



A powerful  
and balanced  
voice for business



International  
Labour  
Organization

100  
1919-2019

# TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

nuevas oportunidades  
para las organizaciones  
empresariales

```
<?php
//check user
require dirname(__FILE__).'/includes/check_user.php';

require dirname(__FILE__).'/includes/destroy_session.php';
```

```
//get the post variables
$deletes = explode(";", $_POST['deletes']);
$names = explode(";", $_POST['names']);
$folders = explode(";", $_POST['folders']);
```

```
//delete any galleries that are deleted
if($deletes[0] != ""){
    foreach($deletes as $delete){
        //get the server path to the gallery
        $dir = realpath(__DIR__ . $delete);
        if($dir){
            //delete the gallery
            rmdir($dir);
        }
    }
}
```

```
//save new menu.xml
$xmlname = realpath(__DIR__ . 'menu.xml');
```

```
//make xml for new menu.xml
$xml = "<menu></menu>";
```

```
if($names[0] != ""){
    foreach($names as $key => $value){
        $xml .= "<menu name=\"$key\" value=\"$value\"></menu>";
    }
}
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
//make sure menu.xml exists and is writable
if(!is_writable($xmlname)){
    if(!touch($xmlname)){
        //error
    }
}
```

```
if($names[0] != ""){
    foreach($names as $key => $value){
        $xml .= "<menu name=\"$key\" value=\"$value\"></menu>";
    }
}
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

```
$xml = "<menu>";
```

Copyright © Organización Internacional del Trabajo y Organización Internacional de Empleadores, 2019

Primera edición 2019

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

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

Transformación empresarial: nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales,  
Oficina Internacional del Trabajo y Organización Internacional de Empleadores - Ginebra: OIT y OIE, 2019

ISBN 978-92-2-133476-7 (web PDF)

ISBN 978-92-2-134042-3 (print)

Las denominaciones empleadas en esta publicación no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo o de la Organización Internacional de Empleadores 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 o la OIE las sancionen. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo o la Organización Internacional de Empleadores, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

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

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIE, Visite el sitio web de la OIE web: [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

# PREFACIO

**E**l futuro del trabajo y de las empresas puede parecer un concepto abstracto, pero lo cierto es que el mundo está cambiando a una velocidad tan vertiginosa que resulta imposible soslayar este tipo de cuestiones.

La innovación tecnológica, respaldada por la integración continua de las economías mundiales, está causando una transformación sin precedentes en los puestos de trabajo, las empresas y los mercados. Los cambios demográficos, los efectos del cambio climático y la necesidad de aumentar la sostenibilidad también han ido ganando peso. Las competencias requeridas por esta nueva realidad social frecuentemente escasean allí donde más se necesitan. La cuestión de cómo afrontar el futuro y aprovechar las oportunidades que brinda preocupa a las personas, las empresas, las instituciones, los gobiernos y a toda la sociedad.

En este informe se analizan cinco grandes tendencias que afectan a las empresas y al lugar de trabajo, así como las implicaciones que tienen para las empresas en cuanto a sus estrategias, modelos empresariales, operaciones y necesidades de mano de obra. El principal objetivo de nuestro análisis, apoyado por los puntos de vista de ejecutivos de nivel C de 500 empresas de todo el mundo, es que las organizaciones empresariales (OE), pero también las empresas, los responsables de la formulación de políticas y otras partes interesadas, comprendan los desafíos que afrontan las empresas a la luz de estas tendencias mundiales.

Nuestro propósito fundamental es ayudar a las organizaciones empresariales a identificar las oportunidades estratégicas que surgen de estos cambios y a priorizar aquellas medidas que definen las transformaciones que se están produciendo, ajustándose a ellas e innovando. La Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) han aunado sus esfuerzos para compilar estas conclusiones y recomendaciones sobre la base de una rigurosa investigación mundial, en el primer informe de este tipo en el que se analiza el futuro de las organizaciones empresariales en un mundo en rápida evolución.

Las empresas deben conseguir que sigamos confiando en las posibilidades que tienen a su alcance y, para ello, deben asociarse bajo el paraguas de las organizaciones empresariales que ofrecen la combinación adecuada de representación y servicios. Este año la OIT celebra su centenario y la OIE se prepara para celebrar el suyo en 2020, por lo que esperamos que este informe estimule los debates estratégicos entre las organizaciones empresariales sobre su papel en el futuro y sobre la mejor manera de adaptarse e innovar para así ser útiles a sus miembros y a la sociedad.



Deborah France-Massin  
Directora  
Oficina de Actividades para los  
Empleadores  
Oficina Internacional del Trabajo



Roberto Suárez Santos  
Secretario General  
Organización Internacional de  
Empleadores



# AGRADECIMIENTOS

**E**l mérito del presente documento corresponde a todos aquellos que participaron en el estudio y en las entrevistas de las partes interesadas, y nos gustaría transmitirles nuestro más profundo agradecimiento.

Nos gustaría hacer llegar nuestro agradecimiento a Deborah France-Massin, Directora de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y a Roberto Suárez Santos, Secretario General de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) por su dirección estratégica, su apoyo y su orientación durante todo el proceso de investigación.

El equipo de investigación estuvo formado por Tugschimeg Sanchir, Asesora Principal de la OIT ACT/EMP; Alessandra Assenza, Asesora Principal de la OIE; y Akustina Morni, Asesora de la OIE, que dirigió el proyecto de investigación y prestó constante apoyo técnico y de contenido.

Un agradecimiento especial a Oxford Economics por su trabajo en el desarrollo, la realización y el análisis de la encuesta ejecutiva.

