil establecer comparaciones con los principales pioneros digitales como Amazon, Netflix, Hubspot y otros, la verdad es que todas las organizaciones (es decir, las OE y los empleadores que representan, tanto grandes como pequeños) comparten pasos en el camino de la digitalización. De ellos, uno de los más importantes es el reconocimiento de que la cultura organizacional es la base de cualquier transformación organizacional sostenible.

Claramente, lo que se está transformando no es la tecnología, la tecnología lo está transformando a usted.

► Jeanne W. Ross, MIT Sloan's Center for Information Systems Research

Además de establecer una cultura positiva en el lugar de trabajo con su propia organización, las OE pueden facilitar el cambio en todo el ecosistema empresarial que representan. En la era digital actual, es importante que la comunidad empresarial defienda una cultura de inclusión y garantizar el apoyo para los grupos que históricamente han sido menos representados. En su [mensaje al Foro de Gobernanza de Internet](#), el Secretario General de la ONU, António Guterres, hizo el siguiente llamamiento: *"Necesitamos abordar urgentemente la creciente brecha digital de género y poner la tecnología digital a trabajar para quienes más la necesitan: los vulnerables, los marginados, personas que viven en la pobreza y personas que sufren discriminación del tipo que sea"*. Este llamado a la acción también se recoge en el reciente informe de la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT (['Una economía digital inclusiva para las personas con discapacidad'](#)), una publicación desarrollada en el marco de Disability Hub Europe, que es un proyecto liderado por la Fundación ONCE y cofinanciado por el Fondo Social Europeo. El CIFOIT también realizó un [análisis del poder de la inteligencia artificial \(IA\) inclusiva para la formación](#)²⁶ como un medio para combatir los sesgos y promover la igualdad.

Tenemos la oportunidad de intentar que el uso de esta tecnología ayude a configurar el tipo de futuro equitativo que queremos.

► Stephen Cave, Centro Leverhulme para el futuro de la inteligencia, Universidad de Cambridge

¿Cómo se refleja una cultura de inclusión digital en la práctica y cómo están tomando la iniciativa las OE en este asunto? Un ejemplo concreto proviene del trabajo de EFC en Sri Lanka para ayudar a sus miembros a realizar ajustes razonables y garantizar que sus páginas web sean accesibles para todos.

²⁶ El análisis completo del papel de la IA inclusiva en la formación está disponible en: <https://www.itcilo.org/stories/power-inclusive-artificial-intelligence-training>

Otro ejemplo es el importante papel que desempeñan las OE para garantizar que la era digital cree más oportunidades para los grupos que han sido poco incluidos en el camino de la digitalización. Esto incluye trabajar con el gobierno para cerrar la “brecha digital” y garantizar que las personas de menores ingresos (incluidos los niños en edad escolar) tengan acceso a la tecnología y el apoyo para la alfabetización digital.

La comunidad empresarial puede tomar la iniciativa de establecer sus propios objetivos voluntarios y aprender unos de otros enfoques efectivos para la diversidad y la inclusión. También se incluye aquí el desarrollo de iniciativas existentes adoptadas en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Conducta Empresarial Responsable (CER) o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las herramientas digitales pueden ayudar mostrando lo que funciona y movilizándolo a los líderes sectoriales en torno a este crucial objetivo.

Herramientas innovadoras como [Malkia App](#)²⁷ y su programa de formación (cuyo objetivo es apoyar la progresión profesional de las mujeres en puestos de supervisión) y estimular los intercambios globales sobre temas de debate específicos, como el sesgo inconsciente y el impacto potencial de la IA y la automatización en la agenda de la igualdad son otros ejemplos del papel movilizador que las OE pueden desempeñar en este importante ámbito.

Las herramientas digitales pueden marcar la diferencia en el apoyo a la igualdad, pero la clave está en garantizar que las bases que las sustentan sean verdaderamente inclusivas²⁸.

► Ife Onwuzulike, responsable de diversidad e inclusión, CBI (Confederación de la Industria Británica)

RECUADRO 16: Seis signos de una cultura laboral positiva

¿Cuáles son algunas de las aspiraciones de las OE en cuanto a los tipos de valores y la cultura subyacente que quieren que encarnen su organización y su gente? Con base en los comentarios de OE de todo el mundo, se han identificado una serie de características comunes que incluyen los siguientes marcadores culturales:


- **Apertura:** aprender unos de otros, voluntad de compartir ideas, conocimientos y experiencia. También implica el reconocimiento de que a veces se cometerán errores, pero que se aprenderán de ellos y no se ocultarán.
- **Conectividad:** las organizaciones digitales evitarán cada vez más los compartimentos estancos y adoptarán un enfoque que se base más en proyectos, con equipos multifuncionales que trabajen juntos desde diferentes departamentos.
- **Centrada en el cliente:** comprender y responder sistemáticamente a las necesidades de los clientes y miembros. En el caso de las OE, esto se resume en el concepto de “centralidad absoluta de los miembros”. La adopción digital no es un fin en sí mismo, sino que se basa en mejorar la experiencia de los miembros.
- **Velocidad:** las expectativas evolucionan, la velocidad es algo primordial. Las herramientas digitales facilitan esta tarea, pero las personas son clave para incorporar la dosis necesaria de urgencia y agilidad en la forma en que las organizaciones responden a las necesidades de los miembros y a los acontecimientos externos.
- **Responsabilidad y autonomía:** las personas asumen la responsabilidad de sus actos, están preparadas para actuar de forma independiente y mostrar iniciativa. Esto impulsa la innovación y ayuda a garantizar que se aproveche todo el potencial de la inversión digital.
- **Mejora continua:** un entorno externo volátil y una era digital de rápidos cambios requieren competencias en constante evolución y una mentalidad de crecimiento que beneficie tanto a las personas como a las organizaciones.

²⁷ Más información sobre la iniciativa Malkia en este enlace: <https://www.itcilo.org/es/courses/malkia-women-managers-rise-skilling-success>

²⁸ Hablando en el webinar CBI at 10 sobre diversidad e inclusión en junio de 2021.

RECUADRO 17: ¿Cómo promocionan las OE una cultura digital de inclusión?

- ▶ **EFC (Sri Lanka)** promueve la igualdad de oportunidades en el empleo ayudando a las organizaciones a realizar ajustes razonables para emplear a personas con discapacidades, con especial atención a las auditorías de accesibilidad web y a aplicaciones móviles y dispositivos de asistencia que mejoran las oportunidades y hacen los entornos de trabajo más inclusivos.
- ▶ **CBI (Reino Unido)** cuenta con un responsable de Diversidad e Inclusión. Además de trabajar con el gobierno y las partes interesadas externas para impulsar el cambio a través de intervenciones en las políticas públicas, su función se centra en ayudar a las empresas a realizar cambios significativos, por ejemplo, mediante la contratación inclusiva y los procedimientos de progresión interna. El objetivo también es garantizar que la cultura interna proporcione la base para un cambio sostenible y que los avances externos, como la creciente digitalización, creen nuevas oportunidades para todos.
- ▶ **MEDEF (Francia)** elaboró [una guía en línea para promover la integración del personal militar lesionado](#) en las empresas. Fue desarrollada en colaboración con el servicio de salud de las fuerzas armadas y está dirigida a gerentes y directores de recursos humanos. Además, promueve la sensibilización y la comprensión de diferentes tipos de lesiones y problemas de salud. También destaca medidas prácticas que pueden adoptarse para facilitar la integración de exmilitares en el lugar de trabajo, tales como el entrenamiento de alta inmersión y las prácticas laborales en empresas. Las herramientas digitales son un medio para promover las buenas prácticas en materia de contratación inclusiva. El desarrollo de las competencias digitales más demandadas es una de las mejores formas de garantizar que los antiguos militares puedan integrarse y progresar en el lugar de trabajo.

 **Los líderes empresariales saben que no volveremos a donde estábamos antes de la pandemia. Debemos centrarnos en la innovación y en aceptar el cambio. La crisis ha abierto los ojos de la gente sobre lo que se puede hacer en términos de respuestas rápidas y una mentalidad ágil.**

▶ Jacqui Ford, director general, APSO (Sudáfrica)

Abordar los desafíos de liderazgo y gestión

La evolución digital crea otro desafío para las OE y para todos los empleadores que buscan adoptar y acelerar el cambio: un desafío de liderazgo. Y lo primero de la lista es asegurarse de que los altos cargos de la organización y de los consejos consultivos o de administración comprendan lo suficiente las cuestiones digitales como para tomar las decisiones estratégicas adecuadas y crear una infraestructura y una cultura que permitan una aplicación eficaz. Los altos cargos también marcan la pauta de todo el proceso de cambio, lo cual es esencial para los organismos representativos, así como para cualquiera que esté intentando avanzar en el camino de la digitalización.

Asegurar la sintonía entre la estrategia organizacional general y la estrategia tecnológica es un reto para toda la comunidad empresarial. Una de las conclusiones del informe '[Seven Lessons on Technology Transformation](#)²⁹' de McKinsey es que salvar el abismo entre la tecnología y la empresa es fundamental para el rendimiento. Según el informe, las empresas del cuartil superior tienen casi tres veces más probabilidades que las del cuartil inferior de adoptar un enfoque de cooperación, para desarrollar la estrategia y buscar nuevas soluciones tecnológicas. Eso incluye garantizar que se utilicen medidores de éxito orientados al negocio, incluida la satisfacción del usuario final, el tiempo de comercialización y el impacto financiero.

