



Organización  
Internacional  
del Trabajo

## Una Organización de Empleadores Eficaz

Serie de guías prácticas para la creación y  
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



## Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

Panorama de los servicios en los ámbitos  
de las relaciones laborales y de la gestión  
de recursos humanos

... Entender los retos y oportunidades



# Una Organización de Empleadores Eficaz

Serie de guías prácticas para la creación y  
gestión de organizaciones de empleadores eficaces

## Servicios Prestados por las Organizaciones de Empleadores

---

Panorama de los servicios en los ámbitos de  
las relaciones laborales y la gestión de  
recursos humanos

... Entender los retos y oportunidades

---

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2012  
Primera edición 2012

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

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

---

ISBN 978-92-2-326389-8 (print) 978-92-2-326390-4 (web pdf)

Publicado también en ruso: Услуги организаций работодателей: Обзор услуг в области трудовых отношений и управления человеческими ресурсами (ISBN 978-92-2-426389-7 (print) 978-92-2-426390-3 (web pdf)), Ginebra, 2012,

y en inglés: Services by Employers' Organizations. An overview of services in the field of industrial relations and human resources management (ISBN 978-92-2-126389-0 (print) 978-92-2-126390-6 (web pdf)), Ginebra, 2012.

#### *Datos de catalogación de la OIT*

---

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

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

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

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolos a Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Impreso en Italia

# ÍNDICE

<b>SECCIÓN UNO</b>	Objetivo y metodología	<b>1</b>
<b>SECCIÓN DOS</b>	El papel cambiante de las organizaciones de empleadores en la prestación de servicios	<b>5</b>
<b>SECCIÓN TRES</b>	Información y publicaciones	<b>8</b>
<b>SECCIÓN CUATRO</b>	Investigación y encuestas	<b>20</b>
<b>SECCIÓN CINCO</b>	Asesoramiento, Asistencia y Consultoría	<b>27</b>
<b>SECCIÓN SEIS</b>	Resolución de conflictos	<b>42</b>
<b>SECCIÓN SIETE</b>	Formación	<b>48</b>
<b>SECCIÓN OCHO</b>	Creación de redes	<b>54</b>
<b>SECCIÓN NUEVE</b>	Índice de cuadros y figuras	<b>58</b>
<b>SECCIÓN DIEZ</b>	Lecturas complementarias	<b>59</b>



## Prefacio

La prestación de servicios para sus miembros es uno de los valores añadidos fundamentales de las organizaciones de empresarios y empleadores. Con estos servicios, ayudan a las empresas miembros a reducir sus costes de transacción, a optimizar el cumplimiento de las normativas y, sobre todo, a mejorar su eficiencia, contribuyendo así a la sostenibilidad y al crecimiento del sector empresarial. Desde el punto de vista institucional, se trata de una estrategia esencial para retener a los miembros existentes y para atraer otros nuevos, acrecentando así su representatividad y su influencia.

Los cambios económicos globales han afectado a las organizaciones que representan y prestan servicio a las empresas en la misma medida que han afectado a las mismas empresas. Las asociaciones de empleadores y empresas están redefiniendo sus estrategias de servicios por muchas razones. Con la transformación de los mercados, las necesidades de las empresas miembros se han modificado significativamente, reflejando así los cambios en prácticamente todos los aspectos de las actividades empresariales (procesos de producción, relaciones laborales, gestión y administración, etc.). Debido a estas transformaciones, las empresas demandan nuevos servicios que les ayuden a responder a los retos que plantea el mercado. Por otro lado, la competencia creciente en el mercado, procedente de los proveedores privados de servicios, de las consultoras o de otras asociaciones, e incluso de individuos con grandes competencias, obliga a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas, a repensar sus antiguos paradigmas y a innovar. El reto de prestar servicios a una afiliación diversificada, desde las grandes multinacionales menos dependientes de los servicios, hasta las Pymes y microempresas que valoran enormemente su oferta, es otro de los factores que inducen a repensar el papel de proveedor de servicios.

En este contexto, La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT está ampliando sus guías prácticas con una nueva "Serie dedicada a los servicios". La Serie dedicada a los servicios está compuesta por una guía introductoria y varias guías sobre los servicios de relaciones laborales y recursos humanos, así como de legislación laboral. Esta Serie se complementarán con otras guías más adelante. La guía introductoria proporciona estrategias genéricas para la concepción, el suministro y el monitoreo de cualquier servicio ofrecido por las organizaciones de empresas y empleadores, mientras que las guías temáticas proporcionan información actualizada sobre tendencias actuales, enfoques innovadores, buenas prácticas y asesoramiento práctico sobre áreas específicas de servicios basado en la experiencia de organizaciones de todo el mundo.

El lanzamiento de la Serie dedicada a los servicios fue posible gracias al apoyo del Gobierno de Noruega en el marco del Acuerdo de Cooperación entre Noruega y la OIT de 2010-2011. Dicha serie es el resultado del trabajo conjunto entre la Oficina de Actividades para los Empleadores de Ginebra y el Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de Turín. Quiero dar las gracias al Sr. Arnout De Koster y a la Sra. Tugschimeg Sanchir por conceptualizar la serie y por sus sustanciales contribuciones a la redacción de los documentos, así como a la Sra. Anne-Brit Nippierd por la coordinación del proyecto, al Sr. Christian Hess por la conceptualización y su contribución sustancial a la Guía de legislación laboral y a la Sra. Jeanne Schmitt, el Sr. Paolo Salvai y la Sra. Aude Guimont por llevar a cabo el trabajo de investigación y de redacción de varias versiones de la guía introductoria y de la guía de Servicios de relaciones laborales y recursos humanos. Doy las gracias también a la Sra. Maria Cronin por la investigación y la redacción de la guía de Servicios de legislación laboral.

Deborah France-Massin  
Directora  
Oficina de Actividades para los Empleadores  
Ginebra, 2012



# Sección Uno

## Objetivo y metodología

"**Servicios de relaciones laborales y recursos humanos prestados por las organizaciones de empleadores**" forma parte de la Serie sobre Servicios publicada en el marco del conjunto de guías "**Una organización de empleadores eficaz**" centrada exclusivamente en la metodología y las características técnicas del desarrollo y la prestación de servicios en el ámbito de las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos. Su valor práctico se verá optimizado si se utiliza en combinación con la guía de iniciación "**Enfoque estratégico del desarrollo de servicios**".

### Objetivo

El objetivo de la presente guía es proporcionar a las organizaciones de empleadores información sobre las tendencias actuales en el desarrollo de los servicios de relaciones laborales y recursos humanos. Basándose en la experiencia de organizaciones de empleadores de todo el mundo, proporciona al lector una serie de ejemplos que pueden inspirar a las organizaciones de empleadores a la hora de revisar o desarrollar sus propios servicios.

Existen similitudes entre los distintos enfoques y organizaciones. Sin embargo, el desarrollo de servicios de las relaciones laborales y recursos humanos está ampliamente condicionado por factores históricos, por el contexto nacional y por el sistema de relaciones laborales. Cabe tener en cuenta estas consideraciones al leer esta guía.

Las relaciones laborales siguen siendo importantes para la mayoría de organizaciones de empleadores y constituyen uno de los pilares de su cartera de servicios. El principal cambio que experimentaron en la última década los servicios de relaciones laborales de las organizaciones de empleadores ha sido la tendencia a asistir a sus miembros en la mejora y el fortalecimiento de las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos.

### Metodología

Todas las conclusiones de esta guía están basadas en información procedente de organizaciones de empleadores de todo el mundo. Se han recopilado estudios de casos entre organizaciones nacionales, sectoriales y regionales de Europa, América Latina, África y Asia y el Pacífico (véase el cuadro 1 a continuación).

Los principales objetivos de la encuesta eran los siguientes:

- trazar y obtener una visión general de los servicios ofrecidos relativos a las relaciones laborales y los recursos humanos;
- detectar nuevas tendencias;
- recopilar información sobre el desarrollo de modelos y estrategias de las actividades empresariales.

Tras la recopilación de estudios de casos, se celebró un taller de validación en el Centro Internacional de Formación de la OIT para debatir sobre la relevancia de los servicios de relaciones laborales y las nuevas tendencias. Contó con la participación de expertos de las organizaciones de empleadores y especialistas de ACT/EMP, que contribuyeron a las conclusiones de la presente publicación.



## ¿Cómo se estructura esta guía?

Esta visión general de los servicios distingue seis grandes categorías de servicios, a saber: 1) información y publicaciones; 2) investigación y encuestas; 3) asesoramiento, auditoría y consultoría; 4) representación legal; 5) formación; 6) creación de redes.

La idea es pasar de unos servicios menos específicos a otros servicios más específicos para cada empresa, para las empresas miembros y, en ciertos casos, para las no miembros. Las actividades de formación y de creación de redes, por su parte, son a la vez generales y específicas para cada empresa.

**Figura 1. Tipología de servicios de relaciones laborales y recursos humanos**



Dentro de cada categoría, se realizarán distinciones adicionales, con una breve descripción de cada "subservicio". Para cada uno de los servicios, se presentará información sobre:

- el contenido,
- el modo de suministro,
- el tema de la facturación y
- el tema del personal

y se añadirán consideraciones sobre:

- su valor añadido, sus ventajas competitivas y
- los retos que plantea

Al final de cada apartado, se resumirán los elementos básicos relativos al servicio. Se podrán identificar dichos resúmenes mediante el icono siguiente:

### Resumen



En esta tipología de servicios, quedan al margen la formulación de políticas, el cabildeo y la función de representación de las organizaciones de empleadores, es decir, todas las actividades dirigidas a terceras partes (gobierno, agencias internacionales, sindicatos, medios). Se trata de actividades fundamentales, pero no son prestaciones de servicios.

Vínculo con las demás guías sobre servicios

Esta guía abarca los servicios de relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Otra guía *Servicios Prestados por las Organizaciones de Empleadores en el Ámbito de la Legislación Laboral* abarca, con los mismos objetivos y una metodología similar, el tema de los servicios relativos a la legislación laboral. Una tercera guía de esta serie *Un Enfoque Estratégico del Desarrollo de Servicios* aborda los problemas más comunes a la hora de desarrollar y prestar servicios sostenibles para ambos tipos de servicios principales. Por lo tanto, la tercera guía debería leerse en conjunción con la presente si el lector quiere obtener, además de una descripción de los servicios de relaciones laborales y recursos humanos, también una visión más profundizada de "Cómo desarrollarlos e implementarlos".

**Cuadro 1. Lista de organizaciones de empleadores entrevistadas**

País	Organización	Tipo de organización / sector	Persona entrevistada	Página web
<b>África</b>				
Ghana	Asociación de Empleadores de Ghana (GEA)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.ghanaemployers.com">www.ghanaemployers.com</a>
Kenya	Federación de Empleadores de Kenya (FKE)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración y Director Sénior de relaciones laborales	<a href="http://www.fke-kenya.org">www.fke-kenya.org</a>
Sudáfrica	Federación de Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica (SEIFSA)	Sectorial/ Industria de la ingeniería y el acero	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.seifsa.co.za">www.seifsa.co.za</a>
Zambia	Federación de Empleadores de Zambia (ZFE)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.zfe.co.zm">www.zfe.co.zm</a>
Senegal	Consejo Nacional Patronal (CNP)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.cnp.sn">www.cnp.sn</a>
Camerún	Agrupación Interpatronal de Camerún (GICAM)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.legicam.org">www.legicam.org</a>
<b>Américas</b>				
Trinidad y Tabago	Asociación Consultivade Empleadores (ECATT)	Nacional / Multisectorial	Presidente anterior	<a href="http://www.ecatt.org">www.ecatt.org</a> <a href="http://www.employerssolutiontt.com">www.employerssolutiontt.com</a>
Jamaica	Federación de Empleadores de Jamaica (JEF)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.jamaicaemployers.com">www.jamaicaemployers.com</a>
Colombia	Asociación Nacional de Empresarios (ANDI)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.andi.com.co">www.andi.com.co</a>
<b>Asia y el Pacífico</b>				
Australia	Cámara del Territorio del Norte	Subnacional / Interprofesional	Director, Relaciones Laborales	<a href="http://www.chambernt.com.au">www.chambernt.com.au</a>
Australia	Cámara de Comercio e Industria de Australia Occidental (CCIWA)	Subnacional / Interprofesional	Director, Política de relaciones laborales	<a href="http://www.cciwa.com">www.cciwa.com</a>

## Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

País	Organización	Tipo de organización / sector	Persona entrevistada	Página web
<b>África</b>				
República de Corea	Federación de Empleadores de Corea (KEF)	Nacional / Multisectorial	Jefe del Equipo de Asuntos Internacionales	<a href="http://eng.kef.or.kr">http://eng.kef.or.kr</a>
Malasia	Federación de Empleadores de Malasia (MEF)	Nacional / Multisectorial	Directivo superior, Membresía y RP	<a href="http://www.mef.org.my">www.mef.org.my</a>
Nueva Zelanda	Asociación de Empleadores y fabricantes (EMA) NZ Central	Subnacional / Interprofesional	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.emacentral.org.nz">www.emacentral.org.nz</a>
Sri Lanka	Federación de Empleadores de Ceilán (EFC)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.employers.lk">www.employers.lk</a>
Tailandia	Confederación de Empleadores de Tailandia (ECOT)	Nacional / Multisectorial	Presidente del Consejo de Administración	<a href="http://www.ecot.or.th">www.ecot.or.th</a>
<b>Europa</b>				
Suecia	Almega AB	Sectorial / Servicios	Director de Negociación	<a href="http://www.almega.se">www.almega.se</a>
Países Bajos	AWVN	Sectorial / Servicios, puerots, transporte y logística	Director Consultoría	<a href="http://www.awvn.nl">www.awvn.nl</a>
Bélgica	Essencia	Sectorial / Industria Química	Secretario General	<a href="http://www.essencia.be">www.essencia.be</a>
Bélgica	Agoria	Sectorial / Industria Tecnológica	Director de Asuntos Sociales	<a href="http://www.agoria.be">www.agoria.be</a>
Alemania	Gesamtmetall	Sectorial / Metalurgia	Director (oficina subregional)	<a href="http://www.gesamtmetall.de">www.gesamtmetall.de</a> <a href="http://www.metallnrw.de">www.metallnrw.de</a>
Francia	Federación Nacional de Obras Públicas	Sectorial / Obras públicas	Director	<a href="http://www.fntp.fr">www.fntp.fr</a>
Irlanda	Confederación de empresas y empleadores irlandeses (IBEC)			<a href="http://www.ibec.ie">www.ibec.ie</a>
Italia	Confederación Nacional de Artes y Oficios y de la Pequeña y Mediana Empresa (CNA - APT)	Nacional (oficina regional) / Artes y Oficios y Pymes	Director del Departamento de Desarrollo	<a href="http://www.cna.to.it">www.cna.to.it</a>
Reino Unido	EEF	Sectorial / Metalurgia	Responsable de RH y Jurídico (oficina regional)	<a href="http://www.eef.org.uk">www.eef.org.uk</a>

Confederación de empresas y empleadores irlandeses (IBEC)

## Sección Dos

# El papel cambiante de las organizaciones de empleadores en la prestación de servicios

## Cambios en el enfoque de los servicios prestados por las organizaciones de empleadores

Tradicionalmente, la mayoría de las organizaciones de empleadores del mundo ofrecían servicios de relaciones laborales<sup>1</sup>, tanto para la elaboración de políticas de relaciones laborales como para la investigación y el suministro de información sobre temas laborales, servicios de asesoramiento laboral, representación de los miembros en las negociaciones y litigios, todo ello en distintos grados. Esto puede explicarse por el hecho de que, en su origen, las organizaciones de empleadores fueron establecidas para representar los intereses de las empresas en las relaciones laborales.<sup>2</sup>

Sin embargo, los cambios que se han producido en las dos últimas décadas en el entorno global de las empresas, y que han afectado a los sistemas tecnológicos y de producción, a la organización del trabajo, a la estructura sectorial y operativa de la economía, a las políticas macroeconómicas, a la internacionalización, a la globalización de los mercados y del capital, han supuesto un desafío para las organizaciones de empleadores, impulsándolas a ampliar sus áreas de intervención y a adentrarse en nuevos campos. Como afirma Franz Traxler, “en un entorno donde las acciones individuales y autónomas de las empresas dan mejores resultados que las acciones colectivas, las organizaciones de empleadores han tenido que adaptar su oferta de servicios”<sup>3</sup>.

Además, la atención creciente hacia las relaciones laborales por parte de las empresas, por ejemplo, pero también la mayor necesidad de las mismas por ser competitivas no sólo a nivel nacional, sino también a nivel regional e internacional, han modificado las expectativas de los miembros con respecto de las organizaciones de empleadores y han llevado a estas últimas a desarrollar servicios en áreas capaces de fortalecer la eficiencia y la competitividad de sus empresas miembros.

En lo que respecta a las relaciones laborales, uno de los cambios observados entre las organizaciones de empleadores es la transición hacia los servicios en el campo de la gestión de recursos humanos. Así pues, la presente guía se centra en los servicios de relaciones laborales y recursos humanos (RH).

<sup>1</sup> Los términos “relaciones laborales”, “relaciones de empleo” o “relaciones en el lugar de trabajo” pueden ser utilizados para describir las relaciones individuales y colectivas entre empleadores y trabajadores. En la presente publicación, nos referimos a “relaciones laborales” para englobar todas las situaciones y contextos.

<sup>2</sup> Para una definición de “relaciones laborales”, consúltese G. Casale y G. Arrigo: *Glossary of Labour Law and Industrial Relations*, OIT, 2005 - p. 164: “relaciones individuales y colectivas entre los trabajadores y los empleadores en el trabajo y que surjan de la situación laboral, así como las relaciones entre los representantes de los trabajadores y de los empleadores a nivel nacional e industrial, así como su interacción con el Estado.”