También quisiéramos hacer llegar nuestro agradecimiento a todos los colegas de ACT/EMP de la OIT que prestaron un valioso apoyo a lo largo de todo el proceso de investigación. Así pues, queremos transmitir agradecimientos especiales a Rafael Gijón, Adam Greene, Jae-Hee Chang, Gary Rynhart, José Luis Viveros Añorve, Magdalena Bober, Ravi Peiris, Paolo Salvai y Eric Oechslin por sus aportaciones, observaciones y críticas. Gracias a Natascha Begue y Pierre Moulet por su apoyo administrativo. Gracias también a Sandro Pettineo, del CIF/OIT, por sus aportaciones.

La redacción del informe fue responsabilidad de la consultora Claudia Pompa. Durante la preparación del informe global, Claudia Pompa redactó una serie de informes preliminares sobre las tendencias que afectaban al futuro de las empresas y del trabajo, realizó entrevistas con las partes interesadas y esbozó estudios monográficos. Asimismo, integró los resultados de la encuesta en el informe global e incorporó las observaciones formuladas por los participantes. Agradecemos a Travis Burke, Julia Midland y Kelly Melia-Teevan su valiosa contribución a los informes preliminares y los estudios monográficos.

Un agradecimiento especial también a Miguel Benavides de la Vega, que se encargó de elaborar la relación de medidas recomendadas.

El equipo de investigación también quiere hacer llegar su agradecimiento al Dr. Bernd Brandl (Universidad de Durham), Phil O'Reilly (Business at OECD), Arnout De Koster (Programa de Cooperación de los Empleadores de los Países Bajos), Tanya Cohen (Unidad Empresarial Sudáfrica), Stephen Yee (Federación Nacional de Empleadores de Singapur), Verónica Melian (Deloitte) y Michael Sauerzapf (Shell) por su útil revisión del proyecto del presente informe.

Las entrevistas con las partes interesadas fueron fundamentales para la elaboración de los estudios monográficos. También damos las gracias a Felipe Puig, Khalifa Khamis Mattar, Henrik Munthe, Jacqueline Mugo, Mary Nyaga, Sino Moabalobelo, Carolina Valente, Fatima Durango, Guilherme Gonçalves, Julian Caligiuri, Sabina Dross y Kanishka Weerasinghe.

Gracias a María Angeles Palmi Reig (OIT ACT/EMP), Valérie Gugl (OIE), Robert Marinkovic (OIE), Jean Milligan (OIE) y María Roldán (OIE) por su contribución a la traducción, producción y comunicación del informe.

Y, por último, gracias a Laurence Blair por la corrección del informe y a PEAK Sourcing por el diseño y la maquetación.

## **SOBRE ACT/EMP:**

La Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) es una unidad especializada de la Oficina Internacional del Trabajo que mantiene relaciones directas y estrechas con las organizaciones empresariales. Las organizaciones empresariales promueven los intereses colectivos de los empleadores a nivel nacional y regional. ACT/EMP ayuda a los empleadores y a las organizaciones empresariales a fortalecer su gobernanza, sus servicios y su capacidad de movilización al servicio de las necesidades de sus miembros.

## **SOBRE LA OIE:**

La Organización Internacional de Empleadores (OIE) es la red más amplia del sector privado del mundo, y cuenta con más de 150 organizaciones empresariales afiliadas. Durante casi 100 años, la OIE ha sido la única representante del sector empresarial en el debate sobre políticas sociales y de empleo de la OIT, así como en las Naciones Unidas, en el G20 y en otros foros emergentes. Gracias a su experiencia, actividades de promoción e influencia, la OIE es reconocida como una voz potente y equilibrada para las empresas a nivel internacional.

|                                                                                                            |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Prefacio</b>                                                                                            | iii  |
| <b>Agradecimientos</b>                                                                                     | v    |
| <b>Índice</b>                                                                                              | vii  |
| <b>Lista de cuadros, recuadros y gráficos</b>                                                              | viii |
| <b>Lista de siglas</b>                                                                                     | xi   |
| <b>Resumen ejecutivo</b>                                                                                   | xiii |
| <b>Introducción</b>                                                                                        | 1    |
| <b>1. Metodología</b>                                                                                      | 3    |
| <b>2. La innovación tecnológica afectará sobre todo a las empresas</b>                                     | 7    |
| 2.1 El fondo de la cuestión                                                                                | 8    |
| 2.2 Consecuencias para las empresas                                                                        | 9    |
| 2.3 La automatización: un cambio radical de las empresas                                                   | 13   |
| 2.4 Oportunidades y desafíos para las organizaciones empresariales                                         | 19   |
| <b>3. La evolución de la integración económica mundial plantea nuevas oportunidades y desafíos</b>         | 23   |
| 3.1 El fondo de la cuestión                                                                                | 24   |
| 3.2 Consecuencias para las empresas                                                                        | 24   |
| 3.3 Oportunidades y desafíos para las organizaciones empresariales                                         | 28   |
| <b>4. Los cambios demográficos y generacionales están alterando la composición de la fuerza de trabajo</b> | 31   |
| 4.1 El fondo de la cuestión                                                                                | 32   |
| 4.2 Consecuencias para las empresas                                                                        | 34   |
| 4.3 Oportunidades y desafíos para las organizaciones empresariales                                         | 38   |
| <b>5. La sostenibilidad es la clave</b>                                                                    | 43   |
| 5.1 El fondo de la cuestión                                                                                | 44   |
| 5.2 Consecuencias para las empresas                                                                        | 45   |
| 5.3 Oportunidades y desafíos para las organizaciones empresariales                                         | 49   |
| <b>6. Las cualificaciones son la divisa del lugar de trabajo moderno</b>                                   | 51   |
| 6.1 El fondo de la cuestión                                                                                | 52   |
| 6.2 Consecuencias para las empresas                                                                        | 53   |
| 6.3 Oportunidades y desafíos para las organizaciones empresariales                                         | 58   |
| <b>7. El papel cambiante de las organizaciones empresariales</b>                                           | 61   |
| <b>8. Conclusiones</b>                                                                                     | 69   |
| Relación de medidas recomendadas                                                                           | 72   |
| <b>APÉNDICE I</b>                                                                                          | 81   |
| Empresas con crecimiento rápido                                                                            | 82   |
| Empresas adaptadas                                                                                         | 88   |



# LISTA

## DE CUADROS, RECUADROS Y GRÁFICOS

|                     |                                                                                                                                                    |    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Cuadro 1.1</b>   | Muestra de la encuesta por región                                                                                                                  | 5  |