²⁹ Puede acceder al informe completo *Seven Key Lessons on Technology* aquí: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/seven-lessons-on-how-technology-transformations-can-deliver-values>

A nivel operativo, las organizaciones han tratado de sensibilizar a los altos cargos sobre las tendencias digitales y los avances tecnológicos. Como hemos visto antes, algunas OE han promovido programas de tutoría inversa para garantizar que los directivos con más antigüedad puedan ponerse al día a través de intercambios regulares con el personal más joven, que tiene más conocimientos digitales. La prioridad subyacente para las OE en todo el mundo (al igual que para la comunidad empresarial en general) es encontrar la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo son los líderes eficaces en la era digital y en el contexto de organizaciones menos jerárquicas y más ágiles? Esto es algo que las OE que organizan sesiones de desarrollo de liderazgo pueden reflejar en sus propios programas, dirigidos a los líderes actuales y futuros de las empresas que las integran. Para los propios directivos de las OE, las implicaciones del liderazgo en la era digital es otro ámbito en el que el apoyo de CIFOIT y el departamento de ACT/EMP de la OIT puede resultar determinante.

La tecnología requiere de una gestión permanente que garantice que la empresa está integrando el cambio en su ADN.

► María Martínez, directora de operaciones, Cisco

Los comentarios de las OE han puesto de manifiesto las ventajas de las herramientas digitales como mecanismo para construir una auténtica comunidad de líderes sectoriales. Es una manera de abordar uno de los desafíos constantes para las organizaciones empresariales, en cuanto a cómo interactuar con directores ejecutivos y otros altos cargos de las empresas que representan. Hacerlo bien supone un valor añadido para los miembros gracias a los intercambios entre directivos y también aporta ventajas a las OE y la comunidad de empleadores en general como la creación de una voz colectiva más fuerte sobre los grandes temas del momento.

RECUADRO 18: Uso de herramientas digitales para impulsar la agenda de liderazgo

► **ECAM (Malawi)** creó una nueva plataforma digital para que los líderes empresariales en Malawi³⁰ trabajen en estrecha colaboración con los miembros de la junta para aumentar el impacto con el gobierno y los sindicatos. Los directivos involucrados representan a varios sectores clave, incluido el de las telecomunicaciones, los servicios financieros y el procesado de alimentos. Esta nueva “comunidad” de líderes se puso en marcha justo antes de la crisis de COVID 19, pero superó ese “bautismo de fuego” y ha ayudado a limitar el daño económico y trazar el camino a seguir para la economía del país.

Gestionar al personal en épocas de cambios

Uno de los principales retos de una implementación centrada en las personas para las OE (y para los empleadores que representan) es cómo desarrollar y poner en práctica planes de adopción digital y, al mismo tiempo, disipar los temores del personal de que esto signifique posibles recortes de puestos de trabajo o un cambio significativo en sus funciones actuales. Cualquier cambio puede generar ansiedad. El objetivo aquí es garantizar que eso no suponga una barrera para la adopción digital y que no ponga en riesgo la cohesión de la organización. Esta es una parte fundamental del enfoque “centrado en las personas”, que es la base de toda implementación digital exitosa.

³⁰ Puede acceder a una descripción general de los servicios ECAM para empresas en Malawi aquí: <https://www.ecammw.com/ecam-services/>

Integrar un enfoque centrado en las personas y una cultura con un enfoque centrado en la tecnología es la única manera de garantizar un despliegue fluido y exitoso.

► Helena Boulton, directora de gestión de cambios organizativos en Europa, Oriente Medio y África, Wipro

Algunas organizaciones están en condiciones de abordar estas preocupaciones subrayando el hecho de que el motor principal es la mejora de los servicios a los miembros y no la reducción de costos. La mejora de los servicios también equivale a un aumento de la afiliación, que es, en última instancia, la mejor forma posible de salvaguardar los puestos de trabajo. Existe otra ventaja para el personal: la adopción digital puede reducir el número de tareas repetitivas y rutinarias y liberar tiempo para actividades de mayor valor añadido y más especializadas. Un buen ejemplo de ello es el de NHO (Noruega), donde la IA y los bots se consideran un medio (con el tiempo) para responder a las consultas más comunes y garantizar que quienes trabajan dentro del equipo jurídico interno puedan perfeccionar su conocimiento de los desafíos legales más especializados y difíciles a los que se enfrentan los líderes empresariales. Otro ejemplo es el asistente virtual Amelia desarrollado por MEF en Malasia para responder a las preguntas sobre derecho laboral de sus miembros.

RESUMEN: Las estrategias de personal impulsan la digitalización

Los últimos datos de las OE de todo el mundo han subrayado el siguiente mensaje: cualquier estrategia digital sostenible debe estar respaldada por una sólida estrategia de personal. Como hemos visto anteriormente, el factor humano del camino digital abarca una multitud de prioridades interconectadas, entre ellas:

- Asegurarse de contar con las competencias adecuadas dentro de la organización y de que se actualicen periódicamente;
- Involucrar activamente al personal (así como a los miembros) desde el principio el mensaje que la gente debe escuchar es que el cambio digital se está haciendo para ellos, no contra ellos, y que sus opiniones importan;
- Reconocer la magnitud del desafío de liderazgo al tiempo que se mantiene el entusiasmo por las oportunidades de cambio dinámico;
- Asegurarse de que la forma en que se implementan los cambios respalde y se base en otras prioridades organizacionales, en particular en el fomento de una cultura positiva e inclusiva en el lugar de trabajo que lleva la mejora continua por bandera.

En palabras del filósofo y escritor Roberto Mangabeira Unger, *"nuestro objetivo debe ser volvernos más humanos, y tenemos la máquina para hacer las rutinas de las que luego podemos prescindir"*. Esto encaja con la aspiración de un futuro "centrado en las personas" y así es cómo las OE exitosas y los millones de empleadores que representan gestionan el proceso de digitalización en curso.

PARTE III



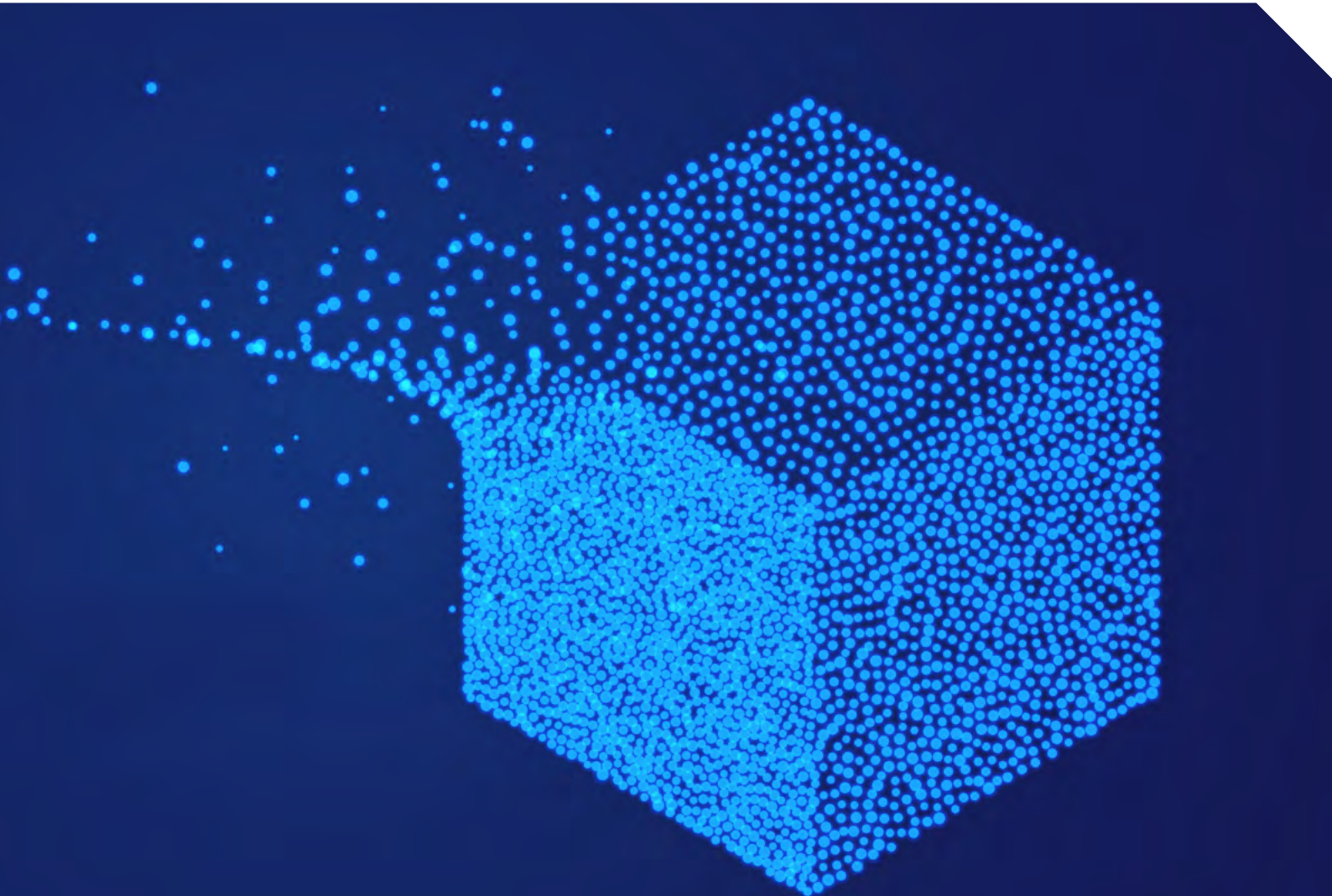
¿Qué sigue?

▶ PARTE III – ¿QUÉ SIGUE?