<sup>3</sup> Franz Traxler: *Economic change and its impact on employer associations: a cross-national comparison*, Universidad de Viena, 2003

### La necesidad creciente de una oferta de servicios sostenible

La evolución del entorno global de las empresas y la consiguiente evolución de las relaciones laborales, debida en parte al declive del sindicalismo (véanse los cuadros 2 y 3 más abajo), también han afectado a la estructura de las organizaciones de empleadores, con una tendencia a la disminución del número de afiliados. Cada vez con mayor frecuencia, las organizaciones necesitan financiarse por sí mismas a través de fuentes adicionales a las suscripciones de afiliación. Una manera de generar nuevas fuentes de ingresos, así como de mantener y atraer a nuevos miembros, es mediante el cobro de las prestaciones de servicios. Además de profesionalidad, esto requiere la aplicación de principios empresariales modernos a las operaciones de las organizaciones, para lograr que éstas sean competitivas<sup>4</sup>.

#### Recuadro 1. El declive del sindicalismo y la tendencia hacia la descentralización de la negociación colectiva

En las dos últimas décadas se ha producido un declive considerable del sindicalismo. El cuadro 2, más abajo, refleja el cambio desde 1990 aproximadamente<sup>5</sup>. Entre 1989 y 2005, la densidad sindical decreció en los 51 países o territorios donde pudieron recopilarse datos, con excepción de siete países, donde permaneció estable. Dicho declive fue drástico en Europa Central y Oriental, donde los niveles iniciales eran muy altos. El cuadro 3 presenta las tasas recientes de densidad sindical en los países de la OCDE.

Aunque el nivel de base de negociación colectiva no ha cambiado, dicha negociación colectiva se ha vuelto más descentralizada y menos coordinada, desplazándose su centro de gravedad hacia la empresa. Las estructuras e instituciones nacionales de relaciones laborales se han tenido que adaptar, y las organizaciones de trabajadores y empleadores, cuya función principal es representar a sus miembros en los procesos de negociación colectiva, han visto decrecer ligeramente su poder y su influencia en ciertos países.

**Cuadro 2. Cambios en las tasas de densidad sindical, 2005-1989**

País	Cambio en la densidad sindical	Año inicial/final	País	Cambio en la densidad sindical	Año inicial/final
Singapur	0,08	2005/1989	Jamaica	-0,01	2005/1991
Paraguay	0,06	2004/1994	Turquía	-0,01	1999/1989
China	0,04	2005/1989	Taiwán (China)	-0,02	2005/1989
Hong Kong	0,04	1999/1989	Países Bajos	-0,02	2005/1989
España	0,04	2005/1989	Francia	-0,02	2005/1989
India	0,03	2002/1991	Noruega	-0,03	2005/1989
Brasil	0,01	2005/1991	Filipinas	-0,03	1998/1989
Finlandia	0,00	2005/1989	Canadá	-0,03	2005/1989
Bélgica	0,00	2005/1989	Dinamarca	-0,04	2005/1989
Pakistán	0,00	2005/1989	Estados Unidos	-0,04	2005/1989
Chile	-0,01	2005/1989	Argentina	-0,04	2005/1989

<sup>4</sup> Para mayor información sobre la manera de crear una oferta de servicios de manera sostenible, consúltese la Guía General sobre Servicios, ACTEMP.

<sup>5</sup> La densidad sindical es el porcentaje de trabajadores afiliados a sindicatos en un país dado y en un año dado.

País	Cambio en la densidad sindical	Año inicial/final
República Dominicana	-0,04	2005/1990
El Salvador	-0,04	2005/1990
Suiza	-0,05	2005/1989
Italia	-0,05	2005/1989
México	-0,05	2002/1989
Suecia	-0,07	2005/1989
Japón	-0,07	2005/1989
Costa Rica	-0,08	2003/1993
República de Corea	-0,08	2003/1989
Uruguay	-0,08	2005/1990
Alemania	-0,11	2005/1989
Reino Unido	-0,12	2005/1989
Honduras	-0,13	2001/1990
Grecia	-0,14	2005/1989
Austria	-0,15	2005/1989

País	Cambio en la densidad sindical	Año inicial/final
Australia	-0,17	2005/1989
Venezuela	-0,19	2005/1989
Portugal	-0,20	2005/1989
Irlanda	-0,22	2005/1989
Perú	-0,31	2005/1989
Nueva Zelanda	-0,32	2005/1989
Eslovenia	-0,32	2005/1989
Polonia	-0,42	2005/1990
Eslovaquia	-0,53	2005/1990
Hungría	-0,54	2005/1989
Letonia	-0,61	2005/1991
República Checa	-0,62	2005/1990
Lituania	-0,82	2005/1989
Estonia	-0,83	2005/1989

Fuente: Organización Internacional del Trabajo: Informe sobre el trabajo en el mundo 2008, Capítulo 3, recopilación de diversas fuentes.

**Cuadro 3. Densidad sindical en los países de la OCDE, 2008**

País	Densidad sindical en 2008 (%)
Australia	18,6
Austria	28,9
Bélgica	51,9
Canadá	27,1
Chile	13,6
República Checa	20,2
Dinamarca	67,6
Finlandia	67,5
Francia	7,7
Alemania	19,1
Grecia	24
Hungría	16,8
Islandia	86,4 (2007)
Irlanda	32,3
Italia	33,4
Japón	18,2

País	Densidad sindical en 2008 (%)
República de Corea	37,4
Luxemburgo	37,4
México	17,4 (2005)
Países Bajos	18,9
Nueva Zelanda	20,8
Noruega	53,3
Polonia	15,6
Portugal	20,4
Eslovaquia	16,8
España	14,3
Suecia	68,3
Suiza	18,3
Turquía	5,8
Reino Unido	27,1
Estados Unidos	11,9

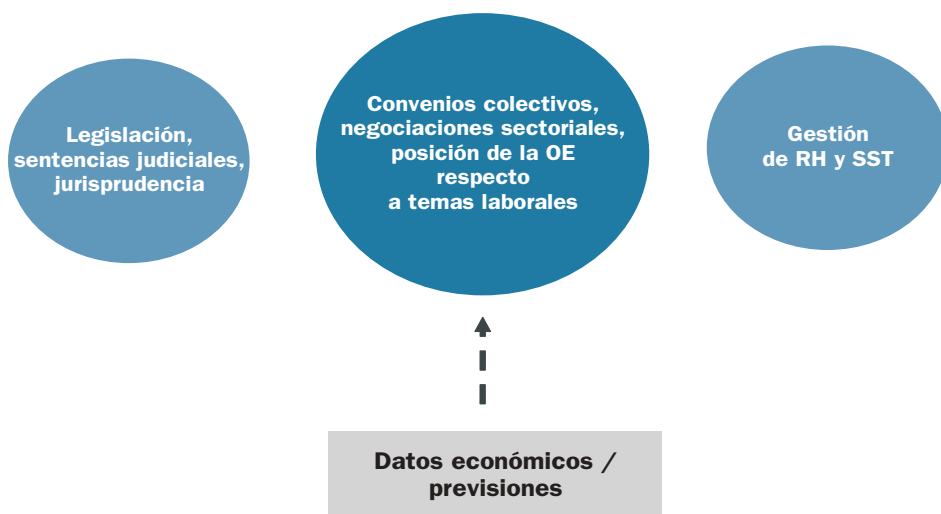
Fuente: OCDE

## Sección Tres

### Información y publicaciones

- El suministro de información precisa y relevante para sus miembros es un servicio clave que prestan todas las organizaciones de empleadores. La información es una de las razones que incitan a las empresas a afiliarse. Dichas empresas esperan que la organización sepa más que ellas sobre ciertos temas como los convenios colectivos, las negociaciones salariales, la legislación laboral, la gestión de RH y los reglamentos de seguridad y salud en el trabajo. La organización de empleadores proporcionará información colectiva, es decir, no personalizada. En este apartado abordaremos:
  - la información periódica (A), y
  - las publicaciones (B)

Figura 2. Información sobre relaciones laborales y recursos humanos: contenido



## A. SUMINISTRO DE INFORMACIÓN

Con el término "información", designamos aquella información no personalizada que se distribuye a gran escala. Las empresas suelen solicitar con mucha frecuencia información personalizada, y trataremos este tema en un apartado posterior.

El desarrollo excepcional de las comunicaciones, concretamente de Internet, en los diez últimos años ha dado lugar a cambios fundamentales. El volumen de información se ha disparado espectacularmente en todos los campos, incluyendo el de las relaciones laborales. Es más, dicha información está más que nunca al acceso de cualquiera. Para una organización de empleadores, esto significa que la información que solía proporcionar está ahora accesible desde cualquier otro lugar, reduciendo así su función de proveedora de información. Por consiguiente, los miembros esperan ahora que la organización de empleadores no sólo transmita información, sino que también la seleccione y la interprete, ahorrando de este modo a las empresas tiempo y dinero.

### ¿Qué información proporcionar?

#### 1. Contenido

Los temas relativos a las relaciones de trabajo, industriales y laborales representan una parte importante de la información proporcionada por las organizaciones de empleadores a sus miembros. La mayor parte de la información tratada y transmitida tiene que ver con:

- nueva legislación y cambios en la legislación;
- convenios colectivos, tanto nacionales como sectoriales o individuales, aplicables a las empresas miembros;
- causas judiciales importantes;
- sentencias judiciales importantes de juzgados del trabajo y tribunales laborales;
- negociaciones salariales;
- temas relacionados con el empleo;
- la posición de la organización en cuanto a temas de legislación laboral y empleo:
- igualdad de oportunidades;
- gestión de los recursos humanos (gestión salarial, contratación de personal, etc.);
- otros asuntos prácticos (plazos, etc.).

Las relaciones laborales suelen integrar cuestiones jurídicas. Dado que el objetivo de los miembros es cumplir la legislación, incluso si no se trata de abogados expertos, la información tiene que ser de fácil comprensión para ellos. Esto puede hacerse correctamente combinándolo con un servicio de legislación laboral<sup>6</sup>, en caso de que exista.

#### 2. Formato

Una sección de preguntas más frecuentes (FAQ) en una página web supone una manera de tratar las preguntas más frecuentes de una manera accesible. Un buen número de organizaciones sectoriales europeas proceden de este modo (véase, por ejemplo, "12 preguntas y respuestas sobre la acción sindical" en la página web de Agoria).

<sup>6</sup> Para mayor información sobre los Servicios de legislación laboral, consúltese la Guía sobre servicios de legislación laboral, que forma parte de la publicación Una organización de empleadores eficaz: Serie dedicada a los servicios



Otras organizaciones hacen hincapié en el análisis de la información y los textos. Al presentar la información, la Federación de Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica (SEIFSA) proporciona interpretación y asesoramiento sobre convenios colectivos y legislación laboral. Además de este nuevo servicio, que proporciona información fragmentaria sobre la evolución, el contexto y el contenido de los convenios colectivos recientes, AWWN (Países Bajos) también informa sobre las tendencias de la negociación colectiva.

Algunas organizaciones han puesto en marcha centros de recursos que proporcionan recopilaciones de textos y material sobre temas de relaciones laborales y recursos humanos. La Federación de Empleadores de Malasia (MEF) ha informatizado recientemente su librería, que contiene material sobre los convenios colectivos, sentencias de los tribunales del trabajo, colección de documentos, publicaciones periódicas e informes. En bases de datos en línea, también se puede acceder a una recopilación de artículos, recortes de prensa y sentencias judiciales.

La AWWN cuenta con una base de datos electrónica de convenios colectivos en diferentes empresas, que proporciona información que va más allá de lo que es aplicable a la propia empresa. Estos convenios colectivos pueden consultarse por tema, para obtener información comparativa sobre resoluciones de otros lugares.

Dado que la información puntual y periódica es crucial para los miembros, ya que en ciertos casos permite evitar conflictos laborales o resolverlos en sus primeras etapas, las organizaciones de empleadores suelen combinar sistemas de alerta de noticias con otros de información semanal, para una mejor cobertura. La Federación de Empleadores de Corea (KEF) actualiza regularmente su página web incluyendo las últimas novedades, así como la posición de la KEF respecto a los principales asuntos laborales, y ofrece a sus miembros las tendencias diarias y semanales a través de su portal.

## ¿Cómo se distribuye la información entre los miembros?

Existen dos maneras principales de distribuir la información: oralmente, principalmente mediante reuniones, o por escrito, mediante cartas, publicaciones cortas o medios electrónicos (páginas web, blogs, etc.).

### 1. Información escrita

La información puede difundirse mediante cartas, boletines, revistas y otros medios similares. Hoy en día, la gran mayoría de organizaciones de empleadores utilizan Internet para proporcionar a sus miembros noticias e información. Internet es una manera rentable de suministrar un flujo rápido de información.

El uso del papel se está limitando cada vez más a la información específica, concretamente en publicaciones ilustradas con fines de marketing, o allí donde el uso de Internet todavía no está extendido. Por ejemplo, en Camerún, sólo el 15 por ciento de los miembros del GICAM consultan la página web de la organización, y el boletín trimestral y los textos de los convenios colectivos, en papel, siguen enviándose a las empresas miembros por correo. En Tailandia, la Federación Nacional de Empleadores (ECOT) sigue utilizando el correo y el fax para difundir la información, con el fin de "mantener el contacto con todas las generaciones".

La comunicación electrónica utiliza varias herramientas: en primer lugar, el correo electrónico, que está sustituyendo al correo postal; en segundo lugar, las páginas web: la mayoría de organizaciones de empleadores tienen ya su propia página web. Algunas organizaciones tienen también una página específica a través de la cual comunican información solamente a sus miembros (conocida como "intranet" o "portal"). Algunas de ellas son extremadamente sofisticadas, por ejemplo la de Almega. Por último, también se está extendiendo el uso de "blogs" o de "redes sociales" para compartir informaciones cortas.

## 2. Reuniones

La manera más directa de proporcionar información a los miembros es a través de reuniones, que pueden ser "colectivas" o "individuales". Muchas organizaciones celebran reuniones periódicas en sus locales para compartir información con sus miembros. La Cámara de Comercio del Territorio del Norte (NT Chamber, Australia), por ejemplo, organiza "desayunos informales" para sus miembros, durante los cuales estos últimos reciben información sobre los niveles de retribución, las condiciones de empleo, etc. así como los próximos eventos. Esto puede requerir que se celebren reuniones en distintas regiones. La Federación de Empleadores de Malasia (MEF) celebra reuniones regionales mensuales en seis lugares distintos. Estos encuentros "proporcionan un foro para que los profesionales de recursos humanos puedan intercambiar información y ampliar sus conocimientos sobre asuntos de actualidad relacionados con la gestión de recursos humanos, la legislación laboral y las relaciones laborales". En todas estas reuniones, se invita a funcionarios del gobierno y a oradores del sector privado a hablar sobre temas que puedan resultar de interés para los empleadores.

**Cuadro 4. Herramientas de comunicación electrónica**

Medios	Descripción	Ejemplo
<b>Correo electrónico</b>	La gran mayoría de las organizaciones de empleadores envían información a sus miembros por correo electrónico. La información que circula de esta manera es más específica y se centra en los miembros. Esta solución requiere una base de datos actualizada de contactos dentro de las empresas miembros.	La EFC (Sri Lanka) envía "circulares" periódicas donde explica los cambios en las leyes y normativas laborales, propuestas de cambio y consejos generales para los miembros.  El IBEC (Irlanda) envía información específica de interés para sus miembros (específica para la empresa)
<b>Página web</b>	Fuente de información para las empresas miembros, también es una interfaz con un público más amplio y con el público en general. En muchos casos, los miembros tienen que entrar en una zona especial para obtener información más específica. Normalmente, cuanto más específica es la información, más restringido es el acceso.  Las páginas web se están convirtiendo en el medio más importante para el suministro de la información general.	EEF (Reino Unido, fabricantes): casi toda la información requiere, como mínimo, el registro del visitante  AWVN (Países Bajos, metalurgia): mucha información accesible al público: sólo se requiere al acceso de los miembros para la información específica  Almega (Suecia, servicios): información adaptada al sector
<b>Portal para los miembros</b>	En algunas organizaciones, la zona reservada a los miembros adopta la forma de una intranet (o portal). En algunas organizaciones, ésta es interactiva.	KEF (República de Corea): el portal ofrece a sus miembros acceso a una amplia gama de contenidos sobre relaciones laborales y gestión de RH.  MEF (Malasia): el portal incluye un foro de debate
<b>Blogs / redes sociales</b>	Algunas organizaciones han empezado a utilizar blogs o redes sociales, como Facebook o Twitter, para estar en contacto con sus miembros y compartir opiniones e información.  Estas herramientas pueden llegar a un público más amplio, ya que son públicas, abiertas a todos y pueden compartirse en la red.	La EEF (Reino Unido) ha creado recientemente varios blogs, entre ellos el HR and Employment Law Blog, en los que los abogados y expertos en RH de EEF "le mantienen informado de la actualidad relacionada con los RH y la legislación laboral, y le informan de que dialogamos sobre ello con el gobierno y aportamos nuestra opinión sobre los cambios legislativos".  La EFC (Sri Lanka) ha creado un perfil en Facebook, desde donde envía noticias sobre la formación, las publicaciones y las ofertas de empleo de EFC.

## Tarifas y personal

Para los miembros, los costes correspondientes a la información quedan, en todos los casos, cubiertos por la cuota de afiliación normal, y no se cobran por separado. Algunas organizaciones de empleadores, sin embargo, aplican una política destinada a despertar el interés del público, es decir, permiten un acceso general a información limitada a través de la página web, limitando el acceso a la información de mayor valor sólo para los miembros.

El personal depende del tamaño de la organización y del nivel de información. Algunas organizaciones de empleadores cuentan con una unidad separada para la información y la comunicación, con personas dedicadas a las noticias de relaciones laborales. Este es el caso de la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda (IBEC), en cuya unidad de información trabajan 12 personas, y de algunas organizaciones de empleadores de Latinoamérica. El personal propio de la OE proporciona la información.