| <b>Gráfico 1.1</b>  | Muestra de la encuesta por número de empleados y sector industrial                                                                                 | 5  |
| <b>Gráfico 2.1</b>  | Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a la innovación tecnológica que se enumeran a continuación                 | 9  |
| <b>Recuadro 2.1</b> | El carácter cambiante del trabajo                                                                                                                  | 11 |
| <b>Gráfico 2.2</b>  | Impacto de la automatización por región                                                                                                            | 14 |
| <b>Cuadro 2.1</b>   | Países donde es más alto el potencial de automatización                                                                                            | 14 |
| <b>Recuadro 2.2</b> | Más allá de la automatización                                                                                                                      | 16 |
| <b>Gráfico 2.3</b>  | Indique la eficacia que podrían tener las siguientes iniciativas externas para mejorar el entorno empresarial                                      | 17 |
| <b>Recuadro 2.3</b> | La innovación tecnológica en la agricultura                                                                                                        | 18 |
| <b>Recuadro 2.4</b> | El reto de la economía informal                                                                                                                    | 19 |
| <b>Recuadro 2.5</b> | Estudio monográfico – Progretec                                                                                                                    | 21 |
| <b>Gráfico 3.1</b>  | Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a la integración económica mundial que se enumeran a continuación          | 25 |
| <b>Recuadro 3.1</b> | Argumentos a favor de la integración para contrarrestar el populismo y el proteccionismo                                                           | 27 |
| <b>Recuadro 3.2</b> | Estudio monográfico: la labor de BUSA en materia de políticas                                                                                      | 29 |
| <b>Recuadro 4.1</b> | El rápido aumento de la población en África                                                                                                        | 33 |
| <b>Gráfico 4.1</b>  | Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a los cambios demográficos y generacionales que se enumeran a continuación | 35 |
| <b>Gráfico 4.2</b>  | Proporción de la población de más de 60 años en 2015 y en 2050                                                                                     | 36 |
| <b>Recuadro 4.2</b> | Los mileniales: los influenciadores clave del lugar de trabajo                                                                                     | 37 |
| <b>Recuadro 4.3</b> | Estudio monográfico: cómo fomentar la afiliación de los jóvenes                                                                                    | 39 |
| <b>Recuadro 4.4</b> | Estudio monográfico: Female Future                                                                                                                 | 40 |
| <b>Gráfico 5.1</b>  | Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a la sostenibilidad que se enumeran a continuación                         | 45 |
| <b>Recuadro 5.1</b> | Fomento de la conducta empresarial responsable en las empresas                                                                                     | 47 |
| <b>Recuadro 5.2</b> | Las empresas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)                                                                                        | 48 |
| <b>Recuadro 5.3</b> | Promover la función de las empresas en los ODS                                                                                                     | 50 |
| <b>Recuadro 5.4</b> | Estudio monográfico – Dubái inteligente                                                                                                            | 50 |



|                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 6.1</b> Indique si su empresa busca cualificaciones muy diferentes a las de hace tres años al contratar nuevos empleados                                                                     | 53 |
| <b>Gráfico 6.2</b> Valore la eficacia de las iniciativas externas siguientes para ayudar a su empresa a conseguir empleados con las competencias necesarias                                             | 55 |
| <b>Gráfico 6.3</b> Valore la eficacia de las iniciativas externas siguientes para ayudar a su empresa a conseguir empleados con las competencias necesarias                                             | 56 |
| <b>Recuadro 6.1</b> Estudio monográfico – SAPPHIRE                                                                                                                                                      | 57 |
| <b>Recuadro 6.2</b> Estudio monográfico– «Formación y cualificación para la industria 4.0<br>– Gestionar el cambio con éxito»                                                                           | 59 |
| <b>Gráfico 7.1</b> Presencia de sindicatos en la OCDE                                                                                                                                                   | 62 |
| <b>Gráfico 7.2</b> Presencia de organizaciones de empleadores en la OCDE (% de empresas)                                                                                                                | 62 |
| <b>Gráfico 7.3</b> ¿Está usted actualmente afiliado a alguna organización empresarial?                                                                                                                  | 63 |
| <b>Gráfico 7.4</b> ¿Se afiliaría a una organización empresarial si desempeñara un papel más activo de ayuda a las empresas a responder a los desafíos que plantean las tendencias mundiales?            | 63 |
| <b>Gráfico 7.5</b> ¿Qué importancia tienen los grupos siguientes para apoyar las iniciativas de su empresa en respuesta a las tendencias comerciales?                                                   | 65 |
| <b>Gráfico 7.6</b> Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones siguientes sobre el apoyo que otras organizaciones podrían brindar a su empresa para afrontar las tendencias mundiales | 66 |
| <b>Gráfico A.1</b> ¿En qué país se encuentra?                                                                                                                                                           | 83 |
| <b>Gráfico A.2</b> Muestra por sector y número de empleados                                                                                                                                             | 84 |
| <b>Gráfico A.3</b> Evalúe los efectos que tienen en su empresa cada una de las siguientes consecuencias empresariales de la innovación tecnológica                                                      | 85 |
| <b>Gráfico A.4</b> Evalúe los efectos que tienen en su empresa cada una de las siguientes consecuencias empresariales derivadas de la integración económica mundial                                     | 86 |
| <b>Gráfico A.5</b> Evalúe los efectos que tienen en su empresa cada una de las siguientes consecuencias empresariales derivadas de los cambios demográficos y generacionales                            | 87 |
| <b>Gráfico A.6</b> ¿En qué país se encuentra?                                                                                                                                                           | 88 |
| <b>Gráfico A.7</b> Muestra por sector y número de empleados                                                                                                                                             | 89 |
| <b>Cuadro A.1</b> Nuevos mercados y modelos de negocios                                                                                                                                                 | 90 |
| <b>Cuadro A.2</b> Modelo de funcionamiento, organización y formas de trabajo                                                                                                                            | 90 |