¿Cómo evolucionará la tecnología digital en los próximos años y cómo pueden asegurarse las OE de estar al día o incluso por delante? Las conversaciones mantenidas con organizaciones empresariales de todo el mundo han puesto de manifiesto la importancia de adelantarse a los nuevos canales de distribución, así como a las necesidades cambiantes de los miembros. Para muchas OE, la prioridad a corto y largo plazo para el futuro es garantizar que los nuevos canales digitales puedan funcionar junto con los modelos de prestación de servicios más tradicionales y así maximizar las nuevas oportunidades comerciales.

▶▶ **Para seguir siendo representantes fuertes, independientes y eficaces de sus miembros, las OE deben esforzarse por ser modelos a seguir y reflejar las mejores prácticas comerciales de sus miembros.**

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




En esta sección nos centraremos en tres prioridades enfocadas en el futuro:

Prioridades para la futura digitalización – ¿Cuál es el siguiente punto en la agenda de cambios de las OE y qué servicios o procedimientos experimentarán una transformación digital en los próximos años? Las plataformas de aprendizaje en línea seguirán evolucionando y las OE también han señalado oportunidades futuras relacionadas con una mayor presencia en los medios sociales, una prestación más rápida de servicios y unos mecanismos de pago más ágiles. Uno de los motores del cambio sostenible en el futuro será facilitar los intercambios bilaterales o multilaterales entre las OE en las diferentes etapas del camino de la digitalización, aprovechando los mecanismos de apoyo entre pares existentes y proporcionando formación y orientación práctica facilitada por la Organización Internacional de Empleadores (OIE), los equipos de ACT/EMP en la OIT y en el CIFOIT, así como otras organizaciones afines.

Tomar la iniciativa del futuro (digital) del trabajo – Las repercusiones prácticas de un mundo del trabajo en rápida evolución para los empleadores, los trabajadores y los responsables políticos es un tema candente desde hace varios años. Se trató en profundidad en el informe de ACT/EMP de la OIT y la OIE Transformación empresarial y nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales³¹. Pero la pandemia mundial ha acelerado radicalmente el ritmo de los cambios y ha redoblado la atención sobre las tendencias en el lugar de trabajo y el papel de la innovación digital. Esto presenta una oportunidad múltiple para que las OE no solo garanticen que la voz de las empresas permanezca a la vanguardia del debate sobre el futuro del trabajo, sino también que utilicen la información más reciente sobre tendencias digitales como un servicio práctico para los miembros y como un medio para definir las propias estrategias digitales de las OE.

Recomendaciones para tomar acción – Con base en la información y los desafíos emergentes señalados por organizaciones empresariales representativas de todo el mundo, ¿cuáles son las acciones que las OE, en cooperación con gobiernos nacionales e instituciones internacionales, pueden tomar para garantizar que la adopción digital impulse un crecimiento inclusivo y sostenible? Las actividades de colaboración llevadas a cabo durante el transcurso de la pandemia mundial deben aprovecharse en la fase de recuperación para garantizar que las OE y los empleadores que representan puedan prosperar en la era digital.

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

► Mohammed Touzani, CGEM (Marruecos)

³¹ Se puede acceder al informe de la OIT y la OIE en este enlace: https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_724016/lang--es/index.htm

▶ 1. ¿Cuáles son las prioridades para la futura digitalización?

¿Cuál es el siguiente punto en la agenda de cambios de las OE? La integración y mejora de las plataformas de aprendizaje en línea seguirá siendo una prioridad en muchos países, especialmente porque esto proporciona una importante fuente de ingresos adicionales. Los últimos comentarios han identificado otros servicios y procedimientos específicos que serán objeto de una transformación digital en los próximos años.

La digitalización como parte de una transformación digital más amplia

La digitalización seguirá formando parte del proceso de transformación fundamental de la forma en que las organizaciones operan y aportan valor, un proceso que las OE reconocen cada vez más como necesario para seguir siendo relevantes en un panorama empresarial y social que cambia rápidamente. Las organizaciones deberán innovar y adaptarse continuamente, pero la digitalización no es necesariamente el punto de partida en este camino y la tecnología por sí sola no garantizará el éxito de la organización.

Como regla general, la investigación [DaaSA](#) de la OIT halló que la “regla 60/30/10” es aceptada por las OE como un reflejo de la experiencia del éxito: el 60 % de la receta resulta de la aceptación de las personas de las nuevas formas del trabajo, el 30 % resulta de adaptar los procesos empresariales y el 10 % resulta de encontrar la solución tecnológica adecuada. Esto coincide con las conclusiones de la sección “¿Por qué funciona?” de este informe. Los temas comunes y los consejos de implementación identificados en esa sección ayudarán a las OE a alcanzar el éxito en el área de digitalización, así como de su más amplia transformación organizacional.

¿Cuál es el futuro del aprendizaje en línea?

¿Es el aprendizaje a distancia un concepto sostenible en el futuro? Sí, especialmente porque el cambio a las plataformas en línea es anterior a la pandemia. En palabras de Lisa Lynn, directora ejecutiva de operaciones y proyectos en Ibec, “la enseñanza en línea llegó para quedarse, por lo que el aprendizaje híbrido y combinado debe incorporarse a la estrategia tecnológica”. Al mismo tiempo, las OE han subrayado una serie de desafíos emergentes relacionados con los costos, el contenido, la calidad de la enseñanza en línea (incluida la formación de los formadores) y la adaptación a las posibles trabas a la participación de los alumnos que son inherentes a los modelos de aprendizaje a distancia.

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

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

³² Hablando en el webinar sobre formación en línea de CIFOIT en abril de 2021

En cuanto a los costos, algunas OE se sienten presionadas a rebajar considerablemente el precio de los cursos que, si bien antes se impartían en un aula, en el futuro se impartirán en línea. Una posible solución pasaría por mantenerse firme replanteando el debate sobre el coste en torno a los resultados y no a los ingresos: lo que realmente importa es la calidad y el valor del aprendizaje, no la forma en que se imparte. Al mismo tiempo, el aumento de la oferta en línea generará costos adicionales, por ejemplo, las licencias para herramientas en línea, la segmentación y la adaptación de la oferta.

En el siguiente cuadro se destacan algunas de las soluciones propuestas a estos posibles “obstáculos” para el éxito de la implantación de los programas de aprendizaje en línea:

DESARROLLAR MODELOS DE FORMACIÓN EN LÍNEA SOSTENIBLES	
Retos emergentes	Soluciones potenciales
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Costo – Es posible que los participantes no estén dispuestos a pagar lo mismo por un curso en línea que por una formación presencial tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Replantear el debate sobre los costos para centrarse en los resultados: lo que realmente importa es la calidad y el valor del aprendizaje, no cómo se imparte. ▶ Demostrar el valor añadido de los modelos de aprendizaje en línea, por ejemplo: acceso a guías personalizadas, simulaciones, posibilidad de comprobar el progreso a través de pruebas en línea. ▶ Se pueden hacer pequeñas concesiones (por ejemplo, eliminar el costo de los almuerzos). ▶ Seguir mejorando la oferta mediante la revisión sistemática de los comentarios de los participantes.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidad del formador – Impartir cursos en línea requiere competencias y conocimientos técnicos específicos. ¿La formación impartida por los formadores actuales satisfará las necesidades y expectativas de los participantes en el nuevo formato virtual? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sesiones de información técnica y cursos para formadores sobre cómo adaptar la docencia a los canales digitales. ▶ Proporcionar apoyo técnico y digital en las jornadas de formación. ▶ Actualizar la cartera de formadores, incorporando personas que se sientan cómodas con la docencia en línea. ▶ Acelerar el desarrollo de programas de aprendizaje asincrónico (ver el cuadro de casos prácticos más abajo).
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Competencias y capacidad internas: el cambio a la prestación de servicios en línea requiere nuevas competencias y crea nuevas necesidades de conocimiento a nivel interno. No se puede esperar que el personal interno responsable de la organización de eventos y de la formación se adapte a un mundo tan diferente sin apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auditar las competencias internas para identificar las necesidades de perfeccionamiento y reciclaje del personal existente. ▶ Usar proveedores externos o trabajadores temporales con las competencias necesarias para cubrir necesidades a corto plazo. ▶ Revisar las descripciones de puestos para destacar las formaciones en línea.

<ul style="list-style-type: none">▶ Falta de implicación de los participantes – La preocupación es que la “experiencia” de formación se devalúe para todos si hay menos interacción con el formador y entre los propios participantes.	<ul style="list-style-type: none">▶ Aprovechar al máximo las herramientas proporcionadas por las plataformas digitales para realizar pausas virtuales, encuestas rápidas y sesiones de pizarra.▶ Adaptar la estructura de la formación, que ahora se impartirá mayoritariamente de forma virtual, incluyendo más descansos y momentos de “control” previamente planificados con los participantes.▶ Desarrollar y promover protocolos entre los participantes sobre cuestiones como cuándo encender la cámara o cómo compartir opiniones y experiencias a lo largo del curso.
<ul style="list-style-type: none">▶ Nuevas fuentes de competencia – Impartir formaciones en línea significa enfrentarse a otros proveedores, incluidas universidades y empresas con un historial demostrado en formación virtual y una sólida infraestructura digital.	<ul style="list-style-type: none">▶ Centrarse en ofrecer el mejor servicio posible y aprovechar el conocimiento de las necesidades de los miembros para proponer nuevas ofertas y contenidos.▶ Utilizar propuestas de venta únicas (PVU) para diferenciarse, como un fuerte vínculo con el gobierno gracias a sus numerosas campañas.▶ Desarrollar asociaciones comerciales mutuamente benéficas, con proveedores de formación en línea ya establecidos, especialmente en áreas donde la OE no se considera un líder del mercado.