## Ventajas competitivas y valor añadido

Actualmente, una organización de empleadores puede dar un impulso a su servicio de información si trata la información adecuada para sus miembros de una manera rápida y accesible. En este aspecto, una organización de empleadores disfruta de varias ventajas respecto a otros proveedores de información.

### 1. Tradición y experiencia en relaciones laborales

En primer lugar, su larga tradición y experiencia en relaciones laborales, combinadas con un personal muy capacitado, dan lugar a una información de calidad cuyo contenido e interpretación disfruta de una mayor legitimidad que la de otros agentes informativos, como las revistas especializadas. Por lo tanto, resulta muy importante conservar esta característica.

### 2. Capacidad para contextualizar la información

La información de buena calidad no sólo requiere hechos, sino también una correcta contextualización de los acontecimientos (particularmente en las relaciones laborales). Esto implica ir más allá de los enfoques rápidos, menos sutiles, más sensacionalistas de los periódicos y revistas, así como del excesivo legalismo de los bufetes de abogados. Para contextualizar, algunas federaciones van más allá de los hechos y las cifras de las relaciones laborales para aportar información básica sobre los antecedentes económicos.

### 3. Accesibilidad

Otra ventaja de la organización de empleadores es su capacidad de redactar información tanto para el personal jurídico de las empresas miembros como para el personal dedicado a RL/RH.

## 4. Rapidez y periodicidad

La rapidez es importante cuando se trata de información jurídica, y algo menos para la información relativa a las relaciones laborales. Los procesos de relaciones laborales requieren tiempo y una mayor preparación. Los miembros tienen que estar seguros de que el flujo de información es continuo y de que pueden contar con la organización para no perderse nada importante.

## 5. Personalización

La capacidad de adaptar la información a los miembros específicos es una ventaja fundamental. El conocimiento personal de las empresas miembros permite al personal de la OE proporcionar información relevante a cada empresa, o a grupos de empresas.

## Retos

Uno de los retos consiste en proporcionar información oportuna sobre todos los temas laborales de interés para las empresas miembros. Una manera de hacerlo es adaptar la información a los sectores o grupos de empresas.

## B. PUBLICACIONES

Las publicaciones son un medio para transmitir la información. Las tratamos por separado de la información general debido a su enfoque ligeramente distinto. Las publicaciones abordan los distintos asuntos con mayor profundidad que la información periódica, o se refieren a datos más exclusivos.

No todas las organizaciones de empleadores publican información. Sin embargo, todas las organizaciones que cuentan con una larga tradición de publicaciones concuerdan en que éstas pueden representar una buena manera de conseguir ingresos adicionales no sólo de los miembros, sino también de los investigadores, estudiantes, consultores y otras partes interesadas. El tipo y número de publicaciones producidas puede ser un buen indicador para medir el nivel de sofisticación de una organización de empleadores. A menudo, si existe dentro de la organización un sistema de investigación, las publicaciones son el producto directo de dicho sistema.

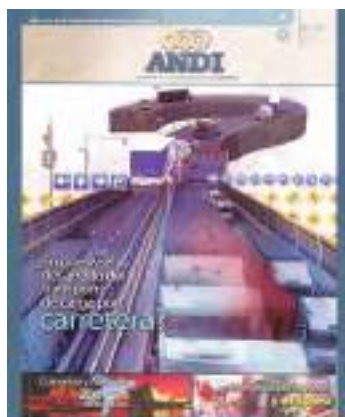
### Tipos de publicaciones de relaciones laborales y RH

Comúnmente, las organizaciones de empleadores, y en particular las sectoriales, producen publicaciones sobre relaciones laborales y negociación colectiva. Algunas adoptan una orientación objetiva, como aquellas que resumen la legislación o los convenios colectivos. Otras tienen una orientación más "política", centrándose en las estrategias empresariales respecto a las relaciones laborales y la negociación colectiva. Por último, algunas tienen un enfoque más educativo, como las relativas a la gestión de los recursos humanos.

En publicaciones mensuales o bimensuales para los miembros, los artículos de fondo y las notas breves que se presentan suelen abordar las relaciones laborales, sobre todo si el mandato de la OE está centrado en las relaciones laborales.

#### 1. Boletines informativos y revistas

Además de proporcionar información técnica en las páginas web y mediante correo electrónico, la mayoría de federaciones publican un boletín informativo mensual o bimensual. Mientras que algunas los diseñan como revistas, utilizándolos con propósitos de marketing (y obteniendo



dinero a través de la publicidad), muchas añaden información a la ya disponible en Internet. En dichos casos, los temas relativos a las relaciones laborales y los RH pueden adoptar la forma de artículos de reflexión, entrevistas, análisis e información técnica sobre las relaciones laborales y el derecho laboral. Los boletines informativos suelen difundirse en formato electrónico.

## 2. Colecciones de convenios colectivos

Es común que las organizaciones de empleadores publiquen un compendio de todos los convenios colectivos relevantes, con comentarios detallados sobre cada una de sus disposiciones. Se trata de material de referencia, no sólo para los miembros, sino también para actores externos, como abogados, que tengan que aplicar los convenios colectivos a casos individuales. Esta es la forma generalizada de publicación sobre relaciones laborales, especialmente para aquellas federaciones cuya función principal es negociar colectivamente a nivel sectorial y llegar a acuerdos globales vinculantes a nivel sectorial, como la federación francesa del sector de la construcción, las federaciones metalúrgicas alemana y belga, y las federaciones de las industrias del acero y la ingeniería de Sudáfrica.

Algunas organizaciones nacionales también producen este tipo de publicación: En 2008, la Federación de Empleadores de Malasia (MEF) publicó el *Análisis de los convenios colectivos y sentencias judiciales relativos a las condiciones de trabajo*, donde se analizaban los salarios y condiciones de empleo en 268 convenios colectivos de 40 sectores, así como las decisiones judiciales relativas a los términos y condiciones de empleo emitidas por los tribunales industriales en 2008. Se trata de una referencia fidedigna para las negociaciones de convenios colectivos o para diseñar o revisar los términos y condiciones de empleo para las empresas tanto sindicadas como no sindicadas.

La Federación de Empleadores de Ceilán (EFC) en Sri Lanka también produce la Guía práctica de legislación laboral y relaciones laborales, que incluye sentencias judiciales sobre temas relativos al empleo. Este manual se viene publicando desde hace unos cincuenta años. Se revisa anualmente y goza de una gran demanda entre los directivos de las empresas.

## 3. Datos y previsiones de desempeño económico

Este tipo de publicación destaca el contexto económico en el que se desarrollan las relaciones laborales. Suele comprender datos sobre inflación, productividad, previsiones de crecimiento, valor añadido, exportaciones, importaciones, etc. Los datos pueden proceder de otros órganos de investigación (o incluso de informes gubernamentales), y a menudo vienen acompañados por una investigación adicional procedente del departamento económico de la organización, con previsiones específicas para un sector o región particular). La Federación de Empleadores de Kenya (FKE) genera índices de coste de la vida para las negociaciones de convenios colectivos.

## 4. Estrategias de relaciones laborales y negociación colectiva

Se trata de publicaciones que proporcionan consejos y orientaciones de política empresarial. Suelen tener un objetivo doble:

- garantizar la coordinación en la negociación descentralizada;
- informar a las empresas sobre las nuevas tendencias de relaciones laborales, negociación colectiva, estrategias sindicales de confrontación y nuevos enfoques de los empleadores.

Entre este tipo de títulos, encontramos los siguientes: "Evaluación de la ronda de negociación", "Planes sociales de reestructuración: panorama", "Guía para implementar nuevos horarios laborales que impulsen la productividad" y "Directrices de negociación colectiva".

## 5. Material de profundización sobre relaciones laborales y recursos humanos

Algunas federaciones también han empezado a publicar material de profundización sobre relaciones laborales y recursos humanos, no ligado directamente a negociaciones particulares, sino con un propósito educativo. Muchas de estas publicaciones tienen que ver con la gestión de RH. Los títulos siguientes son publicaciones de EEF, AWWN y SEIFSA:

- "Negociaciones en relaciones laborales" (AWVN)
- "Los aspectos laborales de la reorganización"(AWVN)
- "Relaciones laborales y términos de empleo en los países Bajos" (AWVN), dirigido especialmente a las empresas extranjeras
- "Guía práctica para la gestión de la fuerza de trabajo en proceso de cambio" (EEF)
- "Gestionar la baja por enfermedad: guía práctica para cambiar la cultura del trabajo y mejorar el negocio" (EEF)
- "Tratar el abuso del correo electrónico e Internet en el lugar de trabajo" (SEIFSA)
- "Reducir y controlar el ausentismo en su lugar de trabajo" (SEIFSA)
- "Tratar la baja por enfermedad y el abuso de la baja por enfermedad en el lugar de trabajo" (SEIFSA)

El IBEC también publica una Guía de gestión de RH, cuya finalidad es ayudar a los empleadores en un entorno actual exigente y muy regulado. La guía ofrece información exhaustiva sobre la legislación laboral y a correcta gestión de los RH.

### ¿Cómo se suministran estas publicaciones?

Al contrario de la información general, las publicaciones son esencialmente información escrita, tradicionalmente libros y revistas, pero ahora también en formato electrónico (descargable desde la página web de la organización). A pesar del uso creciente de los formatos electrónicos (algunas organizaciones, como Almega en Suecia, han abandonado el formato impreso) la mayoría de las publicaciones de las organizaciones de empleadores siguen siendo en papel.

La revolución de las comunicaciones electrónicas, sin embargo, ha posibilitado la multiplicación de los tipos de publicación. Algunas organizaciones, como IBEC, SEIFSA o AWWN, ya ofrecen publicaciones interactivas que se pueden consultar directamente en línea. Buen ejemplo de ello es la página web de SEIFSA relativa al *Convenio Principal* para la industria del metal<sup>7</sup>.

Se han realizado innovaciones en cuanto a la presentación: las publicaciones se ofrecen en CD-ROM; unos "diagramas" resumen las principales disposiciones de los convenios colectivos (véase los del IBEC). Por el precio de una suscripción en línea, la página web de SEIFSA da acceso a una herramienta de cálculo en línea de las licencias, a actualizaciones en directo relativas a las relaciones laborales, a un acceso directo a consultores de RL y a guías sobre estudios de casos.

### Tarifas y personal

Generalmente, tanto los miembros como los no miembros tienen que pagar las publicaciones, con excepción de las revistas, que suelen ser gratuitas. Los miembros, sin embargo, suelen disfrutar de descuentos. Esto también se aplica a las versiones electrónicas, cuando se requiere el pago para descargarse un ejemplar.

<sup>7</sup> Hace referencia al Convenio principal para la industria del metal en Sudáfrica

La decisión sobre el cobro de las publicaciones es un asunto de política estratégica. Algunas organizaciones, como la sueca Almega, han decidido no cobrar a sus miembros, ya que sus publicaciones ya son solamente electrónicas. Otras, como IBEC, generan ingresos significativos con las ventas de su publicación principal, dedicada a la legislación laboral, que cuesta 400 €. La Asociación de Empleadores y Fabricantes (Central) en Nueva Zelandia, permite a los miembros descargar las guías gratuitamente o adquirir copias materiales por un precio determinado. Otras, como SEIFSA, han lanzado auténticos "paquetes" para justificar el precio<sup>8</sup>. Aquellas que se dirigen a un público más amplio que el de sus miembros, como hacen las organizaciones de empleadores latinoamericanas con las universidades y escuelas, cobran por sus publicaciones.

Incluso si las publicaciones se ofrecen gratuitamente, éstas tienen un coste de producción: para compensar dicho coste, la organización de empleadores esperará aumentar su afiliación.

Si no son preparadas por un departamento de investigación específico, las publicaciones sobre relaciones laborales y recursos humanos son producidas generalmente por personal de RL y RH interno, a los cuales se les pide que contribuyan a las mismas. El personal constituye un "banco de conocimiento" al que se puede recurrir cuando sea necesario.

Las publicaciones pueden ser buenas fuentes de generación de ingresos (además de las cuotas de afiliación). El coste y el tiempo requeridos para producir el primer documento (los textos de todos los convenios colectivos, por ejemplo) se compensa a medio o largo plazo, ya que este tipo de publicación sólo tiene que ser actualizada una vez al año o menos.

## Ventajas competitivas y valor añadido

Las publicaciones suelen ser redactadas por expertos en relaciones laborales y RH, lo que les aporta cierta legitimidad. En algunos casos, las organizaciones de empleadores disponen de datos originales, que aportan valor a la obra. Además, las organizaciones de empleadores ponen una "marca" a su material.

### 1. Conocimiento profundo

Las guías y manuales sobre los convenios sectoriales, concretamente, pueden ser redactados por los mismos negociadores. En ese caso, éstos reflejarán el conocimiento más profundizado posible, incluyendo la contextualización de las disposiciones poco claras, la interpretación correcta desde el punto de vista del empleador, una comprensión más profunda de los matices de cada disposición, y una visión interna de los problemas que pueden surgir en su aplicación. Estas publicaciones combinan tanto la función de servicio de una organización de empleadores como su función de "negociación política". Esta fuerza está vinculada al nivel del sistema de negociación colectiva. Allí donde la negociación colectiva sectorial es importante, el papel de la OE es fundamental y, por lo tanto, también lo es el de los mismos negociadores. En cambio, allí donde este papel menos significativo, la importancia de este servicio será menor.

Este criterio también se aplica a las publicaciones que proporcionan orientaciones políticas sobre las estrategias y el ejercicio de las relaciones laborales. Las federaciones que desempeñan un papel directo en la negociación colectiva consideran que aportan un valor real al combinar la diversidad con el conocimiento práctico en un ámbito muy específico (contactos bilaterales y convenios) donde son líderes del mercado y donde, en ocasiones, disfrutan incluso del "monopolio del mercado", sea como agentes negociadores o como asesores a largo plazo en

<sup>8</sup> Además del manual impreso del Convenio principal para la industria del metal, la suscripción en línea incluye las siguientes ventajas: 1. Una herramienta de búsqueda rápida por palabras; 2. Descargas de modelos de cartas y notificaciones para uso de la empresa; 3. Herramienta en línea para el cálculo de las licencias; 4. Actualizaciones en directo de la evolución de las relaciones laborales; 5. Un foro donde plantear preguntas; 6. Acceso directo a los consultores en RL y a expertos en clasificación de puestos de trabajo de SEIFSA; 7. Directrices actualizadas relativas a estudios de casos relevantes; 8. Un enlace a las páginas web del Consejo de negociación y de CDR.



negociación para las empresas. Los bufetes de abogados, la prensa y otros servicios de información no disponen ni del mismo entendimiento ni del mismo conocimiento práctico.

### 2. Datos originales y fidedignos

Allí donde las aportaciones para las publicaciones proceden de estudios propios realizados por un departamento de investigación interno, apoyados por datos originales derivados de encuestas o de investigaciones en el mercado laboral, la fuerza competitiva puede verse duplicada. Esto denotaría el profesionalismo en la recopilación de datos y las grandes competencias analíticas que dan lugar a informes bien redactados. Una vez más, el carácter legítimo y fidedigno de la información difundida por la organización de empleadores desempeña un papel principal.

### 3. Creación de marca

El nombre de una organización de empleadores ya es de por sí una "marca" que favorecerá las ventas entre los miembros y los no miembros. Esto, a su vez, reforzará la marca. Por lo tanto, sus publicaciones propias forman parte de un "círculo virtuoso".

## Retos

La innovación resulta esencial para las publicaciones. Las organizaciones de empleadores deben estar al corriente de los nuevos formatos y de las innovaciones existentes en cuanto al soporte de presentación, adaptando sus publicaciones en consecuencia.



Resumen de servicios de información

	INFORMACIÓN	PUBLICACIONES
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> No específico para el cliente</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gran escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> No específico para el cliente</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Miembros y partes interesadas – especialmente estudiantes</li> </ul>
<b>TEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Legislación laboral</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Relaciones laborales</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Objetivas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Estratégicas (políticas)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Educativas</li> </ul>
<b>MODALIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Reuniones</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Papel (correo)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> E-comunicación (correo electrónico, página web, blogs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Papel</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Electrónicas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Innovadoras</li> </ul>
<b>POLÍTICA TARIFARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Servicio gratuito* * <i>tendencia general – algunas excepciones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mediante pago * * <i>tendencia general – algunas excepciones</i></li> </ul>
<b>ACCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> política destinada a despertar el interés del público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Miembros y no miembros</li> </ul>
<b>NECESIDADES EN RECURSOS DE PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Personal de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Personal de TI (para página web)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Especialistas en RL/RH y en derecho laboral (interno)</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Apoyo del departamento de investigación (si existe)</li> </ul>
<b>PUNTOS FUERTES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en el campo de las RL</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de contextualización</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accesibilidad</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Personalización</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Rapidez y periodicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento a fondo</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datos originales</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Creación de marca</li> </ul>
<b>RETOS PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Combinación de interés general / personalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Innovación (en el soporte de presentación)</li> </ul>

## Sección Cuatro

# Investigación y encuestas

Proporcionar información sobre el mercado laboral a los miembros también significa proporcionar información completa y detallada y datos coherentes. Los datos de buena calidad son esenciales para que una organización de empleadores pueda cumplir con su función eficientemente.

En primer lugar, una OE no puede participar en la determinación del salario mínimo sin tener un conocimiento sólido de los sistemas, niveles y tendencias salariales a nivel sectorial, regional e incluso global. Tampoco podrá representar a una empresa ni en un tribunal laboral ni en procedimientos conciliatorios sin estar familiarizada con la legislación laboral, las sentencias y decisiones, y con el ejercicio de las relaciones laborales. Por lo tanto, los datos de buena calidad son cruciales.

En segundo lugar, cuanto más información, datos y prácticas conozca la OE, mejor podrá asesorar sus empresas miembros.