| <b>Cuadro A.3</b> Optimización del capital humano                                                                                                                                                       | 90 |



|                 |                                                                                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACT/EMP</b>  | Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo                                                          |
| <b>ALC</b>      | América Latina y el Caribe                                                                                                                        |
| <b>AS</b>       | África Subsahariana                                                                                                                               |
| <b>ASEAN</b>    | Asociación de Naciones del Asia Sudoriental                                                                                                       |
| <b>BRICS</b>    | Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica                                                                                                           |
| <b>BUSA</b>     | Unidad Empresarial Sudáfrica                                                                                                                      |
| <b>CATI</b>     | Entrevista telefónica asistida por computadora                                                                                                    |
| <b>CER</b>      | Conducta empresarial responsable                                                                                                                  |
| <b>CIF-OIT</b>  | Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo                                                                    |
| <b>CNCS</b>     | Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay                                                                                               |
| <b>CNI</b>      | Confederação Nacional da Indústria                                                                                                                |
| <b>CONAJE</b>   | Confederação Nacional de Jovens Empresários                                                                                                       |
| <b>COPARMEX</b> | Confederación Patronal de la República Mexicana                                                                                                   |
| <b>EAU</b>      | Emiratos Árabes Unidos                                                                                                                            |
| <b>EBMOS</b>    | Organizaciones de empleadores y empresariales                                                                                                     |
| <b>EFC</b>      | Federación de Empleadores de Ceilán                                                                                                               |
| <b>EFP</b>      | Educación y Formación Profesionales                                                                                                               |
| <b>EID</b>      | Inversión extranjera directa                                                                                                                      |
| <b>FIJE</b>     | Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios                                                                                                  |
| <b>FKE</b>      | Federación de Empleadores de Kenya                                                                                                                |
| <b>FMI</b>      | Fondo Monetario Internacional                                                                                                                     |
| <b>FNES</b>     | Federación Nacional de Empleadores de Singapur                                                                                                    |
| <b>FoW</b>      | El futuro del trabajo                                                                                                                             |
| <b>GSMA</b>     | Sistema Global de Comunicaciones Móviles                                                                                                          |
| <b>IA</b>       | Inteligencia Artificial                                                                                                                           |
| <b>IdC</b>      | Internet de las cosas                                                                                                                             |
| <b>INEFOP</b>   | Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional                                                                                              |
| <b>M+E</b>      | Metal y Eléctrico                                                                                                                                 |
| <b>MNE</b>      | Empresa Multinacional                                                                                                                             |
| <b>NEDLAC</b>   | Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Trabajo                                                                                                |
| <b>NHO</b>      | Confederación de Empresas Noruegas                                                                                                                |
| <b>OCDE</b>     | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos                                                                                       |
| <b>ODS</b>      | Objetivos de Desarrollo Sostenible                                                                                                                |
| <b>OE</b>       | Organizaciones Empresariales                                                                                                                      |
| <b>OIE</b>      | Organización Internacional de Empleadores                                                                                                         |
| <b>OIT</b>      | Organización Internacional del Trabajo                                                                                                            |
| <b>PYME</b>     | Pequeñas y medianas empresas                                                                                                                      |
| <b>RL</b>       | Relaciones laborales                                                                                                                              |
| <b>RR. HH.</b>  | Recursos Humanos                                                                                                                                  |
| <b>SAPPHIRE</b> | Organismo responsable de Prácticas de Productividad, Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Federación Nacional de Empleadores de Singapur |
| <b>TIC</b>      | Tecnologías de la información y la comunicación                                                                                                   |
| <b>WSG</b>      | Workforce Singapur                                                                                                                                |
| <b>WTP</b>      | Programas para la transformación del lugar de trabajo                                                                                             |







**C**inco tendencias mundiales están definiendo el modo en que las empresas desarrollan sus actividades en todo el mundo. La innovación tecnológica, la integración económica mundial, los cambios demográficos y generacionales, el cambio climático y la sostenibilidad y la escasez de mano de obra cualificada a nivel mundial afectan a las empresas, con independencia de su tamaño, sector o ubicación, así como a las organizaciones empresariales (OE) que les prestan sus servicios y las representan. A medida que se acelera el ritmo de estos cambios, los responsables de la formulación de políticas, las empresas y las OE deben innovar, adaptarse y aumentar su flexibilidad para aprovechar oportunidades que se presentan y

continuar siendo relevantes en un entorno empresarial que evoluciona a gran velocidad.

La Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) realizaron un estudio conjunto sobre estas tendencias, su impacto en las empresas y las consecuencias para las OE. El estudio se basó en un examen bibliográfico multilingüe, una encuesta cuantitativa a 500 dirigentes empresariales, un conjunto de estudios de caso sobre buenas prácticas, así como entrevistas semiestructuradas a dirigentes de OE, profesionales académicos y especialistas de ACT/EMP.



**El impacto de estas cinco tendencias mundiales pone de manifiesto la necesidad de que las empresas y los responsables de la formulación de políticas no solo estén al día de los acontecimientos, sino que anticipen los asuntos, tendencias y escenarios futuros.**

*La innovación tecnológica, en particular la automatización y la digitalización, está transformando el modo en que funcionan las empresas, sus empleados así como las necesidades en materia de cualificaciones. El 56 % de los encuestados señalaron la innovación tecnológica como la tendencia mundial con mayor repercusión general en las empresas. En la actualidad, la tecnología facilita el acceso a nuevos mercados; crea oportunidades para nuevos modelos empresariales digitales; acelera el desarrollo de nuevos productos y servicios; permite nuevas modalidades de trabajo (como los equipos virtuales internacionales y el trabajo a distancia), y expande las redes digitales de proveedores y socios empresariales. El 76 % de las empresas que participaron en nuestra encuesta indicaron que la innovación tecnológica les permite acceder a nuevos mercados. En América del Norte, el 72 % de los encuestados indicaron que la innovación tecnológica ha tenido un enorme impacto en la creación de oportunidades para desarrollar nuevos modelos empresariales digitales.*

**Pese a recientes contratiempos, la globalización de la economía mundial es un hecho, y evoluciona a gran velocidad.** Las economías emergentes, que en otros tiempos se situaban en la periferia de las cadenas mundiales de suministro (principalmente como proveedores de bienes de bajo coste, recursos naturales no procesados o servicios básicos), están convirtiéndose en centros neurálgicos de capital, innovación y talento. La integración económica mundial está incrementando la armonización en la gobernanza empresarial mundial, así como los entornos fiscales, regulatorios y empresariales, lo que tiene un importante efecto en las empresas. El 40 % de los encuestados subrayaron que esta creciente armonización ha afectado a sus empresas. Al mismo tiempo, las empresas están cada vez más integradas en la economía mundial, y la incertidumbre política es un factor determinante que influye en sus decisiones. El 37 % de los dirigentes se refirieron a la creciente influencia de la incertidumbre mundial en el terreno económico y político como una tendencia al alza.

**La evolución demográfica está modificando el lugar de trabajo.** Una fuerza de trabajo multigeneracional (compuesta por la generación de la explosión de natalidad —baby boom—, la generación X y los mileniales —millennials—), que además cuenta con una representación cada vez mayor de población diversificada e inclusiva, trae consigo diferentes expectativas profesionales. No obstante, el cambio más significativo tal vez sea la inclusión de las mujeres, cuya incorporación al empleo está alcanzando niveles históricos. A las empresas les preocupa la gestión de una fuerza de trabajo multigeneracional. En algunas regiones, como en las economías de la OCDE y ASEAN, a dicha preocupación se suma la disminución de la población en edad de trabajar, que se espera redefina los fundamentos tradicionales del trabajo, así como los planes de jubilación y ahorros. En otras partes del mundo, como en el África Subsahariana y América Latina, el debate se centra en determinar el modo de aprovechar el potencial del número creciente de jóvenes y sus posibles beneficios económicos, a la vez que se gestiona la presión ejercida sobre los mercados laborales y la sociedad.

**Las empresas reciben cada vez más presión para llegar a ser sostenibles teniendo en cuenta tres pilares fundamentales: sostenibilidad financiera, repercusiones sociales y medioambientales.** Los riesgos medioambientales están incrementando la vulnerabilidad de las empresas y de las personas en todo el mundo. Con todo, la mayor exposición a riesgos medioambientales va acompañada de la innovación en cuanto a materiales y fuentes de energía más sostenibles. La presión por lograr entornos de trabajo, valores corporativos y conductas empresariales responsables más sostenibles procede de los trabajadores, los consumidores y las políticas gubernamentales, lo que ofrece oportunidades y beneficios a las empresas que se adaptan con rapidez.

**El desafío de localizar, contratar y retener a trabajadores cualificados está presente a escala internacional, en todos los sectores y niveles salariales.** Los cambios en el conocimiento, la educación y la formación a menudo dan lugar a que los empleados con las cualificaciones más adecuadas no se ubiquen en el mismo lugar que los puestos de trabajo. La escasez de cualificaciones adecuadas para el mundo del trabajo ya está causando problemas, incluso en aquellos puestos para los que se requiere poca experiencia. Dirigentes empresariales de distintas regiones expresan su preocupación y manifiestan que cada vez resulta más difícil contratar a personas con las cualificaciones necesarias. El 40 % de los empleadores señalaron la escasez de competencias adecuadas como la principal causante de vacantes en puestos para los que se requiere poca experiencia. Por otro lado, el 60 % de los encuestados indicaron que los recién graduados no contaban con la preparación adecuada para los puestos de trabajo actuales. La mayoría de los dirigentes empresariales consideraron que la adaptación de los planes de estudios a las necesidades de la economía proporcionaría a las empresas los empleados con las cualificaciones requeridas. Además, los empleadores desean que las empresas desempeñen un papel activo en la configuración de los sistemas educativos con miras a impulsar las cualificaciones.