¿Cómo se medirá el progreso de los programas de formación en línea en el futuro? El índice de satisfacción de los participantes, el aumento de los ingresos, el índice de participación entre los miembros y la fidelidad a las actividades serán las medidas de éxito más obvias. Hasta la fecha, el panorama sigue siendo confuso, ya que algunas OE informan de una caída en los ingresos por formación, mientras que otras han constatado un aumento general en la aceptación de los programas de formación. Esto puede estar relacionado en cierta medida con la urgencia de algunas empresas por obtener orientación y formación en áreas como salud y seguridad y continuidad empresarial, pero está creando una “nueva normalidad” de acceso a conocimientos y competencias a través de plataformas digitales. De cara al futuro, habrá una necesidad cada vez mayor de medidas de apoyo como el actual programa de Digitalización de Servicios de Formación de CIFOIT, plataformas de aprendizaje electrónico listas para usar ([eCampus](#)) y guías prácticas específicamente dirigidas a la comunidad de OE como la [Guía CIFOIT/DECP sobre metodologías de formación para OE](#).

RECUADRO 19: ¿Cómo planean las OE llevar el aprendizaje en línea a la siguiente etapa?

- ▶ El cambio de **IBEC (Irlanda)** a la enseñanza a distancia incluye el uso de herramientas para la votación en línea y la participación activa (Kahoot, Padlet, Mentimeter, Mind Mapping), la revisión de los recursos (inclusión de medios mixtos, videos, charlas TED y artículos), la optimización de los materiales de enseñanza y el replanteamiento de las actividades, la estructura y la duración del curso. La formación digital también dedica un espacio a los protocolos de participación.
- ▶ **ECOP (Filipinas)** continuará impulsando la oferta docente y la participación activa a través de las plataformas pioneras de eCampus, desarrolladas en asociación con CIFOIT. Los planes para el futuro incluyen el desarrollo de programas de aprendizaje asincrónico. Estos se diferencian de los programas de formación tradicionales dirigidos por un instructor y otros programas de aprendizaje sincrónico, en la forma en que los participantes interactúan con el contenido. En el aprendizaje asincrónico, el alumno aprovecha la tecnología para interactuar directamente con el contenido, en su propio horario, sin interacción en tiempo real con un facilitador o formador. Se están utilizando plataformas de eCampus similares en ECATT (Trinidad y Tobago), PIPSO (Pacífico), EFI (India) y pronto se instalarán para las OE de Bahrein y Kuwait.
- ▶ **CGEM (Marruecos)** ha puesto en marcha una serie de nuevas iniciativas en el ámbito de la formación, centrándose específicamente en el aprendizaje entre iguales. Entre ellas se incluye el lanzamiento de una academia social que funcionará en gran medida de manera digital. Otras iniciativas incluyen una nueva academia para emprendedores, que será un centro para compartir ideas y brindar apoyo a las nuevas empresas y a la próxima generación de líderes empresariales de Marruecos. Las herramientas digitales proporcionan los medios para llevar a cabo estas nuevas iniciativas de forma que se obtengan beneficios para los participantes y se mejore el perfil de las actividades de CGEM.
- ▶ **FEC (RDC)** quiere ampliar los programas en línea impartidos desde el estallido de la pandemia mundial, incluida la formación dirigida a altos ejecutivos de diferentes sectores económicos. La gestión del ecosistema virtual está creando desafíos notables, particularmente en lo que respecta a mantener la atención e interactuar de manera activa con los participantes en las clases virtuales y los módulos de aprendizaje electrónico. Se espera que una vez que la crisis sanitaria haya terminado, se acepte un cierto retorno a la formación tradicional en el aula.

Las nuevas fronteras: inteligencia artificial (IA), realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV), blockchain y modelos de autoservicio

Uno de los beneficios de la adopción digital hasta ahora ha sido la creación de centros de información y bibliotecas de recursos a los que los miembros pueden acceder cuando lo desean. Además de proporcionarles acceso a la información en cualquier momento, algunas OE están estudiando una manera para que los miembros puedan hacer preguntas (y obtener una respuesta) en cualquier momento y en cualquier día. La mejora en la oferta de servicios automáticos es una prioridad futura para muchas organizaciones empresariales representativas, como un medio para impulsar los servicios para miembros 24 horas al día y mejorar la capacidad de respuesta. Al mismo tiempo, es importante tener en cuenta que muchos miembros seguirán prefiriendo un contacto personal directo. Por ejemplo, el equipo jurídico de NHO recibe 150 llamadas semanales de afiliados que quieren comprobar si están haciendo lo correcto y si se les aplican determinados requisitos legales.

De cara al futuro, ¿podrían los *chatbots* impulsados por inteligencia artificial (IA) proporcionar este tipo de confirmación y dar tranquilidad en consultas legales relativamente comunes? Hay muchas cosas a tener en cuenta en este sentido, sobre todo en lo que respecta a los seguros que cubren el asesoramiento jurídico (¿cubriría también las preguntas de asesoramiento generadas por IA?). Además, ¿confiaría en un sistema así quien busca comprobar algo? En un nivel más amplio, las organizaciones representativas de todo el mundo opinan que será necesario encontrar un equilibrio adecuado entre el asesoramiento digital impulsado por IA y el toque personal necesario para generar confianza.

¿Cómo pueden influir otras destacadas fuerzas de cambio como Blockchain en el trabajo y los servicios de las OE? Las cadenas de bloques son un sistema que mantiene un registro de las transacciones realizadas en *bitcoins* u otras criptomonedas en varios ordenadores que están conectados a través de una red P2P. Las cadenas de bloques son resistentes a la modificación de sus datos porque una vez registrados, los datos de un "bloque" dado no se pueden alterar retroactivamente sin alterar todos los bloques posteriores. Además del impacto más obvio en la contabilidad, la ciberseguridad y las cadenas de suministro, Blockchain puede tener repercusiones en la gestión de recursos humanos en áreas como

la comprobación de los antecedentes y el historial de empleo, la seguridad de los datos de los empleados, las certificaciones, la redacción de contratos más inteligentes para trabajadores temporales (cuando las horas trabajadas puedan variar de una semana a otra) y la gestión de nóminas.

La tecnología blockchain no solo afectará al departamento informático, sino a todas las funciones.

► Jackie Wiles, directora asociada, Gartner³³

Hasta la fecha, hay poca evidencia de que las OE utilicen la tecnología blockchain directamente para la gestión de sus propias transacciones, datos y personal. Sin embargo, su potencial para provocar una disrupción significativa en todo el ecosistema empresarial se resume en la siguiente cita de Vitalik Buterin, cofundador de Ethereum: “Mientras que la mayoría de las tecnologías tienden a automatizar a los trabajadores de la periferia que realizan tareas menores, las cadenas de bloques automatizan el centro. En lugar de dejar al taxista sin trabajo, blockchain deja a Uber sin trabajo y permite que los taxistas trabajen directamente con el cliente”. Se puede debatir si el alcance de la disrupción será tan grande como se prevé, pero las OE deben reconocer las posibles repercusiones para las empresas que representan y mantenerse al tanto de los últimos avances. Un ejemplo de los beneficios de su adopción es el uso que hace el propio CIFOIT de la tecnología blockchain para autenticar sus certificados digitales con la [plataforma Accredible](#)³⁴. Esto es algo que las OE nacionales podrían utilizar para sus propias certificaciones de formación y cualificación.

Cualquier cosa que pueda concebir como una cadena de suministro, la tecnología blockchain puede mejorar enormemente su eficiencia, no importa si se trata de personas, números, datos o dinero³⁵.

► Ginni Rometty, ex presidente ejecutivo de IBM

También es difícil entender hoy si la Realidad Aumentada (RA) y la Realidad Virtual (RV) formarán parte de las operaciones cotidianas de las OE en el futuro. Como explican Michael E. Porter y James E. Heppelmann, “mientras que la realidad aumentada superpone la información digital al mundo físico, la realidad virtual reemplaza la realidad física con un entorno generado por ordenador”. Aunque la realidad virtual se usa principalmente para aplicaciones de entretenimiento, también puede reproducir escenarios físicos con fines formativos. Es especialmente útil cuando se trata de entornos peligrosos o remotos. Por otro lado, si la maquinaria necesaria para la formación no está disponible, la RV puede sumergir a los técnicos en un entorno virtual utilizando hologramas del equipo. Así, cuando es necesario, la RV agrega una cuarta función, simular, a las funciones básicas de la realidad aumentada de visualizar, instruir e interactuar³⁶. Se dice que la realidad aumentada y la realidad virtual tienen su mayor impacto

³³ Este fue el tema de un vídeo de Gartner sobre creación de organizaciones resilientes: <https://www.gartner.com/en/conferences/hub/hr-conferences/insights/building-resilient-organization>

³⁴ Puede obtener más información sobre la plataforma Accredible en <https://www.accreditable.com>

³⁵ Cita incluida en un artículo de APAC Entrepreneur en 2020: <https://apacentrepreneur.com/why-you-should-invest-in-learning-blockchain-technology-in-2020/>

³⁶ Puede acceder al artículo completo en el siguiente enlace: <https://hbr.org/2017/11/why-every-organization-needs-an-augmented-reality-strategy>

en actividades empresariales como la formación, la colaboración en el trabajo, la prestación de servicios y la interacción con los clientes. Se trata de áreas de trabajo estratégicas para las OE. En el recuadro siguiente se señalan los primeros ejemplos de cómo se está utilizando ya la IA para mejorar los servicios y la información a los miembros.