Las empresas están más interesadas si cabe en obtener datos y análisis cualitativos que respalden su negociación. Casi siempre, se interesan en los datos salariales (por ejemplo, la remuneración basada en el rendimiento), en la legislación laboral y en los convenios colectivos, pero también en los resultados económicos y en los datos de productividad.

Todos los datos de calidad deben ser originales, representativos y, lo más importante, fiables y globales. Una OE puede alcanzar esta norma de calidad con la condición de que disponga de un sistema organizado de información e investigación. Esto implica tener la capacidad técnica, en términos de equipamiento informático (por ejemplo, sistemas de TI), de conocimiento (acceso a las fuentes) y de personal (investigación y competencias analíticas). Cuanto más técnicamente avanzado sea el sistema de investigación, más precisos y fiables serán los datos.

Para una OE, existen varias maneras de recopilar información y datos de las empresas. En el campo de las relaciones laborales, la realización de encuestas es una práctica muy extendida. La realización de encuestas consiste en recoger sistemática y directamente datos originales de un grupo determinado de entidades comerciales con vistas al análisis de un asunto en particular. Esto incluye el análisis de los datos.

Las encuestas son muy útiles para las organizaciones de empleadores que quieren prepararse para la negociación, e incluso para el cabildeo. Les permiten hacer comparaciones de prácticas entre empresas, sectores, etc. y también resultan útiles para las empresas cuando se llevan a cabo negociaciones colectivas a nivel empresarial. En algunos casos, incluso los sindicatos se interesan por las encuestas de las organizaciones de empleadores, cuyos resultados pueden ser utilizados para sus propios propósitos de negociación (por ejemplo, encuestas sobre el salario mínimo).

En respuesta a la necesidad creciente de este tipo de información, las organizaciones de empleadores ofrecen cada vez más encuestas a sus miembros. El acceso directo a las empresas del que pueden disfrutar las OE les procura una ventaja: pueden reunir datos originales, detallados e incluso exclusivos, tanto cuantitativos como cualitativos.

## Encuestas sobre relaciones laborales

En el campo de las relaciones laborales, las encuestas más frecuentemente utilizadas son las relativas a los salarios (salarios mínimos, retribuciones, etc.). Las organizaciones de empleadores también realizan encuestas sobre la gestión de los RH, las relaciones laborales y otros temas, a petición.

<sup>9</sup> En Colombia, por ejemplo, las encuestas de ANDI tienen mucha demanda. Incluso el Gobierno espera a tener los datos de ANDI antes de publicar sus propios datos.

## 1. Encuestas sobre salarios y retribución

Es práctica común, especialmente en las organizaciones de empleadores sectoriales, la producción de encuestas salariales periódicas. Es el caso en Europa y en otros lugares donde predomina la negociación colectiva sectorial. Algunas organizaciones interprofesionales nacionales también ofrecen estas encuestas a sus miembros. Es el caso de la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC), que ha ampliado su servicio de investigación para producir una encuesta anual sobre “Salarios y beneficios adicionales” por sector y nivel de empleados. La Federación de Empleadores de Malasia (MEF) produce ahora también una Encuesta anual sobre salarios y retribuciones<sup>10</sup>.

Las encuestas salariales suelen investigar:

- los salarios por sector, función o nivel;
- los salarios de los directivos y ejecutivos (que no entran en los convenios colectivos)
- las retribuciones, incluyendo ventajas, bonificaciones y mecanismos de participación en las empresas.<sup>11</sup>

Las encuestas salariales van más allá de los datos proporcionados por las disposiciones relativas a los salarios de los convenios colectivos, englobando datos completos sobre niveles salariales. Cuando las encuestas incluyen datos sobre retribuciones, prestaciones, esquemas de participación o de reparto de beneficios, suelen ofrecer un análisis complementario. Por ejemplo, la *Encuesta salarial anual para ejecutivos y no ejecutivos 2009* de MEF presenta un análisis sobre el impacto de la ralentización económica global en los salarios y bonificaciones. Algunas organizaciones ofrecen también encuestas y métodos de clasificación, además de la propia encuesta, por ejemplo AWWN en los Países Bajos.

## 2. Encuestas sobre la gestión de los RH

Ampliando su campo de investigación más allá de las encuestas salariales, las organizaciones de empleadores han empezado a observar las prácticas relativas a los recursos humanos entre las distintas compañías y sectores. Éstas profundizan en aspectos como los horarios de trabajo, las vacaciones, las bajas por enfermedad, el ausentismo, la rotación laboral, la formación profesional y el desarrollo de competencias. Este tipo de encuesta es muy demandada por las empresas, ya que no sólo proporciona información útil para los procesos de negociación, sino que también representa un barómetro preciso de la productividad en ciertos sectores o en empresas específicas. Las encuestas sobre la gestión de los RH no son tan frecuentes como las encuestas salariales. Las primeras tienden a producirse en respuesta a situaciones específicas o a petición.

La Federación de Empleadores de Corea (KEF) produce una serie de encuestas sobre temas relacionados con la gestión de los RH, por ejemplo la Encuesta sobre Permisos de Chuseok y bonificaciones, publicada en 2010. EEF (fabricantes – Reino Unido) publica encuestas como las de 2010 tituladas Encuesta sobre la ausencia por enfermedad y rehabilitación o Encuesta sobre rotación laboral<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Véase MEF Salary Survey for Executives 2010, MEF Salary Survey for Non Executives 2010, MEF Survey on Fringe Benefits 2010, <http://www.mef.org.my/Online%20Forms/Publications2010.pdf>

<sup>11</sup> Véase, por ejemplo, la encuesta de MEF sobre asignaciones y reembolsos (Survey on Allowances and Reimbursements), que analiza los conjuntos de prestaciones que las empresas privadas ofrecen a ejecutivos y demás trabajadores, como asignaciones y reembolsos de transporte, dietas para viajes de negocios, indemnizaciones de trabajo por turnos y asignaciones y reembolsos por comidas e invitaciones profesionales.

<sup>12</sup> Para ver todas las encuestas de EEF, consúltese: <http://www.eef.org.uk/publications/surveys/default.htm>

### **3. Encuestas sobre relaciones laborales**

Las encuestas sobre relaciones laborales proporcionan datos sobre los convenios colectivos, pero también sobre las tendencias de la afiliación sindical, etc. Allí donde las relaciones laborales combinan niveles múltiples de negociación colectiva (protocolos nacionales, convenios sectoriales y convenios empresariales), las empresas pueden utilizar estas encuestas. La organización sectorial EEF (fabricantes - Reino Unido) y Agoria (tecnología - Bélgica) ofrecen encuestas periódicas sobre los convenios colectivos de las empresas y sobre acuerdos específicos de planes de regulación de empleo (nivel de indemnizaciones por despido y cláusulas de recualificación, etc.). En Asia, cada dos años, la Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP) publica un Informe de la encuesta sobre convenios de negociación colectiva, que analiza las tendencias actuales de la negociación colectiva por industria, con un análisis complementario de las tendencias por afiliación sindical, tamaño de la unidad negociadora y localización.

Pocas organizaciones sectoriales europeas han creado bases de datos de convenios colectivos que les permitan producir encuestas y análisis sobre los convenios colectivos de las empresas. AWWN (Países Bajos) lo ha hecho. Gracias a su base de datos, las empresas miembros pueden obtener información sobre los aumentos salariales medios, las tendencias en competencias y formación, las cláusulas de empleo y otras condiciones laborales. Esto posibilita la realización de comparaciones previas a la negociación.

### **4. Otros temas de encuesta y encuestas específicas (MEF)**

Aunque que las encuestas sobre salarios, gestión de los RH y relaciones laborales sirven a los interlocutores sociales y las empresas directamente para negociar, las encuestas sobre temas de mercado laboral (empleo, competencias, etc.) y los datos económicos también pueden ser utilizados en las negociaciones.

Por ejemplo, la Federación de Empleadores de Kenya (FKE) produce una encuesta sobre la productividad en la industria del té, que incluye datos nacionales y subregionales. Estos datos son de utilidad en la preparación de la negociación colectiva. La asociación sectorial Almega (servicios - Suecia) lleva a cabo una encuesta macroeconómica (de la inflación, etc.) en colaboración con los sindicatos para preparar las negociaciones colectivas. Incluso las encuestas que tratan las expectativas de futuro de las empresas, o los análisis de las necesidades de formación pueden ser utilizadas con este fin. Las encuestas también pueden abarcar las expectativas de los miembros de las organizaciones de empleadores.

## **¿Cómo se distribuyen las encuestas a los miembros?**

Dado que las encuestas son generadoras de información de “alto nivel”, en la mayoría de casos son publicadas en papel o en una página web.

El carácter específico y exclusivo de la información de los informes de encuesta hacen de ellos documentos no públicos. La mayoría sólo están disponibles para los miembros de la organización de empleadores; otras veces se limita el acceso a las empresas miembros que participaron en la encuesta<sup>13</sup>, mientras que los que no participaron sólo pueden acceder a breves extractos de la misma. Si la encuesta resulta del encargo de una empresa o grupo de empresas específico, el resultado de la misma será exclusivamente para ellos.

Algunas organizaciones consideran que el servicio forma parte del paquete de afiliación (esto sucede en el caso de la Federación de Empleadores de Kenya y de la Federación de Empleadores de Corea). Otras reclaman un pago adicional. Este es el caso de la Federación de Empleadores de

<sup>13</sup> Esto es lo que sucede con IBEC, donde todas las empresas que participan en la investigación sobre la paga obtienen una copia de los resultados.

Malasia (MEF), que cobra a todo el mundo su *Encuesta salarial anual*<sup>14</sup>. Algunas organizaciones combinan los dos enfoques: La Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda (IBEC) cobra a sus miembros su publicación anual *Encuesta sobre la compensación y las prestaciones de los directivos pero ofrece otras encuestas gratuitamente*.

Cuando las encuestas están disponibles para los no miembros, éstos suelen tener que pagarlas.

Aunque las empresas reconocen la utilidad de las encuestas para la negociación colectiva, la elaboración de encuestas no parece ser una actividad rentable. Al menos a corto plazo, requiere un esfuerzo por parte de la organización que no se compensa con rapidez. Sin embargo, la tendencia puede invertirse a largo plazo, como en el caso de la Federación de Empleadores de Malasia, que ya obtiene beneficios de su *Encuesta de Retribuciones anual*.

## Competencias y personal necesario para ofrecer encuestas de calidad

La elaboración de encuestas y el análisis de datos requieren competencias en investigación. Las organizaciones de empleadores que realizan estas actividades cuentan con departamentos de investigación con personal específico especializado en la elaboración de encuestas. Otros departamentos pueden participar en investigaciones específicas, como en Almega, donde las encuestas salariales son parcialmente elaboradas con la ayuda del departamento de RH. Sin embargo, la mayoría de las encuestas sobre las relaciones laborales son elaboradas por investigadores contratados específicamente con este fin<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Aplicando un descuento en función del tipo de cliente.

<sup>15</sup> Véase, por ejemplo, el Departamento de análisis del mercado laboral de la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC).

**Figura 3. Salarios en la industria de la confección en Sri Lanka**

**SALARIOS**

En las listas presentadas más abajo (cuadros de 3.1 a 3.13) se encuentran datos sobre salarios, horarios laborales, horas extraordinarias/valor y subsidios pagados a las siguientes categorías de empleados: operarios de máquina de coser, cortadores, asistentes de corte, controladores finales, ayudantes, operadores de plancha, aprendices, ajustadores de máquinas, empaquetadores, controladores de calidad, almacén, personal de almacén y trabajadores no cualificados. La cifra de la fila del medio indica el número de empresas que respondieron. La tercera fila indica el promedio.

**OPERARIOS DE MÁQUINA DE COSER**

**Cuadro 3.1**

Salario mínimo promedio (Rs.)	Salario máximo promedio (Rs.)	Media del salario mensual promedio (Rs.)	Media del número de días laborables semanales	Media del número de horas laborables diarias	Media del número de horas extraordinarias mensuales	Valor medio de las horas extraordinarias mensuales (Rs.)	Media del valor medio de otras asignaciones mensuales
21	21	18	20	20	28	18	13
7.042,82	10.479	8.889,17	5,56	8,5	36	1.973,28	1.472,44

**CORTADORES**

**Cuadro 3.2**

Salario mínimo promedio (Rs.)	Salario máximo promedio (Rs.)	Media del salario mensual promedio (Rs.)	Media del número de días laborables semanales	Media del número de horas laborables diarias	Media del número de horas extraordinarias mensuales	Valor medio de las horas extraordinarias mensuales (Rs.)	Media del valor medio de otras asignaciones mensuales
16	16	15	15	15	15	15	15
8.767,63	13.223	11.588	5,73	8,46	36,56	2.832,59	1.370,98

**AUXILIARES DE CORTE**

**Cuadro 3.3**

Salario mínimo promedio (Rs.)	Salario máximo promedio (Rs.)	Media del salario mensual promedio (Rs.)	Media del número de días laborables semanales	Media del número de horas laborables diarias	Media del número de horas extraordinarias mensuales	Valor medio de las horas extraordinarias mensuales (Rs.)	Media del valor medio de otras asignaciones mensuales
16	16	14	15	15	15	14	09
6.491,60	9.206,56	8.005,90	5,60	8,60	39,37	1.994,70	1.001,66

Fuente: Encuesta de salarios y prestaciones complementarias – Trabajadores de la industria de la confección, Federación de Empleadores de Ceilán, 2008

## Ventajas competitivas y valor añadido de un servicio de encuesta

La producción de encuestas aporta a las organizaciones de empleadores cierto número de ventajas competitivas: Las principales son:

### 1. Representatividad

Cuando las empresas miembros participan en las encuestas, el grado de representatividad de la organización de empleadores facilita la recopilación de datos de calidad.

### 2. Creación de redes y confianza

La red natural de las organizaciones de empleadores, así como la relación privilegiada que debería tener con sus miembros, facilita la recopilación de datos. Si las empresas miembros quieren mantener la confidencialidad sobre ciertos datos salariales, esto limitará el alcance de las encuestas, probablemente al personal menos remunerado y a los niveles de dirección más bajos. En este caso, la organización podría tomar la decisión de no molestarse en hacerlas.

### 3. Personal especializado

Con el paso de los años, algunas organizaciones han desarrollado equipos capaces de medir e incluso determinar los salarios. Otras no hicieron nunca esta inversión, y consideran que el mercado ya está bastante cubierto por las consultorías como para introducirse en él sin personal especializado u otros elementos de valor añadido.

## Retos

La producción de encuestas conlleva retos particulares.

### 1. Participación

Las organizaciones de empleadores no sólo tienen que gozar de la confianza suficiente para poder recopilar datos exhaustivos y de gran calidad, sino que también tienen que obtener datos suficientes para que su análisis tenga fundamento y sea representativo. Una buena tasa de participación para una encuesta salarial se situará por encima del 30 por ciento. Pero existen varios obstáculos para ello. En muchos países, la burocracia es uno de ellos: abrumadas por los formularios y trámites administrativos, las empresas son incapaces de responder a las encuestas, o no tienen la voluntad de hacerlo. Además, la aparición de los servicios de encuesta en línea pueden generar una "fatiga de las encuestas" entre las empresas.

### 2. Confidencialidad

El aspecto de la confidencialidad puede frenar la participación de las empresas en las encuestas. Alguien tender los retos y oportunidad de información que consideran confidencial, lo que puede sesgar los resultados.





**Resumen de servicios de encuesta**

	<b>ENCUESTAS</b>
<b>ALCANCE</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sectorial <input checked="" type="checkbox"/> A veces específica para una empresa (a petición)
<b>TEMAS</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Contenido de los convenios colectivos <input checked="" type="checkbox"/> Salarios, retribuciones y prestaciones <input checked="" type="checkbox"/> Temas relacionados con los RH (horarios laborales, bajas, ausentismo, rotación laboral, competencias, formación, etc.)
<b>MODALIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Electrónicas <input checked="" type="checkbox"/> Impresas
<b>POLÍTICA TARIFARIA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Generalmente, en venta para los no miembros (gratis o con descuento para los miembros) <input checked="" type="checkbox"/> Posible distinción entre los miembros participantes y no participantes
<b>ACCESO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Varía según la exclusividad de los datos/ del tema <input checked="" type="checkbox"/> Varía según la implicación en la encuesta
<b>NECESIDADES EN RECURSOS DE PERSONAL</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Programadores de TI (si electrónicas) <input checked="" type="checkbox"/> Investigadores (para el análisis)
<b>PUNTOS FUERTES PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Personal especializado <input checked="" type="checkbox"/> Red/relaciones (para la recopilación de datos) <input checked="" type="checkbox"/> Representatividad
<b>RETOS PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Participación <input checked="" type="checkbox"/> Confidencialidad

## Sección Cinco

# Asesoramiento, asistencia y consultoría

Tradicionalmente, el papel desempeñado por las organizaciones de empleadores en la negociación colectiva les aporta legitimidad en los asuntos relativos a las relaciones laborales. Esta legitimidad queda reflejada en la información a la que pueden acceder y difundir entre sus miembros y públicos más amplios, y en la función asesora que asumen.

Una de las funciones básicas de las organizaciones de empleadores consiste en actuar como asesores para sus empresas miembros. Esta función de asesoramiento puede adoptar formas distintas, con distintos grados de complejidad. Una empresa puede pedir sencillamente a la organización de empleadores una visión concreta sobre las disposiciones de una nueva normativa sobre la prevención de riesgos laborales que le concierne directamente. La tarea puede volverse más compleja y requerir más tiempo cuando la empresa pide a la organización de empleadores que lleve a cabo una auditoría completa en materia de seguridad y salud en el trabajo. En la negociación colectiva a pequeña escala, la asistencia puede consistir sencillamente en proporcionar información solicitada por la empresa, pero también se le puede pedir a una organización de empleadores que se ocupe de toda la negociación en nombre de la empresa <sup>16</sup>

Este servicio puede prestarse en las oficinas de la OE o en la misma empresa.