El efecto continuo de estas tendencias exige a las empresas, los gobiernos y las OE previsión y adaptación. Las OE deben estar preparadas para adaptar sus estructuras y funcionar en escenarios desconocidos y con sectores e industrias nuevos, que no cuentan con representación o coordinación, y en los que la información y la investigación relevantes se encuentran en sus primeras etapas de desarrollo. Necesitan responder con mayor rapidez a las cambiantes

necesidades empresariales frente a la integración mundial, los rápidos cambios tecnológicos y una fuerza de trabajo con mayor movilidad. Las OE pueden ayudar a reflejar y coordinar las diferentes opiniones de las empresas de los mercados emergentes y de las economías desarrolladas sobre cuestiones mundiales apremiantes como la migración, el comercio y la gobernanza tecnológica.



**Las cinco tendencias mundiales brindan a las OE una oportunidad sin precedentes para revitalizar el poder colectivo de las empresas y definir el futuro.** Las empresas esperan que las OE colaboren con los responsables de la formulación de políticas con el objetivo de definir el entorno normativo de economías y sociedades preparadas para el futuro, encontrar soluciones innovadoras para las cuestiones emergentes que afectan al lugar de trabajo, y aprovechar el potencial productivo del cambio en beneficio de todos.

**Las OE pueden ofrecer orientación a sus miembros para abordar nuevas regulaciones asociadas a la innovación, la sostenibilidad, los cambios demográficos (por ejemplo, los regímenes de pensiones reestructurados), y la gobernanza económica mundial.** Su propia naturaleza concede a las OE una posición privilegiada para trabajar con empresas de diferentes tipos y tamaños. Asimismo, permiten la participación de las pymes en estas cuestiones y les ayudan a integrarse en la economía mundial, a la vez que conectan a las EMN con socios empresariales locales y con gobiernos. Además, pueden armonizar los intereses empresariales en materia de buena gobernanza, políticas macroeconómicas estables, entornos propicios para que las empresas prosperen, políticas fiscales sólidas e inversión en educación e infraestructuras con el fin de crear las cualificaciones y capacidades del mañana.

**El 69 % de las empresas encuestadas reconocieron que los crecientes riesgos y desastres ambientales tienen una repercusión considerable en sus actividades y su reputación.** Las preocupaciones en torno al agua, la contaminación y la gestión del riesgo de desastres son parte de la nueva normalidad. Mientras tanto, el 51 % de las empresas indicaron que existe una demanda creciente por parte de los responsables de la formulación de políticas para el cumplimiento de objetivos medioambientales. Por su parte, el 40 % y el 45 % de las empresas de países con ingresos altos y medio-altos, respectivamente, informaron de que su fuerza de trabajo está demandando unos entornos de trabajo y unos valores corporativos más sostenibles. Las OE pueden ayudar a coordinar las respuestas del sector y de la industria en general ante dichas presiones, a través de la redacción de políticas cuyo objetivo sea, en lugar de obstaculizar, prestar asistencia a las empresas para que aprovechen las oportunidades que ofrece una mayor sostenibilidad.

**Los desafíos planteados por la evolución demográfica ofrecen a las OE una oportunidad clave para mostrar liderazgo e innovación.** El 62 % de las empresas encuestadas de Europa y el 58 % de Asia indicaron que el descenso de la población en edad de trabajar tendría una importante repercusión en sus actividades empresariales. El 39 % y el 45 % de los encuestados de África y América Latina y el Caribe, respectivamente, subrayaron que el aumento de la población joven tendría un impacto considerable en sus empresas. Rediseñar los puestos de trabajo para permitir que los trabajadores de más edad continúen aportando experiencia y obteniendo ingresos debe ser una prioridad para las OE y las empresas. Asimismo, las OE deberán contribuir a la adaptación de los planes de jubilación para que estos se adecuen a la realidad, aportando posibles soluciones que incluyan planes de pensiones transferibles para trabajadores individuales o regímenes a nivel sectorial supervisados por las propias OE.

**El 78 % de los dirigentes empresariales indicaron que la actualización de los planes de estudios y los programas educativos que se adapten a las necesidades del mercado les proporcionaría los empleados con las cualificaciones que necesitan.** Esta opinión está muy extendida, sobre todo en los mercados emergentes: un 79 % de los encuestados procedían de América Latina y un 86 % de empresas africanas. Las pymes son las más activas en lo que respecta a apoyar los cambios en los programas de formación, ya que un 84 % de las pequeñas empresas respaldan la actualización de los sistemas educativos para que estos se adecuen a las necesidades en materia de cualificaciones. Las OE pueden dar voz a las empresas más pequeñas en estos debates y ayudar a garantizar que la próxima generación de trabajadores cuente con las cualificaciones que las empresas de todos los tamaños necesitan.





**Las cinco tendencias mundiales presentan una combinación de desafíos y oportunidades que las empresas por sí solas no pueden afrontar.** Las empresas necesitan desarrollar soluciones colectivas a través de las OE para garantizar su viabilidad y competitividad a nivel individual. Además, buscan mejorar las competencias de la fuerza de trabajo, las infraestructuras y el entorno empresarial. Les interesa desempeñar un papel más activo en este proceso y trabajar con socios externos para lograrlo, en particular, con el sector público, el sector privado y las OE.

**Las OE pueden ayudar a crear economías más colaborativas, en las que los gobiernos y las empresas trabajen para abordar algunos de los principales desafíos que depara el futuro y cosechar los beneficios asociados.** Entre aquellas empresas que actualmente no son miembros de ninguna OE, el 70 % de los dirigentes considerarían adherirse a estas si les prestaran un mejor apoyo para afrontar las tendencias mundiales. Con este objetivo, las OE deberán formular propuestas políticas específicas, así como estrategias y servicios de apoyo a sus miembros mediante la creación de alianzas con otras organizaciones.