RECUADRO 20: Uso de la inteligencia artificial para mejorar los servicios a los miembros

- ▶ **MEF (Malasia)** – El *chatbot* Amelia ‘Virtual Assistant’ está diseñado para responder a las preguntas de los miembros de MEF sobre legislación y normas laborales. El objetivo final es promover el bienestar y la igualdad en el lugar de trabajo y garantizar que “todos los empleadores lleven a cabo prácticas justas y equitativas”.
- ▶ **NHO (Noruega)** – Como parte del trabajo para proporcionar a los miembros acceso a la información siempre que la necesiten, NHO está considerando usar *chatbots* impulsados por IA para responder a las preguntas legales y normativas más comunes.

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

- ▶ Musfirah Liyana Mustapa Kamar, MEF (Malasia)

¿Cuáles son las otras prioridades para la evolución digital?

Además de la rápida evolución del panorama del aprendizaje en línea y de las nuevas fronteras de la IA, la RA, la RV, la tecnología *blockchain* y los modelos de autoservicio, ¿qué otras prioridades señala la comunidad mundial de OE en relación con la adopción digital? A continuación, se muestran algunas de las prioridades e impulsores del cambio más comunes señalados por OE de todas las regiones del mundo:

- ▶ **Tiempos de respuesta más rápidos** – La COVID 19 ha sido un catalizador para el cambio: los miembros buscan asesoramiento y orientación específicos y desean recibirlo lo antes posible. Las expectativas han aumentado. La prioridad para las organizaciones empresariales será garantizar que la infraestructura digital y las competencias internas se actualicen periódicamente para poder responder al ritmo de las necesidades cambiantes de los miembros.
- ▶ **Mejor uso de los datos** – En toda la comunidad empresarial, la atención se centrará cada vez más en cómo interpretar y usar mejor los datos que la digitalización ha ayudado a producir. Para las OE en concreto, se trata de un medio para personalizar su información según los distintos tipos de empresa y poder segmentar a sus miembros de manera eficaz, por ejemplo, por tamaño, sector y aspiraciones de crecimiento. Mejorar el análisis de los datos ha requerido competencias adicionales para las OE, así como para muchas de sus empresas miembro. Este es uno de los motivos por los que la OE se han dotado de sistemas digitales de gestión de las relaciones con el cliente (CRM) de última generación, que apoyan a la secretaría en la gestión de datos en todos los departamentos. Como parte de esto, el [proyecto de instalación y formación en CRM de CIFOIT](#) ha prestado apoyo a más de 75 OE en todo el mundo desde su lanzamiento en 2012.

- ▶ **Creación de nuevas estructuras de asesoramiento** – Además de garantizar que la adopción digital figure cada vez más a menudo en el orden del día de las reuniones del consejo de administración y de los comités consultivos, las OE están dando prioridad a otros mecanismos para avanzar en el camino de la digitalización. Entre otros, se incluyen equipos interdepartamentales de servicios digitales, verificaciones más regulares y de mayor calidad con los miembros, establecimiento de grupos de liderazgo “en la sombra” y redes de “futuros líderes” para aprovechar las aportaciones de la próxima generación de líderes empresariales (que, con suerte, formarán la próxima generación de miembros de OE).

- ▶ **Cultura, mentalidad y competencias** – La atención que se presta actualmente a la digitalización señala un profundo cambio de actitud y perspectiva en muchas OE que irá ganando impulso a medida que avancemos. Se trata de adoptar una nueva cultura y una mentalidad digital (véase recuadro a continuación) basada en el hecho de que el cambio es inevitable y no hará más que acelerarse. Se trata de un importante cambio filosófico que servirá a las organizaciones empresariales en un momento de cambio continuo. Los comentarios de las OE también confirman que la adaptación a las necesidades de competencias internas se convertirá en una prioridad aún mayor y que es un ámbito donde el apoyo externo será cada vez más bienvenido.

- ▶ **La defensa de los intereses empresariales en la era digital** – Las OE son conscientes de que los partidos políticos y los departamentos gubernamentales también están estudiando la mejor manera de aprovechar las herramientas digitales y de hacer evolucionar regularmente sus propias estrategias de consulta y comunicación. ¿Se transformará la labor de defensa de los intereses empresariales de las OE como consecuencia de esto? Entre los ámbitos en los que las OE quieren evolucionar, se incluyen una mayor atención a las redes sociales como un medio para llegar a la población en general, así como a los encargados de la política pública, utilizar las redes sociales como una herramienta de escucha (en lugar de una herramienta de transmisión) para fundamentar los mensajes sobre políticas y utilizar cada vez más plataformas en línea para construir “coaliciones de campaña” innovadoras con múltiples partes interesadas. La atención a la innovación también se reflejará en la forma en que las OE aprovechan los diferentes canales digitales para impulsar campañas proactivas que muestren el papel positivo de los empleadores del sector privado en la sociedad y mejoren la reputación general de las empresas.

- ▶ **Hacer frente a la competencia** – Las organizaciones empresariales representativas siguen enfrentándose a diversas fuentes de competencia, no solo de otros organismos representativos, sino también de proveedores de servicios empresariales. Entre estas diversas fuentes de competencia se encuentran empresas de consultoría que ofrecen apoyo jurídico, empresas de contabilidad que crean redes empresariales centradas en cuestiones fiscales concretas y empresas de relaciones públicas (RR. PP.) que ofrecen servicios de defensa y presión. Sí, hay competencia y sí, podría intensificarse en el futuro, pero una característica inherente y única de las organizaciones empresariales representativas es la capacidad de reflejar la voz colectiva de la comunidad empresarial y de tener un verdadero impacto en la política gubernamental. Como se destaca en la Parte I de esta guía, una de las oportunidades para las organizaciones empresariales en el futuro es utilizar los canales digitales para mejorar aún más este poder de convocatoria y amplificar la voz colectiva de la comunidad empresarial.

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

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

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

RESUMEN: El cambio será la única constante

Los comentarios y opiniones de las OE confirman un creciente reconocimiento de que el cambio y la evolución serán las únicas constantes. Varios dirigentes de OE se refirieron específicamente a un cambio de "mentalidad" basado en la necesidad de velocidad, agilidad e innovación.

La incorporación y la mejora de las plataformas de aprendizaje en línea sigue siendo una prioridad en muchos países, sobre todo porque proporciona una fuente de ingresos adicional crucial. A medida que evolucionan las necesidades y prioridades de las empresas miembro, surgirán oportunidades para ofrecer nuevos servicios. La orientación práctica a empresas para la gestión de su propio camino de digitalización, el acceso a expertos en tecnología y el aprendizaje entre iguales, son solo algunos ejemplos.

Es difícil para las empresas seguir el ritmo incesante de la evolución tecnológica. Esto supone un reto para las OE que representan a una gran variedad de miembros. La penetración y la adopción de la tecnología digital son muy desiguales, lo que significa en la práctica que las OE tendrán que poner en marcha estrategias mixtas para garantizar que todos sus miembros puedan seguir accediendo a los servicios.

▶ 2. ¿Cómo pueden las organizaciones empresariales liderar el futuro (digital) del trabajo?

Las repercusiones prácticas de un mundo del trabajo en rápida evolución para los empleadores, los trabajadores y los responsables políticos es un tema candente desde hace varios años. Pero la pandemia mundial ha acelerado radicalmente el ritmo de los cambios y ha redoblado la atención sobre las tendencias en el lugar de trabajo y el papel de la innovación digital.

Esto supone una oportunidad única y polifacética para las OE:

- ▶ Garantizar que la voz de las empresas siga estando en primera línea del debate sobre el futuro del trabajo, de forma que repercuta positivamente en las políticas públicas y en la reputación de las empresas;
- ▶ Desarrollar y/o seleccionar las últimas investigaciones sobre el impacto de los avances digitales en los servicios y el lugar de trabajo y utilizar esa información como un servicio práctico para los miembros;
- ▶ Utilizar esa misma información para diseñar las propias estrategias digitales de las OE, centrándose en la evolución constante y la mejora de la prestación digital de servicios y las competencias internas.

Impulsar la agenda del futuro del trabajo

Desde hace varios años, organizaciones empresariales de todo el mundo han impulsado programas de liderazgo sobre el futuro del trabajo. Como interlocutores sociales que son, su experiencia en los mercados laborales y en las políticas sociales es ampliamente reconocida como un diferenciador clave frente a otros representantes empresariales. Para que las empresas y las economías se recuperen de la crisis de COVID-19, hoy es más importante que nunca anticiparse a la evolución de los modelos empresariales, al impacto de la automatización, a las nuevas necesidades de cualificación, así como a las cambiantes expectativas y necesidades de los trabajadores. Las OE tendrán que aportar su punto de vista en estos grandes temas de debate y trabajar con sus miembros para lograr un equilibrio adecuado entre la optimización de costos impulsados por la tecnología y el reciclaje profesional de los trabajadores.

Un buen ejemplo, por parte de GICAM, de cómo las organizaciones empresariales toman la iniciativa es la creación de una Comisión de Economía Digital, cuya misión principal es desarrollar propuestas concretas para acelerar la transformación digital de la economía de Camerún. Otro ejemplo, por parte de REC, es la creación de un Observatorio del Futuro del Empleo en el Reino Unido con el fin de anticiparse a la evolución de las necesidades de cualificación y tender mejores puentes entre la educación y un mundo laboral en rápida evolución. Los organismos sectoriales y las organizaciones empresariales de todo el mundo están trabajando con los gobiernos nacionales para crear economías digitales vibrantes. Esto requiere un apoyo específico a toda la comunidad empresarial, algo que debería verse como una inversión y no como un coste. De cara al futuro, hay razones de peso para que esta infraestructura de apoyo incluya provisiones específicas para las organizaciones empresariales, ya que pueden crear un efecto multiplicador entre las empresas que representan.