Generalmente, cuanto más complejo (o especializado) es el servicio, mejor es que éste sea prestado en la empresa. Por esta razón, distinguimos aquí los servicios “estándar” de la asistencia “in situ”.

En todos los casos, lo que distingue esta función de un servicio de información es que la primera se dirige a una única empresa miembro. En otras palabras, se trata de un servicio “orientado al cliente”.

El principal cambio que se ha producido en los últimos años en los servicios de consultoría y asistencia en relaciones laborales ha sido la tendencia a asistir a los miembros en la mejora y el fortalecimiento de las relaciones laborales. Los recursos humanos son un área que presenta un potencial creciente para las actividades de asesoramiento y consultoría prestados por las organizaciones de empleadores. El diagrama a continuación presenta una lista de ejemplos de servicios de asesoramiento y asistencia prestados por nuestra muestra inicial de organizaciones de empleadores con respeto a las relaciones laborales y los recursos humanos.

<sup>16</sup> El tema de la representación de los miembros en la resolución de conflictos se tratará por separado.

**Figura 4. Contenido de los servicios de asesoramiento y consultoría**



## A. ASESORAMIENTO Y ASISTENCIA ESTÁNDAR

Este servicio de asesoramiento abarca todas las solicitudes de asistencia que una empresa miembro pueda plantear cuando surja un problema. El problema puede ser grande o pequeño, y la organización de empleadores puede tener o no tener la capacidad para atender todas las solicitudes. Este servicio va más allá del mero suministro de información, ya que la información solicitada se interpreta y se proporciona a la luz de la situación específica de la empresa (es decir, está "orientada al cliente"). Este servicio se presta desde los locales de la organización de empleadores, y no requiere la contratación directa de ningún miembro del personal de la OE por parte de la empresa.

### Tipos de servicios de asesoramiento

#### 1. Asesoramiento rápido - información personalizada

Para la mayoría de las organizaciones de empleadores, la función de asesoramiento está íntimamente ligada al suministro de información: además de la información general, la organización ofrece asesoramiento personalizado y orientado a la empresa. A menudo, el asesoramiento rápido consiste en responder a una pregunta sencilla sobre los servicios de la organización o en orientar a un miembro hacia la dirección correcta en cuanto a:

- temas legales (legislación laboral, jurisprudencia, doctrinas)<sup>17</sup>
- disposiciones de los convenios colectivos
- pequeños problemas de RH, muy comunes en las empresas (remuneraciones, etc.)
- buena gestión de los RH, para evitar la remisión de casos legales
- gestión del cambio, reestructuración
- seguridad y salud en el trabajo, lucha contra la discriminación (de género, por discapacidad, edad, HIV/SIDA, etc.)

La mayoría de organizaciones cuentan con personal diplomado encargado de responder a las solicitudes de los miembros, tanto por teléfono como por escrito (correo electrónico o cartas). El volumen puede ser muy alto, como demuestra el cuadro a continuación.

<sup>17</sup> Cuando se trata de cuestiones jurídicas, el servicio suele ser prestado por el departamento jurídico o por el departamento de legislación laboral, si existen (véase, por ejemplo, la Federación de Empleadores de Ceilán).

**Cuadro 5. Frecuencia del asesoramiento y la asistencia estándar**

Organización de empleadores	Número anual de solicitudes registradas de asesoría en RH y RI (por teléfono/por escrito) incluidas cuestiones sobre legislación laboral	Número total de miembros	Proporción de miembros que se benefician del servicio (aprox.)
<b>Agoria (Bélgica)</b>	22.000	1.600	—
<b>Essenscia (Bélgica)</b>	4.000	800	—
<b>Almega (Suecia)</b>	35.000 – 40.000	10.000	100%
<b>SEIFSA (Sudáfrica)</b>	10.000 – 12.000	2.440	—
<b>CNA (Italia)</b>	5.000	13.500	—
<b>ANDI (Colombia)</b>	1.000	1.100	55%
<b>MEF (Malasia)</b>	Por teléfono: 12.150 (est.) Por escrito: 7.290 (est.)	4.500	80%
<b>EFC (Sri Lanka)</b>	Por teléfono: 70.500 (estimación basada en la cantidad media diaria) Por escrito (sólo correo electrónico): 22.500	520	75%
<b>FKE (Kenya)</b>	Por teléfono: 35.000 Por escrito: 1.500	2.500	30%

Fuente: entrevistas

## 2. Asesoramiento exhaustivo/consultoría

Algunas organizaciones han desarrollado un papel de asesoramiento que va más allá de la "personalización" de la información para abarcar temas suplementarios a petición.

Las empresas podrán buscar asesoramiento para lo siguiente:

- preparar un caso de negociación colectiva;
- trato con órganos consultivos de los trabajadores (comités de empresa, delegaciones sindicales);
- políticas y negociaciones sobre reestructuraciones;
- seguridad y salud en el trabajo (SST).

La preparación de la negociación colectiva incluye el suministro de información orientada a la empresa sobre casos comparables (información sobre acuerdos específicos alcanzados en empresas de la misma rama y región), y un servicio de asesoramiento sobre la política de negociación colectiva de la empresa. La Federación de Empleadores de Malasia (MEF) ofrece este tipo de servicio y estudia las propuestas presentadas a las empresas miembros por los sindicatos antes de la negociación colectiva. Se les dan consejos sobre la manera de negociar con ellos y sobre la manera más eficaz de preparar contrapropuestas.

El asesoramiento sobre el trato con los órganos consultivos de los trabajadores depende de las prescripciones legales de cada país. En Bélgica, donde se impone la normativa de la UE sobre dialogo social, Agoria y Essenscia ofrecen este tipo de servicio. Éste incluye asesoramiento e incluso apoyo en la organización de las elecciones del comité de empresa (obligación legal para las empresas con más de 50 trabajadores, cada cuatro años).

Cada vez más empresas buscan consejos en política de personal. Algunas organizaciones de empleadores, en particular la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda, han desarrollado funciones sólidas de asesoramiento, que han adquirido más prominencia en los últimos años.

El campo de los recursos humanos es muy amplio. A continuación, presentamos algunos ejemplos de solicitudes de asesoramiento y consultoría:

- asesoramiento en clasificación de puestos y salarios;
- asesoramiento sobre la ordenación del tiempo de trabajo;
- asesoramiento sobre temas disciplinarios;
- asesoramiento sobre el rendimiento del personal;
- asesoramiento en gestión de la diversidad y en temas de discriminación (género, edad, HIV/SIDA, discapacidad), incluyendo el acoso sexual;
- seguridad y salud en el trabajo, incluido el alcoholismo.

No todas las organizaciones de empleadores ofrecen la posibilidad de satisfacer estas solicitudes específicas. En algunos países, la nueva legislación hace de los horarios de trabajo un "submercado". Por ejemplo, en Francia, los acuerdos locales relativos a los horarios de trabajo se convirtieron en un tema fundamental porque la Ley Aubry impulsó la negociación empresarial sobre los horarios de trabajo. En otros países, la necesidad de las empresas industriales de aumentar su competitividad a través de horarios de trabajo y acuerdos que permitan una mayor flexibilidad y un mejor uso del equipamiento gracias al trabajo por turnos, nocturno, de fin de semana, o acuerdos sobre horarios móviles, etc. ha llevado a las organizaciones de empleadores a mostrarse más proactivos en este tema.

En cuanto a los temas relativos a la discriminación y las cuestiones de seguridad en el trabajo, Gesamtmetall (Alemania) y CCIWA (Australia) asisten a las empresas en el tratamiento de los problemas de alcoholismo. CCIWA ofrece también un servicio de asesoramiento en discriminación y acoso sexual.

Para la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC), la mayoría de las solicitudes de las empresas miembros atañen a temas disciplinarios. Esto se debe principalmente a que la ley sobre la mala conducta no figura en ningún estatuto, sino que se rige por los principios enunciados por los tribunales a lo largo de los años (esto demuestra la necesidad de contar con un asesor con una sólida formación jurídica). La Federación del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica también ofrece asesoramiento en este tema ya que, por ley, se ve envuelto en las investigaciones disciplinarias.

Puede que estos servicios específicos no abarquen temas estratégicos para la política de RH, pero ocupan un nicho que responde a una demanda. La organización de empleadores puede resultar ser un colaborador interesante, ya que el nicho en cuestión es demasiado pequeño para el conocimiento específico de la empresa.

## ¿Cómo se presta el servicio de asesoramiento?

La función de asesoramiento es, en la mayoría de casos, una función estándar o "de mostrador", es decir, que se lleva a cabo desde las oficinas de la organización de empleadores. Los consejos se dan por teléfono, fax, en encuentros empresariales, mediante reuniones informativas con los miembros o por carta.

En la mayoría de las organizaciones de empleadores, el servicio está disponible durante los horarios "normales" de oficina. Algunas cuentan con una línea directa especial de 08.00 horas hasta las 20.00 horas, pero ninguna ofrece un servicio de 24 horas ni disponibilidad nocturna (ni siquiera para empresas con turnos de noche). Este tipo de esquema puede ser una buena herramienta de promoción, sin llegar a satisfacer las necesidades reales de las empresas clientes.

Existe una nueva tendencia que consiste en prestar servicios de "auto asesoramiento" (de uso individual directo) para temas relativamente sencillos. La Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda (IBEC) cuenta con un Servicio de asesoramiento legal laboral que ofrece una herramienta en línea y una serie de listas de comprobación que permiten a los miembros auditar por sí mismos su cumplimiento de las leyes laborales. También existe la posibilidad de que un experto de la OE realice una revisión adicional.

## Tarifas y personal

Si el servicio no requiere mucho tiempo (en concreto al teléfono) y no presenta demasiada complejidad, en la mayoría de organizaciones éste queda cubierto por la cuota normal de suscripción y no cobran nada más por él.

Sin embargo, si se trata de un servicio de asesoramiento muy específico, muchas lo cobran como servicio especial. Muchas organizaciones consideran que los servicios son el *quid pro quo* de las cuotas de suscripción de las empresas. Las cuotas suelen ser bajas, ya que el principal objetivo es prestar servicio a los miembros como clientes que son, y no exprimirlos financieramente.

El tamaño de la plantilla empleada para proporcionar asesoramiento a los miembros refleja la estructura de la organización y, en particular, la importancia de las relaciones laborales y del papel desempeñado por la organización en la negociación colectiva. La composición de la plantilla también puede variar. Si la asistencia se refiere mayoritariamente a la legislación laboral, los abogados constituyen una gran parte de la plantilla profesional. En todos los casos, resulta necesario contar con un personal profesional y bien formado con los conocimientos especializados necesarios para abarcar todas las solicitudes de asesoramiento de los miembros. El ejemplo siguiente procede de la Federación de Empleadores de Ceilán, y describe el procedimiento que debe seguir el personal implicado en asuntos disciplinarios.

**Figura 5. Lista de comprobación de la Federación de Empleadores de Ceilán para el personal de asesoramiento en temas disciplinarios**

1. ¿Cuáles son los hechos? ¿Todos los hechos relevantes están disponibles? Si se ha realizado una investigación preliminar, examine las conclusiones.
2. ¿Recomendaría usted una investigación suplementaria?
3. ¿Se ha formado usted una primera opinión parcial? En ese caso, determine por qué y explique al cliente cuál podría ser la reacción de un tercero.
4. ¿Qué infracciones pueden identificarse?
5. ¿Hay alguna prueba clara de quién es el culpable? En caso contrario ¿la prueba es circunstancial?

Fuente: EFC

### **Principales virtudes y valor añadido**

El papel desempeñado por las organizaciones de empleadores en la negociación colectiva les aporta legitimidad en los asuntos relativos a las relaciones laborales. Esta legitimidad es la base de la confianza entre una empresa miembro y la organización de empleadores. Y esta confianza es la principal fuerza de una organización de empleadores en el campo del asesoramiento y la asistencia. Tiene varios fundamentos:

## **1. Calidad del personal**

El conocimiento a fondo del sector y la amplia experiencia del personal son ventajas competitivas esenciales para una organización de empleadores. Todo ello complementa el conocimiento técnico del personal sobre estos temas. Los asesores suelen ser gente muy competente y experimentada. Sobre todo, esto es importante cuando el tema a tratar es complejo.

## **2. Redes, proximidad y relaciones interpersonales - relación individual**

La proximidad a un amplio abanico de empresas resulta muy importante. La mayoría de las organizaciones de empleadores cuentan con ramas locales o regionales en las principales ciudades de su jurisdicción, de modo que puedan asesorar a las empresas directamente. La proximidad física suele significar una proximidad individual. De hecho, la relación construida entre el asesor o consultor y la empresa suele resultar crucial para el servicio, y a veces las empresas rechazan el asesoramiento de una persona que ellos mismos no hayan elegido.



### **3. Rapidez**

Algunas organizaciones, como la Organización de Empleadores de Ceilán, se han construido una reputación de servicio rápido. El hecho de disponer de un equipo bien organizado que se las arregla para responder a las solicitudes con rapidez les ofrece una ventaja respecto a otros competidores, como los abogados.

### **4. Bajo coste**

Por último, el bajo coste, o incluso el carácter gratuito de un servicio, es lo que la mayoría de las organizaciones de empleadores consideran como una ventaja competitiva. Esto no sólo alienta a los miembros a utilizar el servicio, sino que también atrae a empresas no miembros, que podrían seguidamente unirse a la organización.

## **Retos**

Uno de los retos principales, dado el elevado número de solicitudes, la necesidad de respuestas rápidas e incluso la demanda de un asesor específico, es disponer de personal disponible. Para organizaciones con plantillas pequeñas, responder a esta demanda puede resultar difícil.

## B. ASISTENCIA IN SITU

Esta actividad engloba todas las solicitudes de asistencia in situ de una empresa miembro por parte de la organización de empleadores para resolver un asunto apremiante que la empresa no es capaz de resolver por sí misma. Por asistencia directa, entendemos que el personal de la organización de empleadores o consultor se desplaza para asistir a la empresa "in situ". Este servicio está íntimamente ligado a lo que previamente llamamos asesoramiento estándar y consultas, pero va más allá de estos servicios y es mucho más intensivo.

### Asistencia in situ con las relaciones laborales y laborales

En cuanto a las relaciones laborales este servicio engloba lo siguiente:

#### 1. Asistencia en la negociación colectiva para convenios empresariales o litigios

Los servicios más comúnmente prestados son: asistencia en la preparación de las estrategias y tácticas de negociación de la empresa, presencia durante las negociaciones como asesor externo de los negociadores de la empresa y, en algunos casos, auditoría de la situación de las relaciones laborales de la empresa. La Federación de Empleadores de Malasia (MEF) ofrece a sus miembros un "paquete de servicios" de negociación colectiva.

En este caso, el papel del personal de la OE consiste en fortalecer la capacidad de la dirección de la empresa, y no en sustituirla. También consiste en armonizar el enfoque de la empresa con los enfoques globales del sector.

**Cuadro 6. Frecuencia de la asistencia en negociación colectiva**

Organización	Número de casos anuales de asistencia directa en la negociación empresarial de convenios colectivos (estimación)
Essenscia (Bélgica)	150
AWVN (Países Bajos)	500 en 700
MEF (Malasia)	18 en 2009
EFC (Sri Lanka)	38 (2009/2010)
FKE (Kenya)	350

Fuente: entrevistas

#### 2. Negociación de despidos

Este servicio se ha vuelto muy recurrente. Lo clasificamos como categoría aparte porque los conocimientos y las competencias en esta actividad son cruciales para las organizaciones de empleadores. Esto es así por lo que se refiere tanto a las cuestiones jurídicas como al contexto de las relaciones laborales (que pueden requerir un acuerdo político o un acuerdo con los sindicatos a nivel sectorial).

### 3. Asistencia en el trato colectivo con los órganos estatutarios de representación de los trabajadores (comités de empresa)

También en este ámbito, las organizaciones de empleadores tienen más conocimientos y competencias que los competidores potenciales como bufetes de abogados y consultoras (o un coste inferior).

**Figura 6. Servicios prestados por la Federación de Empleadores de Malasia - Conjunto de servicios de negociación colectiva**

**El conjunto de servicios de negociación colectiva de MEF consiste en:**

- Estudiar la propuesta del sindicato
- Estudiar los niveles salariales y las condiciones de empleo de la industria
- Asesorar sobre todos los aspectos del convenio, incluyendo las cuestiones jurídicas y la estrategia de negociación.
- Preparar la contrapropuesta de la empresa
- Participar en la negociación colectiva con el sindicato
- Si el asunto no queda resuelto y remitido al Departamento de Relaciones Laborales según el apartado 18 de la Ley de Relaciones Laborales de 1967, MEF representará a la empresa en el procedimiento de conciliación.

Fuente: página web de MEF, [http://www.mef.org.my/public/services\\_hr\\_ir.aspx](http://www.mef.org.my/public/services_hr_ir.aspx)

## Asistencia in situ en recursos humanos

Las organizaciones de empleadores han empezado a ayudar a sus miembros a desarrollar sus conocimientos y capacidades relativos a los recursos humanos. Los servicios de asistencia in situ incluyen lo siguiente:

### 1. "Auditorías" de recursos humanos

La finalidad de las auditorías de recursos humanos es evaluar la situación actual de los RH y los eventuales cambios que una empresa pueda necesitar. Este es el objetivo de algunos servicios ofrecidos por EEF, la Cámara de Comercio del Territorio del Norte en Australia. A principios de 2010, la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC) estableció una "División de Soluciones de RH", que ofrece a las empresas miembros auditorías de RH (una vez al año).

### 2. Asistencia en política estratégica de RH

Este caso es más excepcional: muchas organizaciones de empleadores consideran no tener una ventaja competitiva en este asunto. La confidencialidad es un obstáculo para ello. No obstante, EEF (Reino Unido), EMA (Nueva Zelandia) y AWWN (Países Bajos) trabajan en ello.