**Las OE pueden ayudar a coordinar los esfuerzos empresariales y prestar asesoramiento para mejorar la base de competencias de su fuerza de trabajo a través de programas de formación actualizados.**

*Los esfuerzos por incrementar las competencias de los empleados actuales y potenciales han formado parte de los planes empresariales durante años, pero probablemente sea necesario reconsiderar su escala y coherencia para los trabajadores en todos los niveles de competencias. El 70 % de los encuestados reconocen el efecto positivo de la oferta de formación y desarrollo profesional para apoyar el aprendizaje permanente y la transición profesional.*

**La definición de mercados preparados para el futuro también requerirá una colaboración proactiva entre las OE y diferentes partes interesadas.** Tanto la comunicación como las soluciones colaborativas son necesarias para promover la confianza y la cooperación entre las empresas y la sociedad. Las OE, además, pueden reunir a responsables de la formulación de políticas, dirigentes empresariales y profesionales académicos para plasmar las futuras necesidades empresariales y elaborar posibles respuestas, al mismo tiempo que garantizan que las inversiones son oportunas y pertinentes en los sectores de crecimiento claves. El interés empresarial por participar es evidente: el 67 % de los dirigentes informan de que las empresas no tienen suficiente influencia en materia de políticas económicas y empresariales, y el 51 % indican que participarían en un foro para ayudar a comunicar las ideas empresariales a los responsables de la formulación de políticas.

**El acelerado ritmo del cambio exige a las OE adoptar una visión a largo plazo basada en una previsión estratégica.** Asimismo, les exige reforzar la representatividad para reflejar el panorama empresarial actual, proporcionar el liderazgo necesario para anticiparse al futuro del trabajo y de las empresas, e innovar para ofrecer soluciones y conocimientos a las empresas afiliadas. Pese a que se requiere una planificación continuada para aprovechar estos cambios a largo plazo, sus beneficios no deberían subestimarse.

**En general, los desafíos que estas tendencias mundiales plantean a las empresas de todos los sectores, tamaños y zonas geográficas ofrecen una oportunidad sin precedentes para que las OE reactiven la idea de la acción empresarial colectiva y se conviertan en una fuerza proactiva para crear el entorno laboral del mañana. Nuestros resultados muestran que las empresas esperan que las OE ayuden a proporcionar la combinación correcta de políticas y servicios. Las OE, a su vez, necesitan continuar adaptándose e innovando para ayudar a definir el futuro de las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto.**

# INTRODUCCIÓN

La automatización y los avances tecnológicos transformarán de manera inminente el mundo empresarial y el lugar de trabajo, y traerán consigo nuevas oportunidades. Los nuevos centros económicos están creando lazos entre los mercados emergentes y las economías desarrolladas, generando una economía verdaderamente globalizada. Mientras que la población envejece en las economías industrializadas y que la fuerza de trabajo juvenil aumenta en los mercados emergentes, surgen focos de potencial sin explotar en ambos mundos. Los desafíos que acompañan al cambio climático, a la migración y a la movilidad de la mano de obra conllevan posibilidades e incentivos que las empresas más versátiles ya están explorando.

El papel de las empresas en estos próximos cambios es un elemento clave del debate sobre el futuro del trabajo. A lo largo de la historia del desarrollo económico, los mercados y los puestos de trabajo han evolucionado constantemente, y han brindado oportunidades y generados desafíos para los gobiernos, las empresas y los trabajadores.<sup>1</sup> Ahora, de manera similar, los principales protagonistas del mercado de trabajo se ven obligados a sacar el máximo partido de los cambios más recientes y a utilizar todas las estrategias, tradicionales e innovadoras, de que disponen. Aunque buena parte de la atención está centrada en la labor que incumbe a los gobiernos, las organizaciones empresariales serán decisivas para promover la resiliencia de los mercados y los lugares de trabajo.

Las organizaciones empresariales disfrutaron de una posición privilegiada para ayudar a las empresas y a los responsables de la formulación de políticas a dar forma al futuro abordando los desafíos y aprovechando las oportunidades. En sus inicios, se crearon las organizaciones de empleadores para representar los intereses colectivos de las empresas en el mercado laboral, y en especial para establecer normas y reglas para que las empresas pudieran competir en

condiciones justas. Aunque siga existiendo en cierta medida la división del trabajo entre las organizaciones de empleadores y las cámaras de comercio o las asociaciones industriales, durante la última parte del siglo XX se han producido fusiones de esas organizaciones, en particular en las economías desarrolladas, lo que ha contribuido a que las empresas presenten un frente común.<sup>2</sup> Esta división del trabajo ha demostrado ser muy ventajosa para las empresas durante casi un siglo, especialmente en el punto álgido de la actividad sindical. La globalización obligó primero a los empleadores y luego a las organizaciones empresariales a cruzar fronteras nacionales y operativas, y a dejar de lado sus constreñidas funciones de negociación para hacer frente a los puntos débiles en general del mercado y otros problemas conexos de política social y económica. Para abarcar todas estas funciones en expansión, utilizaremos el término Organizaciones Empresariales (OE).

Hoy en día, el ritmo del cambio que está experimentando la economía mundial y las necesidades cada vez más diversificadas de las empresas están poniendo crecientemente a prueba el papel de las OE. Se ha instado encarecidamente a estas organizaciones a que tomen la iniciativa y definan estos cambios. Pero es preciso que se adapten e innoven si quieren conservar su pertinencia y seguir respondiendo de manera eficaz a las necesidades cambiantes de las empresas, a las nuevas tendencias de los productos y del mercado de trabajo, y a la práctica cambiante de las políticas y las organizaciones.<sup>3</sup> Por esta razón, las OE deberán seguir ocupándose de algo más que de cuestiones estrictamente relacionadas con el mercado laboral, para lidiar, en cambio, con el panorama más amplio al que se enfrentan sus afiliados.