El cambio digital tiene otra implicación específica para las OE: la necesidad de una infraestructura de telecomunicaciones para respaldarlo. Se trata ya de una "petición" de campaña en muchos países, y las OE estarán en primera línea para garantizar que los países tengan suficiente ancho de banda y la inversión en infraestructura física necesaria, como antenas y un suministro eléctrico estable, para que la comunidad empresarial y la sociedad en general puedan prosperar en el siglo XXI. Centrarse en la asequibilidad, especialmente para microempresas, pequeñas y medianas empresas (mipymes), también es una prioridad de campaña. Un buen ejemplo de ello es el trabajo de FEC en el Congo, que defiende llevar la banda ancha de alta velocidad a todo el país y reducir el coste de la conexión. Sobre la cuestión del coste, la Comisión de Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible de la ONU fijó como objetivo para 2025 que los servicios básicos de banda ancha sean asequibles en los países en desarrollo, es decir,

menos del 2 % del INB mensual. [Una publicación de la Unión Internacional de Telecomunicaciones \(UIT\) para medir el desarrollo digital](#)³⁷ indica que el coste medio sigue estando significativamente por encima de este objetivo. Además, cuando está disponible, el acceso a Internet y los servicios móviles se caracteriza por unas desigualdades muy marcadas (en términos de zonas rurales frente a urbanas, de género o de niveles de ingresos) que las OE no pueden pasar por alto, especialmente si promueven una mayor inclusión digital (consulte la Sección 2.3).

Ayudar a empresarios y a trabajadores a enfrentarse al futuro del trabajo

Las OE se encuentran en una posición privilegiada para ofrecer apoyo específico y liderazgo intelectual sobre los nuevos modelos de trabajo. Una [encuesta del Boston Consulting Group](#)³⁸ muestra que una parte sustancial tanto de los directivos como de los empleados piensa que el ritmo de la transición de sus empresas a la tecnología digital podría ser más rápido, y los empleados en particular creen que podrían participar más de lo que lo hacen. Una proporción significativa de directivos y empleados – algo menos del 50 % – no está segura de cómo les afectará la transformación digital en lo que respecta a sus puestos de trabajo, perspectivas de carrera y salario.

El 50 % de los trabajadores no están seguros de cómo les afectará la transformación digital³⁹.

¿Cómo han cambiado las expectativas y necesidades de los empleados, consumidores y clientes a raíz de la pandemia? ¿Qué funciones y competencias laborales serán más demandadas en el futuro? ¿Cómo tendrán que evolucionar las relaciones laborales y el panorama normativo en la etapa posterior al confinamiento? Estas son solo algunas de las preguntas sobre el futuro a las que la comunidad empresarial puede ayudar a dar respuesta. Antes de la COVID-19, las OE de todo el mundo lideraban la agenda del futuro del trabajo. Esta visión de futuro será aún más importante para sanar las economías nacionales y los mercados de trabajo a medida que se recuperan de la crisis.

Uno de los retos futuros será informar y tranquilizar a los ciudadanos sobre el impacto que tendrán los cambios fundamentales en el mundo del trabajo. Si la automatización y la adopción de la inteligencia artificial (IA) ya eran temas candentes antes de la pandemia, la velocidad del cambio podría acelerarse en la nueva normalidad y la brecha tecnológica podría ampliarse. El Edelman Trust Barometer⁴⁰ muestra una persistente falta de confianza en las instituciones y una pérdida de esperanza generalizada: la mayoría de los encuestados no creen que estarán mejor en cinco años. La misma encuesta muestra que el 83 % de los trabajadores de todo el mundo están preocupados por la pérdida de empleos debido a la automatización, la competencia y otros factores externos, y casi dos de cada tres sienten que el ritmo del cambio tecnológico es demasiado rápido. Las OE pueden desempeñar un papel fundamental trabajando con los gobiernos nacionales para garantizar que estas preocupaciones sean escuchadas, comprendidas y atendidas. El objetivo compartido debe ser el de dibujar una visión del futuro del trabajo que inspire esperanza y ambición en lugar de preocupación y miedo. Este es un ejemplo más del papel estabilizador que pueden desempeñar las OE en las sociedades en crisis.

Las empresas menos afectadas (y las economías menos afectadas), que puedan recuperarse más rápido de la crisis, estarán en mejor posición para adoptar nuevas tecnologías y beneficiarse del cambio tecnológico para aumentar la productividad, ganar cuota de mercado y crear resiliencia económica. Este escenario podría exacerbar la polarización laboral y la desigualdad de ingresos. La adopción de la tecnología –ya sea nueva o convencional– no debe darse por sentada. Las mipymes se enfrentan a múltiples obstáculos, desde las restricciones financieras, a la falta de personal técnico cualificado. El acceso a expertos y los intercambios entre pares sobre el cambio impulsado por la tecnología seguirán siendo cruciales. Este es un ejemplo más de cómo las funciones de convocatoria y selección de las OE pueden ser cada vez más relevantes y críticas para las empresas.

³⁷ Puede acceder al informe completo de la UIT en este enlace: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/ff2020interactive.aspx>

³⁸ La encuesta completa está disponible en este enlace: <https://www.bcg.com/en-gb/press/3july2020-digital-transformation-survey>

³⁹ Encuesta mundial del Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/en-gb/press/3july2020-digital-transformation-survey>

⁴⁰ Ibid.

Digitalización – ¿Una fuente de nuevos miembros?

El cambio digital también ha provocado otros cambios que las OE han aprovechado en la crisis y pueden desarrollar a corto y largo plazo. En particular, ha subrayado la importancia del sector digital y tecnológico dentro de las economías nacionales. Si bien este ya era un sector de crecimiento significativo antes de la crisis, esta ha proporcionado a las OE otra oportunidad para dirigirse a las empresas (incluidas las *start-ups*) y a las asociaciones del sector de las tecnologías de la información y la comunicación como parte de su estrategia de captación de miembros, una tendencia firme en muchos países desde hace algún tiempo. Un buen ejemplo de ello se puede encontrar en Bulgaria, donde la Federación Nacional BIA no solo informó de la captación de compañías tecnológicas individuales como miembros, sino que también incorporó a sus filas a una asociación especializada: la Asociación Profesional de Robótica y Automatización.

RECUADRO 22: Tomar la iniciativa sobre el futuro del trabajo

- ▶ **GICAM (Camerún)** ha creado una [Comisión de Economía Digital](#) que reúne a miembros destacados y personal de GICAM. Su objetivo principal es desarrollar propuestas concretas para acelerar la transformación digital de la economía de Camerún, incluyendo la evaluación de las necesidades específicas de formación y apoyo en áreas como la gestión de sitios web, las redes sociales y la protección de datos, la promoción de nuevos modelos de negocio y el fomento de los intercambios en línea entre empresas. El objetivo de la comisión también es ayudar a poner en marcha una “incubadora” de apoyo a las empresas y a las nuevas empresas.
- ▶ **Confindustria (Italia)** situó la voz de las empresas al frente de la agenda sobre el futuro del trabajo a través de una publicación de gran resonancia titulada “El coraje del futuro. Italia 2030-2050”. El mensaje central es que el futuro económico y social de Italia se definirá en función de las decisiones y comportamientos de hoy, en relación con el impacto de las tecnologías en el trabajo, así como en otros ámbitos como el cambio climático, la globalización y las tendencias demográficas.
- ▶ **FEC (RDC)** ha defendido constantemente la conectividad con banda ancha de alta velocidad y la reducción del costo de la conexión, que se considera prohibitivo con las empresas de telecomunicaciones. En el marco de esta campaña sobre el entorno digital, FEC ha subrayado las barreras que se crean para grupos específicos dentro de la comunidad empresarial, como por ejemplo las mujeres empresarias.

RESUMEN: Todos tenemos interés en el futuro, nos encontraremos ahí muy pronto...

Cuanto más rápido sea el ritmo del cambio tecnológico, más ayuda necesitarán los empresarios, los responsables políticos y los individuos para dar sentido al nuevo mundo del trabajo. Este es un espacio que las OE pueden ocupar gracias a su percepción pragmática y su energía empresarial.

Varias OE ya se están asegurando de que la voz de las empresas esté en primera línea del debate sobre el futuro del trabajo. Aportar al debate mediante una narrativa equilibrada y basada en hechos, también apoya el objetivo permanente de mejorar la reputación de las empresas.

Tomar la delantera en las tendencias tecnológicas y en un mundo laboral cada vez más digitalizado también significa proporcionar a los miembros liderazgo intelectual y servicios digitales mejorados. Las OE más eficaces toman una iniciativa en los debates más éticos y ponen en práctica lo que predicán cuando se trata de desafíos cambiantes como la evaluación de las competencias en el lugar de trabajo y la gestión del trabajo a distancia.

Estar en el centro de los debates sobre el futuro del trabajo y el futuro de la tecnología es una oportunidad para llegar a nuevos segmentos, atraer nuevos miembros y desarrollar nuevas asociaciones. Esto también garantizará un flujo constante de información que servirá de base para las propias estrategias digitales de las OE.

▶ 3. Recomendaciones para tomar acción

Con base en los comentarios y los desafíos emergentes señalados por las organizaciones representativas de todo el mundo, ¿cuáles son las acciones que los gobiernos nacionales, las instituciones internacionales y las propios OE pueden tomar para garantizar que la digitalización facilite un crecimiento inclusivo y sostenible? Las actividades de colaboración adoptadas a lo largo de la pandemia mundial deben ampliarse durante la fase de recuperación para garantizar que, en la era digital, tanto los trabajadores individuales como los empleadores (y las OE que los representan) puedan prosperar.