Las organizaciones que se han introducido en este mercado han realizado inversiones específicas en personal capacitado. Las tareas que llevan a cabo con las administraciones de las empresas son múltiples: reuniones de fermento de ideas sobre desarrollo estratégico de RH, auditoría, análisis comparativo e implementación.

### 3. Asistencia en puestos de trabajo y clasificación

Gesamtmetall (Alemania) empezó con los asuntos relativos a la clasificación que surgían de los convenios colectivos. Esta actividad prosiguió con la creación de un pequeño departamento que asiste a las empresas en la temporización de los componentes de cada tarea realizada por el trabajador, ideando planes para aumentar la productividad y redefinir las funciones.

La Federación de Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica ofrece a sus empresas miembros un servicio de clasificación de puestos: un representante de SEIFSA visita la planta de fabricación de la empresa en cuestión para observar y clasificar todas las tareas y puestos existentes. Esto es importante, ya que los salarios de la industria y las condiciones laborales relativas a los salarios suelen basarse en una lista global de descripciones de puestos y tareas plasmados en los convenios colectivos. Cada año, un especialista de SEIFSA, experto y con una amplia experiencia en consejos de negociación, realiza entre 50 y 70 visitas.

### 4. Revisión de las escalas y política salarial

Este servicio recurre a las encuestas salariales y a la información salarial comparativa. Tras recibir esta información, algunas empresas apelan a la organización de empleadores para que les ayude a resolver asuntos salariales particulares mediante la clasificación, la evaluación y la ponderación de las funciones, y a idear políticas salariales para categorías específicas, pero dentro del marco general de los lineamientos generales sobre remuneraciones.

Otros servicios de asistencia en RH incluyen:

- contratación
- recolocación
- asistencia en la elaboración de esquemas de pensiones
- sistemas de participación en los beneficios
- asistencia en la redacción de manuales de RH, procedimientos y códigos de conducta
- cálculo de las prestaciones
- cálculo de salarios (para Pymes).

En lo relativo a la contratación, la Asociación de Empleadores y Fabricantes de Nueva Zelanda (EMA) ha ideado una herramienta de contratación (llamada “Q-Jumpers”) que proporciona una amplia gama de servicios innovadores y ofrece a las empresas una alternativa a las agencias de selección de personal y a los métodos tradicionales de contratación. Las empresas pueden procesar las candidaturas rápidamente, obtenerlas a partir de fuentes múltiples, examinarlas fácilmente y ganar tiempo de trabajo administrativo<sup>18</sup>.

AWVN (Países Bajos) ofrece asesoramiento sobre las jubilaciones desde la perspectiva del empleador, considerando la jubilación como una condición laboral que se integra en la política general de remuneración. El servicio ofrece a los clientes asesoramiento y asistencia de intermediación entre la empresa y la consultoría actuarial. Esto protege los intereses de la empresa en los consejos de administración de los fondos de pensiones y ayuda a las empresas a crear y utilizar sistemas de participación en los beneficios.

Algunas organizaciones ofrecen servicios de RH que responden a las necesidades específicas de las Pymes. Este es el caso de la Confederación Nacional de Artesanos (Italia), que ofrece a sus miembros un servicio de cálculo de salarios. La Federación de Empleadores de Kenya asiste a sus miembros en el cálculo de las prestaciones.

<sup>18</sup> Véase: <http://www.qjumpers.co.nz/>

## ¿Cómo se proporciona la asistencia in situ?

Todos estos servicios de asesoramiento se llevan a cabo directamente en la empresa.

Las organizaciones de empleadores suelen proporcionárselos sólo a sus miembros. No se introducen en el mercado de los no miembros, a no ser que la estructura que ofrezca la consultoría esté separada del órgano principal de la organización, como sucede en el caso de la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tabago, cuyo Centro de Soluciones para Empleadores proporciona asistencia in situ incluso a las empresas no miembros.

## Tarifas y personal

En general, todas las organizaciones de empleadores cobran este tipo de consultoría (véase el cuadro más abajo).

En cuanto al personal, existen distintos modelos. Algunas organizaciones han ido más allá del modo tradicional de trabajo sólo con personal directo para incluir la externalización y la flexibilidad. Este es el caso de la Federación de Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica (SEIFSA), que externaliza su servicio de asesoría a una red de socios por alianza, para paliar sus recursos limitados en personal.

Otras organizaciones trabajan con colaboraciones. Este es el caso de la asociación de fabricantes EEF (Reino Unido), que ha firmado un acuerdo con consultores independientes. En nombre de EEF, estos últimos ocupan nichos de servicios como los sistemas de pago y recompensas. AWWN (Países Bajos) ha desarrollado una alianza con un bufete de abogados. Así, transmite la parte de los expedientes relacionada con la conformidad o el litigio a este bufete como servicio complementario.

Este acuerdo aporta flexibilidad a nivel del personal, de la prestación del servicio y del control de costes (inversión limitada en nichos especializados).

CNP (Senegal), además de los cuatro miembros de su personal que prestan servicios de asesoramiento y consultoría, recurre al personal de sus propias empresas miembros para proporcionar asistencia a otros miembros.

En todos los casos, el personal o consultores contratados son expertos en relaciones laborales o recursos humanos.

**Cuadro 7. Tarifas relativas a los servicios de asesoramiento y consultoría (sólo para miembros)**

Organización	Tarifa horaria	Tarifa diaria	Ahorro respecto a la tarifa de mercado de los actores externos (est.)
<b>Gesamtmetall (Alemania)</b>	Gratis	Gratis	no se aplica
<b>Essenscia (Bélgica)</b>	—	□500	50% o más
<b>AWVN (Países Bajos)</b>	€212	—	10%
<b>EEF (Reino Unido)</b>	—	£650	20%
<b>EMA (NZ)</b>	€50	—	50%
<b>Almega AB (Suecia)</b>	Gratis	Gratis	no se aplica
<b>SEIFSA (Sudáfrica)</b>	€55 (miembros) €81 (no miembros)	—	30-40%
<b>ANDI (Colombia)</b>	Gratis	Gratis	no se aplica

Organización	Tarifa horaria	Tarifa diaria	Ahorro respecto a la tarifa de mercado de los actores externos (est.)
<b>MEF (Malasia)</b>	193 dólares EE.UU. para una consulta en los locales del miembro (precio por sesión – ½ día)	1.618 dólares EE.UU. (paquete de servicios de negociación colectiva)  Paquete negociado de servicios de consultoría	El precio de mercado de los bufetes de abogados es 10 veces superior
<b>EFC (Sri Lanka)</b>	Caso por caso		70-80%
<b>FKE (Kenya)</b>	Gratis	Gratis	no se aplica

Fuente: entrevistas

## Principales virtudes y valor añadido

Existe una competencia significativa en los servicios de consultoría y de asistencia a las empresas para la gestión de sus relaciones laborales y recursos humanos. En el campo de las relaciones laborales, que es particularmente competitivo, las organizaciones de empleadores cuentan con ventajas considerables. La experiencia y la calidad del personal es uno de ellas, ya que los consultores y el personal contratado para resolver los asuntos de las empresas suelen ser expertos o antiguas partes interesadas (ex funcionarios o negociadores del gobierno, profesionales del derecho laboral, etc.). Con todo, pueden tener otras virtudes que pueden añadir valor al servicio a los ojos de las empresas miembros.

### 1. Credibilidad ante los sindicatos y otras partes interesadas

Tanto el profundo conocimiento de los sindicatos (en cuanto a sus políticas, condicionantes, cultura e incluso relaciones personales) como las competencias y la práctica adquirida en el trato con los interlocutores sociales representan una considerable ventaja para el personal de la organización de empleadores que dirige las negociaciones con los representantes de los trabajadores y sindicatos a nivel empresarial. La credibilidad que las OE se han construido con el tiempo ante los sindicatos y otras partes interesadas (funcionarios del gobierno, autoridades locales) como organizaciones que entienden el concepto, la práctica y el valor de unas buenas relaciones laborales supone un valor añadido fundamental. Esto explica el atractivo de las organizaciones de empleadores en este campo de actividad. Los consultores y abogados externos pueden tener una cultura y una actitud distinta, lo que, en ciertas situaciones, puede ir en detrimento del proceso de negociación.

Un exceso de expectativas puede llegar a convertirse en una debilidad, y las empresas clientes consideran a veces la familiaridad que las organizaciones de empleadores tienen con los representantes de los sindicatos como un elemento peligroso para la negociación colectiva, especialmente si se trata de despidos. Las empresas pueden temer que haya un menor compromiso con su caso específico, pensando que las finalidades más amplias y a más largo plazo de las organizaciones de empleadores (es decir, mantener relaciones con los sindicatos) pueden conseguirse a sus expensas. Sin embargo, el enfoque objetivo de las OE es útil para los miembros en general.

Las empresas extranjeras pueden desconfiar de que los casos se traten localmente, y temer que esto conlleve una desconexión de los objetivos de la empresa. De acuerdo con esto, una empresa puede apelar tanto a un bufete de abogados como a la organización de empleadores para obtener competencias profesionales externas.

## **2. Proporcionar un servicio completo**

En un gran número de organizaciones de empleadores, la asistencia en relaciones laborales y RH es un servicio completo, que va desde la auditoría hasta la asistencia para idear estrategias y hasta la asistencia con implementación posterior (la negociación en sí, la redacción de convenios y la resolución de litigios). La capacidad para ofrecer un servicio completo puede aumentar el atractivo de la OE. Esta es una de las razones por las que AWWN (Países Bajos) confía a un bufete de abogados el manejo de las cuestiones jurídicas, incluidos los pleitos judiciales. Otras organizaciones están considerando esta opción.

## **3. Apoyo de miembros de alto nivel**

En algunos contextos, la composición de la Junta directiva atrae a las empresas miembros. Este es el caso de la Asociación de Empleadores de Trinidad y Tabago (ECATT), dadas las prerrogativas significativas de sus representantes.

## **4. Profesionalismo**

Por último, el profesionalismo del personal a la hora de ocuparse de los casos de las empresas es un elemento esencial que aporta valor a la consultoría y los servicios especializados. Esto incluye el respeto de la confidencialidad, elemento esencial en toda relación de confianza.

# **Retos**

## **1. Disponibilidad del personal**

Más que nada, este aspecto resulta importante dado que la asistencia in situ suele requerir más tiempo y atención de los consultores. Algunas organizaciones, como IBEC (Irlanda), han desarrollado sistemas interesantes con los que enfrentarse a este reto.

## **2. Riesgo de doble de agenda**

Algunas organizaciones de empleadores, especialmente aquellas que representan a distintos sectores, corren el riesgo de doble de agenda. ¿Qué pasaría si una OE que ejerce presión sobre las autoridades locales para obtener apoyo para el sector textil en declive está ayudando a una empresa textil que tiene planes de reducción del personal?

## **3. Competencia con un miembro de la OE**

En el campo de la consultoría, más que en los demás, las organizaciones de empleadores corren el riesgo de competir con sus propios miembros, cuando los últimos ofrecen servicios de nómina, servicios de HR, etc. A veces sucede que la Junta directiva puede llegar a ser un obstáculo para el suministro de servicios de consultoría a los miembros de la organización de empleadores.



## Resumen de los servicios de asesoramiento y consultoría

	ASESORAMIENTO / ATENCIÓN	ASISTENCIA IN SITU
<b>ALCANCE</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Específico para la empresa	<input checked="" type="checkbox"/> Específico para la empresa
<b>TEMAS</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación colectiva <input checked="" type="checkbox"/> Legislación laboral <input checked="" type="checkbox"/> Temas relativos a RH <input checked="" type="checkbox"/> SST <input checked="" type="checkbox"/> Gestión del cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación colectiva <input checked="" type="checkbox"/> Negociación en general <input checked="" type="checkbox"/> Conflictos <input checked="" type="checkbox"/> Temas relativos a RH
<b>MODALIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de oficina (teléfono, fax, cartas, correos electrónicos)	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo in situ
<b>POLÍTICA TARIFARIA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Según la complejidad (gratuito si poco desarrollado)	<input checked="" type="checkbox"/> Servicio de pago <input checked="" type="checkbox"/> Política de precios variada (precio de mercado o inferior)
<b>ACCESO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sólo para miembros	<input checked="" type="checkbox"/> Sólo para miembros
<b>RECURSOS</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Expertos en RL <input checked="" type="checkbox"/> Expertos en RH	<input checked="" type="checkbox"/> Expertos en RL <input checked="" type="checkbox"/> Expertos en RH
<b>PUNTOS FUERTES PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Confianza e historial de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Calidad del personal <input checked="" type="checkbox"/> Proximidad <input checked="" type="checkbox"/> Rapidez <input checked="" type="checkbox"/> Bajo coste o sin coste <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones interpersonales	<input checked="" type="checkbox"/> Confianza e historial de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones con los sindicatos, el gobierno y las autoridades locales <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de un servicio completo <input checked="" type="checkbox"/> Profesionalismo (incluyendo confidencialidad)
<b>RETOS PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Disponibilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Disponibilidad <input checked="" type="checkbox"/> Doble agenda



## Sección Seis

# Resolución de conflictos

Muchas organizaciones de empleadores se ofrecen para asistir a sus miembros en el manejo de los litigios laborales, tanto colectivos como individuales y tanto si atañen a conflictos de intereses como a conflictos legales. La resolución de litigios puede producirse a nivel de la empresa, sectorial o a un nivel más amplio.

Según la OIT, cuando los trabajadores entran en conflicto con la administración de una empresa y no pueden resolver sus diferencias, están en una situación de conflicto. La resolución de conflictos debería llevarse a cabo mediante la negociación entre las partes o a través de medios independientes e imparciales. Además, el contenido de un litigio particular puede determinar si dicho litigio está dentro del ámbito de la legislación laboral y la jurisdicción de un tercero (es decir, un tribunal) con poderes para resolver el asunto mediante la conciliación, la mediación o el arbitraje<sup>19</sup>.

El desarrollo de un servicio de representación en conflictos laborales dentro de una OE está íntimamente ligado a la legislación laboral del país donde ésta opera. Algunos sistemas otorgan a las organizaciones de empleadores el monopolio de la representación en los órganos o comisiones de resolución de conflictos. En ese caso, las organizaciones tienen un papel “privilegiado”, que les garantiza un mercado potencial desde el principio (es decir, sus miembros). En caso contrario, pueden tener que competir con numerosos agentes, concretamente con los abogados.

En estos casos, la representación en la resolución de litigios se trata por separado de otros servicios de consulta (apartado 3), ya que las organizaciones de empleadores tienden a considerarla como un servicio específico. El objetivo de este apartado no es debatir la manera de resolver un litigio laboral, sino ver lo que ofrecen en ese campo específico, y cuáles son sus puntos fuertes.

## ¿Qué tipo de servicio?

Los conflictos de trabajo se resuelven a través de procedimientos legales, como el arbitraje, la conciliación y la mediación.

Las organizaciones de empleadores se están volviendo proactivas en la promoción de procedimientos de tramitación de agravios, incluida la mediación laboral.

### 1. Representación ante el tribunal

Dependiendo del ordinamiento jurídico de un país, los conflictos laborales se resuelven a través de procedimientos ordinarios (procedimientos civiles) o mediante procedimientos específicos, que suelen implicar la actuación de un tribunal específico para los temas laborales o de trabajo. El papel de los órganos respectivos suele estar determinado por el contenido del litigio (conflicto de intereses o conflicto de leyes) y por su alcance (colectivo o individual). En Sri Lanka, por ejemplo, muchos litigios laborales se resuelven en los tribunales laborales.

Muchas organizaciones de empleadores se ofrecen para representar a sus miembros ante los órganos legales en un litigio laboral o de trabajo. En la Federación de Empleadores de Ceilán, dos tercios del personal se encargan activamente de representar a los empleadores ante los

<sup>19</sup> G. Casale: *Glosario de legislación laboral y relaciones laborales*, OIT, 2005, p. 164.

tribunales laborales o el Tribunal de Trabajo. Esto representa una gran parte de los servicios de juzgados del trabajo de la organización, y su volumen es creciente. El servicio incluye asesoramiento, preparación, redacción de los documentos necesarios, manejo del caso en nombre del miembro y redacción de alegatos.

## 2. Representación en órganos alternativos de resolución de conflictos

En muchos países, la ley prevé mecanismos alternativos de resolución de conflictos, tanto a nivel de la empresa como sectorial o industrial. Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARL) se ocupan concretamente del arbitraje, la conciliación y la mediación.

En el arbitraje, un tercero (generalmente una comisión) evalúa los argumentos de las dos partes y toma una decisión vinculante para ambas<sup>20</sup>, mientras que en la conciliación y la mediación, el tercero, que actúa como intermediario, no tiene poder coercitivo. En el caso de la conciliación, sólo actúa como agente de intermediación.

La mediación se refiere a la asistencia que un tercero (mediador) presta a las partes enfrentadas. En la mediación, el tercero se implica más activamente que en la conciliación, y sugiere ideas y métodos para alcanzar una solución aceptable para ambas partes<sup>21</sup>.

En algunos países, el arbitraje es obligatorio para la resolución de conflictos laborales, o dicha obligación está plasmada en un convenio colectivo. Las partes también pueden solicitar que se someta el asunto de la discordia a uno de estos mecanismos.

Los sistemas laborales nacionales suelen combinar los sistemas alternativos de resolución de conflictos con mecanismos formales como los tribunales laborales o de trabajo. En Irlanda, los conflictos se llevan ante el juzgado del trabajo, el Tribunal de Apelaciones del Trabajo, el Tribunal de igualdad o la Comisión de Relaciones Laborales. Esta última es un servicio de conciliación cuyos funcionarios de relaciones laborales actúan como mediadores independientes entre las partes. La Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda (IBEC) se ofrece para representar a sus miembros a nivel local, incluso ante el Comisionado de derechos y los servicios de conciliación de la Comisión de relaciones laborales (además de representarles ante otros órganos formales).