A partir de la información aportada por OE de todo el mundo, se exponen a continuación algunas “llamadas a la acción” comunes, que pueden impulsar la adopción digital dentro del marco de la agenda de recuperación:

Para el trabajo de las OE con los gobiernos nacionales

1. **El apoyo a las empresas permitirá recuperar la inversión digital** – Las OE de todo el mundo están trabajando con gobiernos nacionales para crear economías digitales vibrantes tras la pandemia. Para conseguirlo, la comunidad empresarial necesitará apoyo específico, algo que debe verse como una inversión y no como un coste. De cara al futuro, hay razones de peso para que esta infraestructura de apoyo incluya provisiones específicas para las OE, ya que pueden crear un efecto multiplicador entre las empresas que representan.
2. **Mejorar las relaciones de trabajo con las empresas** – La pandemia ha servido para recordar el papel clave de convocatoria que desempeñan las OE y los beneficios de la colaboración tripartita y bipartita. Sin embargo, el panorama general es mixto en lo que respecta a las relaciones entre el gobierno y las empresas. Un relanzamiento exitoso de las economías nacionales y los mercados laborales dependerá de mantener una relación positiva basada en el respeto, los datos y la confianza. Esto, a su vez, impulsará el tipo de adopción digital que puede impulsar la productividad, la competitividad y la creación de empleo.

Para el trabajo de las OE con programas e instituciones de apoyo globales

3. **Impulsar el gran intercambio digital** – Una de las oportunidades de cara al futuro es facilitar los intercambios bilaterales o multilaterales, entre OE en diferentes etapas del camino de la digitalización. Esto podrá basarse en las actividades de desarrollo de capacidades existentes y los mecanismos de apoyo entre pares, y servirá también para impulsarlos.
4. **Desarrollar nuevas herramientas para apoyar nuevos enfoques** – Varias OE se refirieron a los enormes beneficios que habían obtenido gracias a softwares listos para usar, como herramientas de recopilación y gestión de datos, plataformas de aprendizaje o programas de formación. Para tener éxito, las intervenciones de apoyo deben basarse en las necesidades, fomentar un proceso iterativo y el aprendizaje entre pares e incorporar mejoras graduales en su estrategia a medio plazo.

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

5. **Adelantarse a la evolución del contexto empresarial y de liderazgo** – La pregunta que muchas OE se están haciendo es: “¿Qué esperarán los futuros líderes empresariales de una organización representativa?”. El reto es seguir siendo relevante en un panorama empresarial que cambia rápidamente y preparar para el futuro los servicios y las ventajas para miembros. La digitalización constituye una parte importante de esto.
6. **Estar a la altura del creciente reto de las comunicaciones** – La era digital repercute en la manera en que la gente desea recibir información: pequeñas dosis disponibles las 24 horas del día, respuestas rápidas a consultas específicas y una atención más personalizadas. Además de las repercusiones para los canales y herramientas que utilizan las OE, es importante no perder de vista que esto puede repercutir en el contenido y la sustancia de lo que requieren los futuros líderes empresariales.
7. **Tomarse un respiro** – Las OE han respondido a las necesidades de sus miembros y al cambiante panorama de la COVID-19 con una urgencia absoluta. El ritmo ha sido implacable. Pero será vital tomarse un respiro y crear un poco de espacio para reflexionar sobre qué servicios se deben priorizar y qué canales se deben emplear para prestarlos. En un entorno lleno de innovaciones, es importante hacer una pausa, revisar lo que funciona y lo que no y tomar decisiones con base en ello.

ANEXO



Anexo 1

▶ ANEXO – ANEXO 1

La hoja de ruta de la digitalización – 8 consejos prácticos que las organizaciones empresariales pueden poner en práctica a medida que se acercan a etapas futuras del camino de la digitalización:

1. **Asegurar la aceptación del consejo de administración** – La importante inversión necesaria para el proceso de digitalización hace que sea primordial garantizar que los consejos de administración y los comités de las OE comprendan los planes estratégicos, los resultados previstos y los posibles riesgos.
2. **Claridad de destino y medición** – El objetivo final es brindar mejores servicios y mejor representación a los miembros. Esto establece un claro “punto de anclaje” para las organizaciones a medida que incorporan actualizaciones digitales y nuevas formas de trabajar. ¿Cómo se medirán los beneficios para los miembros y para el funcionamiento de la OE? Es imprescindible tener la capacidad de articular esto desde el principio.
3. **Ser claro sobre la situación actual** – Para tener certidumbre sobre a dónde se quiere llegar es necesario saber dónde se está ahora. Para las OE, esto significa tener una comprensión de cómo se sienten los miembros sobre los niveles actuales de servicio, lo que les gustaría que la OE hiciera más, menos o de otra manera. Un tema común es la necesidad de entender cómo las OE pueden facilitar a los miembros y socios el acceso a los servicios, así como el contacto con la OE. Por lo tanto, una prioridad importante y recurrente es interactuar con los miembros desde el principio, a través de encuestas y conversaciones puntuales para obtener información de calidad.
4. **Asegurar la aceptación colectiva** – Además de obtener el respaldo necesario de la junta, las OE se han asegurado la aceptación de sus miembros y, lo que es más importante, de sus propios trabajadores. Cualquier evolución digital tendrá implicaciones para las capacidades y tareas internas. Para que los cambios funcionen, es fundamental que el personal y los miembros comprendan por qué se están realizando y qué mejoría supondrán.
5. **Respetar el plan** – La fase de planificación incluye tener las conversaciones internas y externas necesarias y, por lo general, establecer etapas a lo largo del camino, indicadores clave de rendimiento (KPI) claros, plazos y presupuestos realistas, planes de contingencia y procedimientos de gestión de riesgos.
6. **Mantenerse en sintonía con la base de miembros** – Es posible que las asociaciones y las empresas miembro no siempre tengan la infraestructura necesaria para sacar el máximo partido a todas las novedades digitales presentadas por la OE. ¿Cómo pueden asegurarse las organizaciones empresariales de estar en sintonía con la base de miembros? La mejor manera de proceder es cerciorarse de que el progreso sea constante pero no frenético y recabar periódicamente las sensaciones de los miembros (y sobre todo no asustarlos avanzando demasiado rápido).
7. **Medir el progreso** – La digitalización exhaustiva de las operaciones internas reforzará la medición y el seguimiento continuo de las actividades. También ayudará a las OE a tomar decisiones basadas en datos de forma sistemática. La recopilación y el análisis de datos sólidos, aprender de los resultados e innovar rápidamente pueden suponer una gran diferencia en la sostenibilidad a largo plazo de la OE y acelerar el cambio en lo que a mentalidad y cultura organizacional se refiere.
8. **Impulsar la mejora continua** – Las tecnologías digitales ofrecen posibilidades novedosas para generar valor en forma de nuevos productos, servicios, soluciones y formas de trabajar. Pero aprovechar al máximo estas posibilidades implica realizar ajustes de forma regular en las competencias, reasignar recursos y realizar cambios en el funcionamiento operativo. Tener una auténtica cultura de mejora continua es más importante que nunca y es la clave para que las OE se adapten funcionalmente al contexto digital.

▶ ANEXO – ANEXO 2

¿Cómo puede la digitalización impulsar la representación y la “voz colectiva”? Seis áreas de oportunidad para las OE

La promoción y el cabildeo siguen siendo elementos esenciales del trabajo y la oferta de cualquier OE. ¿Cómo puede el mayor uso de herramientas y canales digitales reforzar la capacidad de las organizaciones profesionales representativas para influir en la política y la opinión pública? Basándose en el análisis y en las opiniones de las OE de todo el mundo, he aquí seis áreas de oportunidad:

1. **Mejorar la recopilación de datos y pruebas** – La recopilación de pruebas sólidas para respaldar las recomendaciones de política pública, e influir en el cambio normativo, ha sido un tema común de trabajo entre las OE durante muchos años. La capacidad de utilizar herramientas digitales para captar mejor las ideas de los líderes empresariales y reflejar sus opiniones es sólo una manifestación de cómo la digitalización apoya la promoción. El trabajo de los OE en los primeros días de la crisis de la COVID-19 es un excelente ejemplo, ya que los comentarios de las empresas se recopilaron en cuestión de días y se utilizaron para informar sobre las medidas de apoyo a las empresas y otras respuestas del gobierno. Al mismo tiempo, hay que evitar la “fatiga de la encuesta”. Una solución es utilizar los eventos en línea y los seminarios en línea, para generar comentarios en vivo mientras los miembros ya están comprometidos.
2. **Difundir la información y comunicar buenas historias** – Los canales digitales permiten una mayor recopilación de datos y la generación de datos; también son una forma de difundir historias positivas que destacan el papel de las empresas en la sociedad. Una vez más, la pandemia proporcionó una serie de ejemplos prácticos, y las OE identificaron y destacaron a empresas individuales entre sus miembros que hicieron un esfuerzo adicional para ayudar a la comunidad local y trabajar con el gobierno nacional y regional para lograr un impacto positivo durante la crisis. En este contexto, las organizaciones utilizan cada vez más el video como medio eficaz para causar un impacto emocional y llegar a un público más amplio a través de las redes sociales.
3. **Comunicarse directamente con los responsables políticos y otras personas influyentes** – Los canales digitales ofrecen una forma adicional de relacionarse directamente con políticos, periodistas y otras personas influyentes. No todas las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones estarán activos en las redes sociales, pero cada vez se reconoce más su importancia como parte integral de cualquier estrategia de comunicación. Los periodistas, en particular, utilizan cada vez más Twitter y otras herramientas para seguir las reacciones a los anuncios del gobierno e identificar las opiniones que merecen ser cubiertas.
4. **Acercar a los afiliados al ámbito político** – La digitalización está creando nuevas formas de facilitar el diálogo directo entre los afiliados y los responsables políticos. En el momento álgido de la crisis de la COVID19, se utilizaron los canales digitales para que los miembros pudieran expresar sus preocupaciones y prioridades inmediatas a los funcionarios del gobierno, lo que condujo al desarrollo de programas de apoyo a las empresas de diferentes sectores. Desde un punto de vista puramente práctico, el aprovechamiento de los canales digitales facilita el proceso de participación, ya que es más fácil encontrar tiempo para las reuniones en línea cuando el tiempo de viaje y los lugares de reunión no son un problema.
5. **Recopilación de información e inteligencia** – Del mismo modo que los sistemas de CRM se utilizan para registrar y recopilar información actualizada regularmente sobre los miembros de la OE, también pueden utilizarse para garantizar que los datos de contacto, los historiales de conversaciones anteriores y las grabaciones de todas las intervenciones se almacenen y se actualicen regularmente. A menudo habrá múltiples contactos dentro de diferentes departamentos gubernamentales, así como con otras partes interesadas; garantizar que estos datos estén actualizados asegura que las actividades de la campaña y las estrategias de contacto