En Sudáfrica, los conflictos relacionados con el empleo (despidos, reducciones de personal mal ejecutadas, rescisión de capacidades, etc.) se resuelven en el Centro de resolución de conflictos del Consejo de negociación, así como en la Comisión para la conciliación, la mediación y el arbitraje (CCMA por sus siglas en inglés), autoridad nacional en resolución de conflictos<sup>22</sup>. La Federación de las Industrias del Acero y la Ingeniería (SEIFSA) se ofrece para representar a sus miembros en las consultas de arbitraje. Ese servicio incluye la evaluación y la preparación del caso de la administración previamente a la audiencia arbitral (en los litigios relativos al empleo), entrevistas y preparación de los testigos para la audiencia de arbitraje, presentación del caso de la administración, interrogación de los testigos y preparación de las declaraciones inicial y final en las audiencias de arbitraje.

La organización también representa y asiste a las empresas en los procedimientos de conciliación en los centros de resolución de conflictos del consejo de negociación. Esto incluye la presentación del caso de la administración en los procesos de conciliación de litigios y la negociación de acuerdos de resolución de conflictos.

Las empresas suelen preferir el arbitraje y la conciliación, así como todos los mecanismos “alternativos de resolución de conflictos” como medio para resolver los conflictos industriales. Las organizaciones de empleadores también las alientan en este sentido.

<sup>20</sup> G. Casale: *Glosario de legislación laboral y relaciones laborales*, op. cit., p. 39

<sup>21</sup> G. Casale: op.cit., p. 185

<sup>22</sup> El Consejo de Negociación de las Industrias del Metal y la Ingeniería es el organismo donde se negocian y se firman los convenios colectivos de la industria del metal en Sudáfrica. Presta servicio a los intereses de empleadores y empleados mediante la creación de un foro de negociación entre la organización sectorial de empleadores y los sindicatos.

### 3. Representación a nivel de la empresa

En algunos países se observa una tendencia creciente a la mediación de las organizaciones de empleadores a nivel de la empresa. Una organización que actúa de esta manera es la Cámara de Comercio del Territorio del Norte en Australia. Ésta asiste a los empleadores in situ resolviendo litigios laborales, además de representarlos en asuntos como despidos ilegales, pago insuficiente de salarios, quejas por discriminación y litigios industriales ante Fair Work Australia, la nueva institución federal de relaciones laborales<sup>23</sup>.

En los litigios laborales individuales, la Cámara de Comercio del Territorio del Norte (Australia) también se ofrece para representar al empleador. Se trata de un servicio atractivo para las empresas, ya que la OE tiende a ser más objetiva que el empleador mismo. Sin embargo, este servicio tiene sus límites, y puede llevar a las empresas a perder su sentido de la responsabilidad al tratar los casos individuales en el lugar de trabajo, algo que va contra los objetivos y la misión de toda organización de empleadores.

La Federación de las Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica (SEIFSA) ofrece un servicio similar, por el cual personas cualificadas y experimentadas asisten a las empresas miembros en la preparación y el desarrollo de las audiencias relativas a la mala conducta de los empleados. Un consultor designado asiste a la gerencia de la empresa en su preparación para la investigación disciplinaria, dirige y gestiona la investigación o la audiencia en su nombre, proporciona una resolución o conclusión sobre la presunta mala conducta del empleado y recomienda una sanción disciplinaria apropiada que la empresa deberá aplicar.

**Cuadro 8. Frecuencia de la representación en la resolución de conflictos (al año)**

Organización	Casos de representación ante el tribunal	Casos de representación en MARL*	Total
Almega AB (Suecia)	120	2.450	2.570
SEIFSA (Sudáfrica)	—	500 (est.)	500
MEF (Malasia)	117 (2009)	80 (2009)	187
EFC (Sri Lanka)	2.155 (2009/10)	121	2.748 **
FKE (Kenya)	256	400	656

\* Mecanismos Alternativos de Resolución de conflictos

\*\* Cabe añadir: 402 casos de representación en investigaciones del Departamento de trabajo en 2009/2010 y 70 casos de representación en investigaciones ante la Unidad de cesación, lo que lleva el número de casos de representación a 2.748 para los años 2009/2010

## Modalidades de prestación del servicio, acceso y personal

Como otros servicios de asesoramiento y consultoría, la representación se lleva a cabo en los locales de la empresa (mediación en el lugar de trabajo), al menos cuando están implicados órganos formales de consulta o un tribunal, o en la sede de otras instituciones. Por lo tanto, podemos considerarlo como un servicio "in situ".

En cuanto al acceso al servicio, el enfoque varía ligeramente. Mientras es común cobrar a los miembros por la consultoría in situ, la mayoría de organizaciones de empleadores considera que la representación de sus miembros en la resolución de conflictos es un servicio fundamental, y nunca les pedirían que pagasen por ello. Por lo tanto, este servicio está disponible gratuitamente

<sup>23</sup> La nueva ley *Fair Work Act* (Ley de trabajo justo) entró en vigor en Australia en enero de 2010 causando un cambio significativo en el sistema de relaciones laborales. Todos los litigios relativos a despidos ilegales, pago insuficiente de salarios, quejas por discriminación y litigios de relaciones laborales se llevan ahora ante Fair Work Australia, la nueva institución federal de relaciones laborales.

sólo para los miembros. Esta posición tiene sentido si el marco jurídico otorga a las organizaciones de empleadores el monopolio de la representación o una posición privilegiada en los sistemas de resolución de litigios. Esto es lo que sucede en Suecia, donde la organización de empleadores Almega (sector servicios) ofrece servicios de representación gratuitos a sus miembros.

Allí donde las organizaciones de empleadores no disfrutan de este tipo de monopolio, éstas entran en un mercado competitivo, donde tienen que "repartirse el pastel" con consultores y abogados. Esta situación aumenta las expectativas de calidad de las empresas, pero también posibilita que las organizaciones de empleadores imiten a sus competidores y soliciten el pago del servicio. Entonces, se obtendría una ventaja competitiva ofreciendo el servicio a un precio inferior, que es lo que suelen hacer las organizaciones de empleadores. Otra opción es establecer una tarifa fija, obteniendo así una ventaja ante los competidores, quienes suelen cobrar a sus clientes sobre la base de una tarifa horaria (o diaria). Así procede la Federación de Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica (SEIFSA).

El caso de Kenya es especial. El nuevo código laboral incluye una disposición que obliga a las organizaciones de empleadores a pagar cierto importe cuando se presentan ante el Tribunal de trabajo. Con esta reforma, la Federación de Empleadores de Kenya ha empezado a cobrar a sus empresas miembros por representarles ante el Tribunal de trabajo.

**Cuadro 9. Panorama de las tarifas de los servicios de representación**

Organización	Precio por representación ante el tribunal	Precio por arbitraje / conciliación / mediación
<b>Almega AB (Suecia)</b>	Incluido en la cuota de afiliación	
<b>IBEC (Irlanda)</b>	Incluido en la cuota de afiliación	
<b>SEIFSA (Sudáfrica)</b>	—	1.000 dólares EE.UU./caso de arbitraje (tarifa fija)
<b>MEF (Malasia)</b>	130 dólares EE.UU./sesión (tribunal de trabajo) 52 dólares EE.UU./sesión (tribunal laboral) + tarifa mínima	195 dólares EE.UU./sesión de conciliación
<b>EFC (Sri Lanka)</b>	45 dólares EE.UU./día (Colombo) + transporte (en otras localidades)	—
<b>FKE (Kenya)</b>	Min = 610 dólares EE.UU. Max = 6.000 dólares EE.UU.	Sin coste

Fuente: entrevistas

El personal involucrado incluye abogados y expertos en relaciones laborales. La elección entre utilizar su propio personal, recurrir a una red externa de consultores o incluso establecer una colaboración con un bufete de abogados, depende de la administración de la organización de empleadores. En caso de recurrir a personal externo, la confianza es el factor más importante, debido a la necesidad de confidencialidad. Por ejemplo, la Confederación de Empleadores de Ceilán (EFC) cuenta con abogados que llevan los casos de litigios y negociación, empleados por la organización. También tiene abogados en régimen de iguala en las regiones de Sudáfrica ("representantes de EFC") que trabajan con arreglo a las pautas de EFC a cambio de unas tarifas pactadas con dicha organización. La Federación de las Industrias del Acero y la Ingeniería de Sudáfrica trabaja con una red de consultores ("socios por alianza") en distintas regiones.

## Principales virtudes y valor añadido

Existen varios factores que hacen atractivos los servicios de representación en resolución de litigios para las empresas miembros.

### 1. Competencias y conocimientos del personal

En varios casos, las competencias del personal de una organización de empleadores constituye su principal ventaja frente a los competidores. El conocimiento de las empresas miembros y sus clientes, y de los mecanismos e instituciones de litigios laborales son un elemento diferenciador entre un jurista especializado en relaciones laborales empleado por una organización de empleadores y un abogado externo. La experiencia y las competencias, unidos a los resultados positivos, construirán la reputación de la organización.

### 2. Coste

Algo que puede incitar significativamente a las empresas a solicitar la asistencia de una organización de empleadores es su bajo coste. Excepto en los casos en que el servicio ya está incluido en la cuota de afiliación, las organizaciones de empleadores ofrecen generalmente el servicio a cambio de una tarifa subvencionada (véase cuadro núm. 9) que se compara favorablemente con el precio solicitado por los abogados. En algunos casos, las tarifas fijas son una ventaja suplementaria para las empresas, que saben exactamente y desde el principio cuánto les va a costar el procedimiento completo.

### 3. Proximidad (geográfica y humana)

La mayor parte de la gerencia de las grandes empresas suele estar situada en grandes ciudades o en la misma capital, concentrando en ellas sus servicios jurídicos. Las organizaciones de empleadores que cuentan con subestructuras a nivel regional o local tienen más facilidad para responder a la demanda de las empresas pequeñas en el resto del país. Esto les permite tener un mercado diversificado. Es más, una organización de empleadores que ya conoce a sus empresas miembros aporta calidad a la preparación de los casos, además de acelerarlos.

La Federación de Empleadores de Malasia, la Federación de Empleadores de Kenya, la sueca Almega y la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda cuentan con oficinas regionales y locales repartidas por todo el país, de modo que pueden ofrecer sus servicios en estas zonas.

## Retos

A continuación, observaremos lo que las organizaciones de empleadores consideran como sus retos fundamentales. Se trata en su mayoría de temas relacionados con el personal, pero también aparece el riesgo de conflicto entre las demandas de los miembros y los intereses y el mandato de la organización.

## 1. Retención y disponibilidad del personal

Muchas organizaciones de empleadores se ven afectadas por las salidas de personal debido a que los bufetes de abogados competidores les ofrecen salarios superiores. Una dirección de calidad, buenas políticas salariales y una buena reputación son los factores que pueden persuadir al personal para que se quede.

## 2. Solución de los conflictos de intereses

Representar (y defender) a una empresa miembro cuyo comportamiento no respeta las normas y los principios jurídicos no es siempre positivo para los intereses de la organización de empleadores. Algunas organizaciones como Almega en Suecia, han adoptado un conjunto de principios a partir de los cuales pueden decidir si representar a un miembro ante los tribunales o no. Esto impide a la organización actuar contra sus propios valores y socavar su reputación. Si la OE rechaza representar a una empresa miembro, remitirá a la empresa hacia un bufete de abogados.



### Resumen de la representación en resolución de litigios

	REPRESENTACIÓN
<b>ALCANCE</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Específico para la empresa
<b>TEMAS</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Conflictos colectivos <input checked="" type="checkbox"/> Reclamaciones individuales
<b>MODALIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> In situ (tribunal, órganos de arbitraje, empresa en casos de mediación)
<b>POLÍTICA TARIFARIA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Depende de la OE = servicio de pago o servicio basado en la suscripción
<b>ACCESO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Mayoritariamente, sólo miembros
<b>NECESIDADES EN RECURSOS DE PERSONAL</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Juristas <input checked="" type="checkbox"/> Expertos en RL
<b>PUNTOS FUERTES PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Marco jurídico <input checked="" type="checkbox"/> Competencias y conocimientos del personal <input checked="" type="checkbox"/> Prestación de un servicio completo <input checked="" type="checkbox"/> Proximidad
<b>RETOS PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Retención del personal <input checked="" type="checkbox"/> Disponibilidad <input checked="" type="checkbox"/> Conflicto de intereses

## Sección Siete

### Formación

La formación es un servicio muy popular que muchas organizaciones de empleadores proporcionan. Suele haber dos formatos: formación general o pública, y formación a medida para la empresa.

La prestación de servicios de formación para los miembros (y no miembros) se considera como un "buen servicio para empezar", especialmente para las organizaciones de empleadores que quieren generar ingresos con un servicio que puedan añadirse a las cuotas anuales de afiliación. Bastante sencilla de organizar, y fácil de llevar a cabo, la formación es una actividad que ofrece un gran potencial, siempre y cuando se gestione y se ejecute correctamente.

Una nueva tendencia en las organizaciones de empleadores que ya ofrecen un servicio de formación es ofrecer programas acreditados. Otra posibilidad para las organizaciones de empleadores es buscar colaboraciones (con otras instituciones, universidades, etc.) para añadir valor a sus programas de formación, mejorar su promoción y ampliar su público y sus beneficios.

### ¿Qué tipo de formación?

En materia de formación, cabe distinguir entre la formación pública y la específica para las empresas. En cuanto a su contenido, sin embargo, la distinción entre "formación para el desarrollo de conocimientos" y "formación en aptitudes de comportamiento" es más sutil. Otro factor es la duración. Muchas duran sólo dos o tres días, mientras que las que ofrecen algún tipo de acreditación tienen que ser más largas.

#### 1. Formación para el desarrollo de conocimientos

Nos referimos aquí a la formación donde se transmiten conocimientos a las empresas miembros o no miembros. De corta duración en general, este tipo de formación está ampliamente extendido en todas las organizaciones de empleadores. Los temas más frecuentes son los relativos a las actividades principales de la OE.

##### ■ Contenido de los nuevos convenios colectivos

Las organizaciones sectoriales ofrecen a menudo este tipo de formación. Es el caso de Almega – Suecia (sector servicios), o de SEIFSA (Sudáfrica, sector del metal), que ofrece un cursillo sobre 'El Convenio principal 2010/2011 [de la industria del metal]: Explicación de los contenidos y enmiendas.

##### ■ Contenido de la nueva legislación

En la nueva Ley del trabajo justo (Fair Work Act) en Australia, que entró en vigor en enero de 2009, ha llevado a las organizaciones de empleadores como la Cámara del Territorio del Norte (CCIWA), a desarrollar cursillos de formación sobre ella. La Cámara del Territorio Norte también ha impartido "cursos de transición"<sup>24</sup>. En Ecuador, la Federación Nacional de Cámaras de Industrias también ha impartido formación sobre la nueva legislación laboral.

<sup>24</sup> La Ley de trabajo justo ha significado un cambio espectacular en las relaciones laborales en Australia: de la normativa estatal a la normativa federal.

## ■ Fundamentos del empleo

Éstos comprenden la legislación aplicable en el lugar de trabajo, actualizaciones de las leyes laborales, condiciones de trabajo, convenios laborales, políticas laborales, despidos, cesación del empleo, evolución de los asuntos sociales, seguridad y salud en el trabajo y otros temas específicos de cada contexto.

Los cursillos de formación específicos de cada contexto se imparten para el público o los miembros. La Federación de Empleadores de Ceilán, por ejemplo, ha organizado cursillos de “gestión de las situaciones de crisis” o sobre “reacción ante los desastres naturales” (como en Nueva Zelanda), mientras que la Asociación de Empleadores de Trinidad y Tabago ofrece un cursillo sobre HIV/SIDA en el lugar de trabajo.

## 2. Formación en aptitudes de comportamiento

Este tipo de formación también está extendido entre las organizaciones de empleadores. Casi siempre de mayor duración, abarca las competencias en relaciones laborales y RH. Sin embargo, puede haber grandes diferencias en cuanto a sus temas y enfoques. Los temas abordados incluyen:

- retención del personal
- negociación con los sindicatos
- gestión del cambio
- mediación y resolución de conflictos
- gestión del ausentismo laboral
- gestión de las reestructuraciones

Se trata en todo momento de cursillos de formación públicos. Naturalmente, cuando una empresa miembro solicita formación, ésta será confeccionada a medida en función de los requisitos individuales de la empresa.

## 3. Programas de formación certificados y acreditados

Algunas organizaciones ofrecen también cursos más largos sobre relaciones laborales, legislación laboral y temas relacionados, que desembocan en un diploma o certificado. Por ejemplo, la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda está organizando actualmente dos programas de Maestría en gestión de recursos humanos.

Una nueva tendencia es el desarrollo de programas acreditados en colaboración con otros institutos de formación o universidades. Por acreditación, entendemos el “instrumento con el cual una institución, que no posee facultades para conferir grados, o que no desea hacer uso de dichas facultades, adquiere la legitimidad para conferir, y/o adquiere el reconocimiento de sus cualificaciones, a través de otra autoridad competente para ejercitar la facultad y la responsabilidad de impartir una preparación académica. Esta autoridad superior puede ser el Estado, una agencia gubernamental u otra institución educativa de nivel superior nacional o extranjera”.<sup>25</sup>

Los cursillos de la Academia de la Federación de Empleadores de Malasia sobre relaciones laborales y gestión de recursos humanos están acreditados por el Fondo Malasio de Desarrollo de los Recursos Humanos.

La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) imparte un curso de postgrado en responsabilidad social corporativa en colaboración con una universidad.

<sup>25</sup> Vlasceanu, L., Grunberg, L., Parlea, D.: *Quality Assurance and Accreditation: a Glossary of Basic Terms and Definitions*, UNESCO, 2004, p. 19.