sean coherentes. Con el tiempo, esta información podría utilizarse para generar datos sobre las respuestas comunes de los distintos ministerios y los resultados de los distintos tipos de enfoque de promoción. Esto, a su vez, puede servir de apoyo al trabajo en curso para medir el impacto y la eficacia de las actividades de promoción y campaña.

6. **Tomar la iniciativa en la creación de una economía digital sostenible** – La revolución digital proporciona nuevas herramientas y una nueva “fórmula” para que las OE intensifiquen sus actividades de defensa y campaña. También ofrece un margen para futuras campañas e iniciativas de posicionamiento. La prioridad de la mayoría de los países es fomentar una economía digital sostenible que ofrezca oportunidades a todos y promueva el crecimiento empresarial y la creación de empleo. Las OE pueden aprovechar la oportunidad de desempeñar un papel de liderazgo en este ámbito y en otros relacionados, como el futuro del trabajo, la anticipación de las nuevas necesidades de competencias y la adopción ética de la inteligencia artificial (IA) y la automatización.

▶ ANEXO – ANEXO 3

Recomendaciones para trabajar con los consejos de administración para contar con su apoyo a la estrategia de digitalización

Uno de los pasos más importantes para los equipos de dirección de las OE es asegurarse de que el consejo de administración se comprometa con la necesidad de una evolución digital continua de los servicios y procesos (especialmente porque esto suele implicar una inversión importante). Sobre la base de los comentarios de las OE de todo el mundo, he aquí ocho consejos prácticos para garantizar la alineación y la aceptación colectiva.

1. **Construir el argumento** – Dejar clara la necesidad de evolución e inversión digital como prioridad inmediata. Las OE deben utilizar los comentarios de sus miembros para argumentar e ilustrar claramente cómo la inversión se traducirá en beneficios tangibles para los miembros y cómo garantizará la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Algunas OE también construyen un argumento fuerte al referirse a ejemplos de cómo otras organizaciones están explotando la infraestructura digital mejorada y destacando la necesidad de “no quedarse atrás”.
2. **Aportar evidencia** – Para complementar el contexto general, las OE utilizaron los datos de las encuestas de sus miembros para respaldar su necesidad de cambio e inversión. El uso de investigaciones externas sobre cómo las empresas están invirtiendo en herramientas digitales y nuevos mecanismos de entrega es otra forma de crear una sólida base de evidencia, para informar el debate estratégico y las decisiones de los miembros del consejo de administración.
3. **Utilizar expertos externos** – La experiencia y los conocimientos de los expertos digitales pueden desempeñar un papel fundamental a la hora de exponer el caso a la Junta de la OE y de abordar preocupaciones específicas. La clave aquí es garantizar que los expertos digitales invitados a participar directamente en el Consejo sean creíbles y estén debidamente informados. En particular, es esencial demostrar que se comprenden las necesidades específicas de una organización miembro y que los expertos técnicos no se limitan a promover una solución digital estándar que puede no estar bien adaptada a las necesidades específicas de una OE.
4. **Crear un grupo de trabajo interno** – Algunas OE han puesto en marcha una metodología y un proceso que implica la creación de pequeños grupos de trabajo formados por miembros de la junta directiva seleccionados (o autoseleccionados) con un interés y conocimientos específicos sobre un tema prioritario (como la digitalización). Este grupo de trabajo puede tomar la iniciativa y contribuir a que el resto del Consejo conozca y apoye el camino propuesto. El objetivo es esencialmente acelerar el cambio a través del intercambio entre pares, en lugar de que la secretaría lo haga únicamente con los consejeros no ejecutivos.

5. **Establecer metas y una forma de medirlas** – Una forma de generar confianza al consejo de administración es presentar un plan estratégico creíble con metas claras, que el consejo pueda utilizar para revisar periódicamente los avances y asegurarse de que las cosas van en la dirección correcta. Siempre existe el riesgo de “perder el control” (en términos de calendario y presupuesto) de cualquier proyecto tecnológico a gran escala. Por ello, las metas y puntos de control ayudan a mantener una supervisión y un control eficiente.
 6. **Transmitir una visión alentadora** – Parte del argumento puede ser que la inversión digital y el cambio organizativo son esenciales y no negociables. También es positivo crear una visión vívida y ambiciosa de lo que la organización puede lograr mediante la inversión y la previsión. Esto implica enmarcar la agenda en torno a un lenguaje positivo como “innovación”, “pionero”, “liderando el camino” y “preparado para el futuro”. El tono de voz y la articulación clara de los argumentos son esenciales para los mensajes externos y la promoción; también lo son para presentar argumentos internos a la Junta de la OE.
 7. **Manejar las expectativas** – Hay muy pocos ejemplos de proyectos de mejora tecnológica que se hayan entregado a tiempo y dentro del presupuesto. Es fundamental demostrar que se ha hecho toda la reflexión y planificación necesarias, así como recordar periódicamente lo importante y beneficioso que será el resultado final. Al mismo tiempo, siempre es necesario señalar los posibles retos y problemas, así como gestionar las expectativas en consecuencia. La opinión de los OE es que la mayoría de los consejos de administración serán comprensivos siempre que se hayan establecido los planes de contingencia adecuados (véase más adelante) y que el equipo de gestión de los OE haya sido abierto y transparente con el consejo.
 8. **Gestionar riesgos y crear planes de contingencia** – Otra forma de tranquilizar al Consejo y garantizar la aceptación colectiva es demostrar que se han identificado los riesgos potenciales y que existen planes de contingencia creíbles para gestionar estos riesgos. Cualquier documento de debate estratégico sobre la inversión digital debe contener una sesión creíble sobre la gestión de riesgos. Esto también implicará la actualización del registro de riesgos existente de la OE con una sección específica que cubra cualquier nuevo proyecto digital.
-

▶ Lista de referencias

Los detalles del programa ACT/EMP de la OIT sobre los datos como activo estratégico (DaaSA) pueden encontrarse aquí: https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS_757375/lang--en/index.htm

La encuesta de ACT/EMP de la OIT y OIE sobre las OE (julio de 2020) puede consultarse aquí: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang--es/index.htm

El manual de CIFOIT y DECP para las OE sobre estrategias y políticas de adhesión desarrollado por Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout de Koster en 2021 puede encontrarse en el siguiente enlace: <https://www.itcilo.org/resources/membership-strategies-and-policies-manual-ebmos>

Ejemplos de temas específicos tratados por la Comisión de Economía Digital de GICAM pueden encontrarse en: <https://allafrica.com/stories/202105280166.html>

La serie de podcasts Puntos de vista sobre el mundo del trabajo, organizada por la World Employment Confederation: <https://www.buzzsprout.com/1417132>

Puede encontrar información sobre los proyectos de apoyo a las empresas en Uzbekistán aquí: <https://chamber.uz/ru/news/6164>

Los detalles del trabajo de evaluación rápida de la OIT sobre el impacto de COVID19 en las empresas de los Balcanes Occidentales están disponibles aquí: https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_754190/lang--en/index.htm

La información sobre la iniciativa de la ANDI en Colombia para apoyar a las comunidades locales durante la crisis de COVID19 está disponible aquí: <http://www.andi.com.co/Home/Evento/47-unidos-somos-mas-pais>

Puede encontrar información sobre la iniciativa SIEmpre en Chile aquí: <https://siempreporchile.cl>

La encuesta completa de McKinsey 2020 sobre tecnología y tendencias digitales está disponible aquí: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

El análisis de CIFOIT sobre el papel de la IA inclusiva para la educación está disponible en: <https://www.itcilo.org/stories/power-inclusive-artificial-intelligence-training#toc-tackling-bias-and-promoting-equality-in-ai>

La información sobre la iniciativa Malkia del CIFOIT para promover la autonomía de las mujeres está disponible en: <https://www.itcilo.org/projects/promoting-womens-empowerment-malkia>

El informe completo de McKinsey Seven Key Lessons on Technology está disponible aquí: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/seven-lessons-on-how-technology-transformations-can-deliver-values>

**PARA MAYOR INFORMACIÓN
CONTACTAR POR FAVOR**

Centro Internacional de Formación de la OIT
Programa de Actividades para los Empleadores
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turín - Italia

actempturin@itcilo.org
www.itcilo.org/es