## ¿Cómo se presta el servicio de formación?

La formación puede adquirir distintas formas: cursos, talleres, seminarios o programas más largos con certificación. La mayoría de los cursos cumplen con restricciones temporales, tanto en cuanto a su duración (de medio día para el conocimiento a cinco días para las competencias) y en cuando al momento del día (por ejemplo, las reuniones-desayuno de ECATT y Almega).

La Federación de Empleadores de Corea (KEF) organiza grandes eventos de formación como el "Foro anual de altos cargos directivos".

El número de cursos de formación anual varía en función de la capacidad de la organización. Ésta capacidad puede ampliarse con el uso de una filial que preste estos servicios. La Asociación de Empleadores de Trinidad y Tabago (ECATT) hace uso del Centro de soluciones para empleadores, y la Federación de Empleadores de Malasia (MEF) hace uso de la Academia MEF, filial de MEF dedicada a la formación.

**Cuadro 10. Panorama de los cursos de formación en relaciones laborales y gestión de recursos humanos - al año**

Organización de empleadores	Número de cursos de formación en RL/RH (al año)	Número anual de participantes	Cursos acreditados	Ingresos de formación / Ingresos totales de la OE (%)
<b>SEIFSA (Sudáfrica)</b>	336	3.000 – 4.000	Actualmente en curso de acreditación	9%
<b>ANDI (Colombia)</b>	40 (como mínimo)	700	La mayoría de cursos acreditados, con diploma o certificado	0,5%
<b>MEF (Malasia)</b>	22 cursos públicos, 55 cursos internos (2009)	6.000	> 100 (acreditados con un título del Fondo de desarrollo de los RH)	16,3%
<b>KEF (Corea)</b>	160 cursos de formación + 10 foros	—	—	—
<b>EFC (Sri Lanka)</b>	52	835 (cursos internos) + programas especiales y específicos para empresas	Todavía ninguno	7%
<b>ECATT (Trinidad y Tabago)</b>	20 nacionales 40 internos 1 Academia de relaciones laborales		Certificado por la Academia de RL	48%* * Incluye servicios de formación y consultoría
<b>Almega (Suecia)</b>	150	2.100	Ninguno	10%
<b>FKE (Kenya)</b>	34	680	Ninguno	15%

Fuente: entrevistas

Un curso puede estar dirigido a un público amplio o sólo a empresas miembros específicas. Varias organizaciones de empleadores no sólo forman a los representantes de los empleadores en el diálogo social, sino también a los representantes de los sindicatos o de los trabajadores, haciendo hincapié en el espíritu de la colaboración y el diálogo social (por ejemplo, Almega en Suecia).

En su mayoría, los cursos se imparten en los locales de la organización de empleadores, incluidas las oficinas locales, o en otras instalaciones y hoteles cercanos a las zonas concernidas. Allí donde se imparte formación para empresas específicas (lo que implica que el "cliente" tenga un número de participantes suficiente) ésta se imparte normalmente en la misma empresa. Algunas organizaciones están empezando a ofrecer formación en línea.

## Personal y política tarifaria

La capacidad de una organización de empleadores para ofrecer formación es variable. Algunas han creado departamentos de formación, mientras que otras contratan formadores para impartir los cursos.

Cuando los formadores forman parte del personal (por razones de competencias y de disponibilidad), deben tener las debidas calificaciones. La En Australia, la Cámara del Territorio del Norte desarrolla activamente las aptitudes formativas de todos los miembros de su Unidad de relaciones laborales. Los miembros del personal tienen una experiencia amplia, práctica, empírica y se les exige una evolución profesional cada año para garantizar que están al día en cuanto a las últimas técnicas pedagógicas y al contenido del tema.

A veces, se apela a empleados de alto nivel contratados a través de la red de la organización para impartir sesiones, demostrando de este modo la influencia de la organización y las conexiones internas.

Otras organizaciones externalizan toda la formación a organismos formativos, poniendo sobre la mesa el tema de la confianza en los consultores.

Casi todas las organizaciones de empleadores cobran a los participantes un precio por la formación, aunque la mayoría aún considera que la formación es una de las ventajas de la afiliación y, por consiguiente, la ofrecen a bajo precio (para cubrir costes), atrayendo así a los miembros. En Bolivia, la CEPB imparte cursos básicos gratuitos, pero cobra los cursos de nivel más alto. La mayor parte de los cursos están abiertos a los no miembros, y las organizaciones aplican a los miembros un descuento de entre el 10 y el 20 por ciento.

## Principales virtudes y valor añadido

### 1. Tutores con una experiencia relevante

La pericia y los conocimientos de los miembros del personal de las OE son sus principales puntos a favor para impartir formación en relaciones laborales. Los formadores, que suelen ser especialistas en relaciones laborales, se centran en la práctica más que en la teoría. Éstos comparten sus experiencias y sus aptitudes de creación de redes. Además, son capaces de contextualizar la información. Los formadores implicados en la negociación colectiva también pueden ligar su papel de negociadores a su papel de formadores, y así transmitir la información interna con facilidad. En lo relativo a la gestión de los recursos humanos, la pericia no es específica de los miembros del personal de una organización de empleadores, y existe una gran competencia. Por ejemplo, la Cámara del Territorio del Norte no ofrece formación en temas específicos de RH, principalmente porque hay institutos de formación especializados (como el Instituto australiano de RH) con el cual la organización no quiere competir.

## **2. Mercado protegido**

Abrir un servicio de formación suele ser una buena manera de empezar a ofrecer servicios de pago. Toda organización de empleadores cuenta con un "mercado protegido", es decir, sus miembros, que le otorga cierta ventaja respecto a los institutos de formación y facilita la identificación de las necesidades de formación y la concepción de los contenidos y programas.

## **3. Marca y confianza**

Las organizaciones de empleadores se han ganado la confianza de sus clientes, gracias a sus esfuerzos y calidad.

## **4. Flexibilidad**

Las organizaciones de empleadores podrán adaptar su contenido formativo siempre y cuando conserven su servicio de formación interna. Esta flexibilidad también puede aplicarse a los precios en caso necesario.

## **Retos**

### **1. Papel político vs cumplimiento**

¿Qué haría una organización de empleadores si se aprobase una legislación laboral contra la que ha luchado durante meses? ¿formar a sus propios miembros para que cumplan la ley o no formarlos para expresar mejor su punto de vista? Mientras se sigue planteando el tema, los empleadores tienen que entender la ley, por eso requieren formación. Una vez aprobada la ley, se convierte en una cuestión de cumplimiento. A no ser que la OE abogue por infringir la ley, puede impartir formación sobre ella a la vez que presiona para su revisión.

### **2. Contacto con los miembros**

Otro reto consiste en evitar perder el contacto con los miembros si el servicio de formación se desarrolla o institucionaliza en gran medida. Cuanto más amplio es el público, más difícil se hace mantener la relación con las empresas miembros que demandan formación. Por lo tanto, se debe conservar cierto equilibrio entre los cursos genéricos y los cursos específicos para la empresa. Esto pone de relieve la importancia de realizar análisis de necesidades periódicos.



## Resumen de servicios de formación

	FORMACIÓN
<b>ALCANCE</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Público amplio <input checked="" type="checkbox"/> Específico para la empresa
<b>TEMAS</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Formación de conocimientos = convenios colectivos, nueva legislación, etc. <input checked="" type="checkbox"/> Formación de competencias = técnicas de negociación, reestructuración, etc.
<b>MODALIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Cursos de formación públicos (locales de la OE u otros) <input checked="" type="checkbox"/> Formación interna (en las empresas)
<b>POLÍTICA TARIFARIA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Servicios de pago en su mayoría <input checked="" type="checkbox"/> En algunos casos, una política destinada a despertar el interés del público
<b>ACCESO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Empresas miembros <input checked="" type="checkbox"/> Empresas no miembros <input checked="" type="checkbox"/> Estudiantes
<b>NECESIDADES EN RECURSOS DE PERSONAL</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Formadores (internos o externos) <input checked="" type="checkbox"/> Locales
<b>PRINCIPALES VIRTUDES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Acceso al cuerpo docente <input checked="" type="checkbox"/> Mercado protegido <input checked="" type="checkbox"/> Certificación
<b>RETOS PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Beneficio vs. papel político <input checked="" type="checkbox"/> Receptividad de los miembros

## Sección Ocho

# Creación de redes

Otro tipo de servicio ofrecido por las organizaciones de empleadores, y que suele utilizarse poco, es la creación de redes.

La creación de redes es el proceso mediante el cual una persona se encuentra e interactúa con otras personas con intereses similares para construir relaciones que pueden producir beneficios. Esto sucede a través del contacto personal y, en la mayoría de casos, informal; de ahí que se utilicen los acontecimientos sociales para crear redes. Éstos crean un entorno que alienta la interacción informal, los contactos y la conversación.

Las organizaciones de empleadores pueden facilitar la interacción entre los miembros o con no miembros. Sus miembros, además, constituyen ya una red. Las amplias competencias de los miembros de la OE hacen que la creación de redes en torno a temas laborales sea un servicio potencial de alta calidad.

El contacto entre dos miembros suele producirse en las reuniones convocadas por la organización de empleadores, y a través del espacio publicitario del que dispone. Las actividades de creación de redes pueden organizarse por sector de actividad, pero también pueden ser regionales o intersectoriales. A veces, estas actividades están abiertas a los no miembros, con vistas a atraer a nuevas empresas hacia la organización de empleadores.

¿Qué tipo de actividades?

La mayoría de empleadores ofrecen a sus miembros la posibilidad de encontrarse con otros en actividades periódicas o específicas (foros, desayunos informales, ceremonias de entrega de premios, etc.) para tratar temas comunes relativos al empleo y debatir sobre asuntos emergentes que son relevantes para ellos. Estos eventos difieren de las reuniones, que son colectivas, y de la formación, ya que la puesta en común de experiencias y buenas prácticas no se extiende a todos los participantes. En estas actividades, la organización de empleadores no interviene, sino que facilita el proceso de puesta en común y contacto.

La creación de redes puede adoptar un aspecto más concreto: simplemente poner en contacto dos o más empresas, especialmente de tamaño pequeño o mediano. Otro servicio que clasificamos en la creación de redes es el relativo a los sistemas de selección de personal.

### 1. Foros de RH

La mayoría de los foros y actividades de creación de redes están dirigidos a los directivos y ejecutivos de RH. La Federación de Empleadores de Corea organiza un foro de RH dos veces al año. En él reúne a todos los directivos de RH de los distintos sectores. La Federación de Empleadores de Malasia organiza un encuentro sectorial semanal para directivos de RH.

Los temas abordados en estos eventos son los siguientes:

#### ■ Relaciones laborales

Durante sus encuentros de ejecutivos de RH, la organización sectorial sueca Almega siempre ofrece a sus participantes una presentación breve de los convenios colectivos, adaptada a cada sector. También pueden debatirse asuntos sobre las relaciones laborales emergentes, como sucede en el Foro del Consejo de Comercio de la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda, cuya última reunión se titulaba *Hacia el convenio transitorio de 2016* en el sector del comercio.

La Federación de Empleadores de Malasia organiza foros de relaciones laborales, que permiten a las empresas no miembros recibir información sobre las relaciones laborales.

### ■ Legislación laboral

Los foros también representan una oportunidad para aprender y debatir sobre temas emergentes relacionados con la legislación laboral. El encuentro nacional organizado por la organización de empleadores de Colombia, ANDI, es una oportunidad para que los abogados laboristas se encuentren e intercambien ideas. En Perú, la CONFIEP reúne a directivos de RH, abogados laboristas y otros especialistas dos veces al año para hablar sobre la legislación regional.

### ■ Temas relativos a la gestión de los recursos humanos

Los foros ofrecen la posibilidad de observar el ejercicio de las relaciones laborales en un sector determinado. En todas estas reuniones se debaten temas como los códigos de prácticas para prevenir la intimidación (bullying) y el acoso, o la formación y la evolución del personal, o políticas de uso de los sistemas electrónicos de una empresa, y se comparten las buenas (y malas) prácticas.

## 2. Sistemas de colocación / prácticas

En algunos casos, la organización de empleadores puede facilitar la contratación de los alumnos por parte de las empresas. Por ejemplo, a petición de sus miembros, la Cámara de Comercio e Industria de Ecuador ha puesto en marcha un sistema que permite a los estudiantes registrarse en línea para realizar prácticas en las empresas miembros.

## ¿Cómo se presta el servicio?

Los foros o reuniones de RH pueden adoptar varias formas. Pueden ser de corta duración, como las reuniones-desayuno celebradas por la Organización de Empleadores de Malasia, o por Almega (Suecia), o pueden durar dos o tres días, especialmente cuando el evento es nacional, como en los casos de Bolivia y la República de Corea.

Su periodicidad también puede variar. En la Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda, el Foro del Consejo de Minoristas se reúne trimestralmente, mientras que el Foro de RH de la industria del petróleo sólo se reúne dos veces al año. Esto no impide a la organización planificar eventos extraordinarios.

Los foros de creación de redes suelen estar abiertos a los no miembros, representando una manera de atraer nuevos miembros.

## Personal y política tarifaria

El grado hasta el que pueden coordinarse las actividades de redes dependerá de su complejidad y su tamaño. La Confederación de Empresarios y Empleadores de Irlanda tiene un coordinador específico para cada una de sus quince redes de RH.

Los eventos de creación de redes suelen tener carácter exclusivo, y tienen que mantener este carácter exclusivo para ser atractivos. Algunas OE hacen pagar a sus miembros para participar, mientras que otras no lo hacen.

## **Virtudes competitivas y valor añadido**

### **1. Calidad de la organización y participación**

¿Qué lleva a la gente a asistir a estos eventos? La calidad de los oradores, y también la calidad de la organización, que influye en la confianza y en la puesta en común de información entre los participantes.

### **2. Exclusividad**

La creación de redes tiene cierta connotación de exclusividad. Algo que atrae a la gente (y a los nuevos miembros potenciales) es el sentimiento de formar parte de un club. Dado que poseen una red fuerte por naturaleza, las organizaciones de empleadores pueden conseguir participantes de alto nivel y reforzar así la idea de exclusividad de las actividades que organizan.

## **Retos**

### **1. Proximidad**

La facilitación de la creación de redes es tanto más importante para las empresas más pequeñas y situadas lejos de los centros de actividad, de ahí la importancia de organizar también actividades locales.

### **2. Utilización de foros en línea**

Algunas organizaciones de empleadores ya participan en redes sociales. Éstas pueden contar con foros en línea, donde la gente puede debatir ciertos asuntos y hacer contactos. Sin embargo, aventurarse en los foros en línea suscita problemas de confidencialidad, calidad y control del acceso.



## Resumen de servicios de creación de redes

	CREACIÓN DE REDES
<b>ALCANCE</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Todas las actividades
<b>TEMAS</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Derecho laboral <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones laborales <input checked="" type="checkbox"/> Temas relativos a RH
<b>MODALIDAD</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Foros <input checked="" type="checkbox"/> Reuniones
<b>POLÍTICA TARIFARIA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Normalmente de pago
<b>ACCESO</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Acceso para los miembros <input checked="" type="checkbox"/> Abierto a otros profesionales
<b>NECESIDADES EN RECURSOS Y PERSONAL</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Formadores: internos o externos <input checked="" type="checkbox"/> Locales
<b>PRINCIPALES VIRTUDES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Exclusividad
<b>RETOS PRINCIPALES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Foros en línea <input checked="" type="checkbox"/> Proximidad



## Sección Nueve

# Índice de cuadros y figuras

### Figuras

Figura 1. Tipología de servicios de relaciones laborales y recursos humanos

Figura 2. Información sobre relaciones laborales y recursos humanos

Figura 3. Salarios en la industria de la confección en Sri Lanka

Figura 4. Contenido de los servicios de asesoramiento y consultoría

Figura 5. Lista de comprobación de la Federación de Empleadores de Ceilán

Figura 6. Conjunto de servicios de negociación colectiva de MEF

### Cuadros

Cuadro 1. Lista de organizaciones de empleadores entrevistadas

Cuadro 2. Cambios en las tasas de densidad sindical, 2005-1989

Cuadro 3. Densidad sindical en los países de la OCDE, 2008

Cuadro 4. Herramientas de comunicación electrónica

Cuadro 5. Frecuencia del asesoramiento y la asistencia estándar

Cuadro 6. Frecuencia de la asistencia en negociación colectiva

Cuadro 7. Panorama de las tarifas/precios de los servicios de asesoramiento y consultoría






Cuadro 8. Frecuencia de la representación en la resolución de litigios

Cuadro 9. Panorama de las tarifas de los servicios de representación

Cuadro 10. Panorama de los cursos de formación en relaciones laborales

## Sección Diez

### Lecturas complementarias

-  ACTEMP: *Una organización de empleadores eficaz* - Generación de ingresos, OIT, 2005
-  G. Casale y G. Arrigo, *Glossary of Labour Law and Industrial Relations* (Glosario de derecho del trabajo y relaciones laborales), OIT, 2005
-  Organización Internacional de Empleadores: *The Service Role of Employers' Organizations*, Ginebra, OIE, 2002
-  Organización Internacional del Trabajo e Instituto Internacional de Estudios Laborales, Informe sobre el trabajo en el mundo 2008: *Desigualdades de renta en la era de la globalización financiera*, Ginebra, OIT, 2008
-  F. Traxler: Economic change and its impact on employer associations: A *cross-national comparison*, Universidad de Viena, Documento para la AIRT, XIII Congreso mundial, 8-12 de septiembre de 2003, Sección 41
-  Vlasceanu, L., Grunberg, L., Parlea, D.: *Quality Assurance and Accreditation: a Glossary of Basic Terms and Definitions*, UNESCO, 2004



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



Actividades para los Empleadores  
Centro Internacional de Formación de la OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turín  
Italia  
Fax: +39 011 693 6683  
actempturin@itcilo.org  
<http://lempnet.itcilo.org>

Made of paper awarded the European Union Eco-label,



reg.nr F/11/1, supplied by UPM.