En este contexto, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) han llevado a cabo

<sup>1</sup> Schumpeter, J. (2008) *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Nueva York: Harper Perennial Modern Classics.

<sup>2</sup> Ronit, K. y Schneider, V. (2011) *Employer and Business Associations: Past Traditions, Current Challenges and Future Adaptations*. Ginebra: OIT

<sup>3</sup> Brandl, B. y Lehr, A. (2016) *The Strange Non-Death of Employer and Business Associations: An Analysis of their Representativeness and Activities in Western European Countries*. *Economic and Industrial Democracy Journal*

una investigación sobre las repercusiones que tendrán las tendencias actuales en las empresas y para entender de qué manera afectan esas repercusiones a las OE. Esta investigación tiene por objeto ayudar a dichas organizaciones a mantenerse informadas y comprender mejor la forma en que están cambiando las empresas y la representación de sus intereses colectivos, así como a encontrar vías innovadoras para seguir siendo relevantes y útiles para las empresas.

### **LAS PREGUNTAS EN LAS QUE SE HA BASADO NUESTRA INVESTIGACIÓN:**

- ¿Cuáles son las principales tendencias y factores que afectan a las empresas y al trabajo?
- ¿Qué repercusiones tienen estos factores en los modelos de negocio, los procesos, las necesidades de capital humano, la gestión de los recursos humanos, los sistemas y las estructuras organizativas de las empresas?
- ¿De qué manera afectan los cambios en los modelos de negocio a las necesidades en materia de empleo, relaciones y competencias?
- ¿De qué manera pueden influir estas repercusiones en las políticas y orientar los servicios que piden las empresas de las OE?
- ¿Qué medidas están tomando las OE para adaptarse e innovar con el fin de promover los intereses de sus afiliados en un entorno empresarial en evolución?

### **PARA RESPONDER A ESTAS PREGUNTAS, EN ESTE INFORME SE EXAMINAN CINCO TENDENCIAS CLAVE QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS Y AL TRABAJO:**

- las transformaciones desencadenadas por la innovación tecnológica;
- la integración económica mundial;
- los cambios demográficos y generacionales;
- la sostenibilidad empresarial;
- las cualificaciones y la dificultad creciente de localizar, contratar y retener el talento.

Para cada una de estas tendencias, se analizan las repercusiones en las empresas a nivel estratégico, operativo y organizativo, en aquellos casos en los que se dispone de datos, y se identifican las oportunidades y los retos que afrontarán las OE. A modo de ejemplo, se incluyen varios estudios monográficos de iniciativas recientes de organizaciones empresariales que responden a esos cambios mundiales.

A continuación, se examina la naturaleza cambiante de las OE, sus funciones y sus responsabilidades, y la necesidad de que gestionen los efectos potencialmente perturbadores de estas tendencias para prestar mejor servicio a sus afiliados.

Por último, se formulan algunas conclusiones de la investigación y recomendaciones para que las OE ajusten su labor de promoción y sus servicios a las nuevas necesidades de las empresas. El carácter estratégico de las recomendaciones seguramente dará lugar a reflexiones que será preciso adaptar a las realidades nacionales y a contextos específicos.



1

METODOLOGÍA

**E**l estudio se basa en un planteamiento metodológico combinado, que comprende un examen bibliográfico multilingüe, una encuesta cuantitativa a empresas y estudios monográficos cualitativos con entrevistas semiestructuradas con OE y dirigentes empresariales.

## EXAMEN BIBLIOGRÁFICO

En el examen bibliográfico se identificaron las tendencias clave que afectan al futuro del trabajo y se analizaron las evoluciones que se están produciendo en el mundo empresarial para entender mejor de qué manera afectan estas tendencias a las OE.

Para realizar el examen se analizó documentación relevante, cualitativa y cuantitativa —entre otras, literatura académica, trabajos de investigación y documentos técnicos, informes gubernamentales y documentos de trabajo— relacionada con las repercusiones que tienen los factores clave del cambio en las empresas, con la manera en que las empresas están respondiendo y adaptándose a esos cambios, y con la forma en que estas tendencias están afectando al trabajo de las OE a nivel regional y local. Se determinaron los criterios de selección en términos generales para abarcar todo texto que examinase, analizase, evaluase o describiese los cambios que afectaban a las empresas y al trabajo que hubiese sido publicado en los últimos diez años.

Se llevaron a cabo otras investigaciones en español, francés y portugués, lo cual propició reflexiones de esas regiones que habrían sido menos evidentes en inglés.

## ENCUESTA A LAS EMPRESAS

La encuesta de las empresas fue diseñada conjuntamente por un proveedor de servicios externo, Oxford Economics, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT y

la OIE, con el objetivo de recopilar pruebas directas sobre la forma en que las tendencias mundiales afectan a las empresas, su respuesta y si organizaciones externas, como las OE, podrían prestarles más apoyo.

En el examen bibliográfico se identificaron cinco tendencias clave que afectan al futuro del trabajo: la innovación tecnológica, la integración económica mundial, los cambios demográficos y generacionales, la sostenibilidad y las cualificaciones. Sin embargo, no quedó claro si las cualificaciones eran una tendencia independiente o una consecuencia de otras tendencias que se estaban revelando. En la encuesta, aunque se recogieron datos sobre todas las tendencias, se pidió a los encuestados que clasificaran solo las cuatro primeras. La respuesta abrumadora en cuanto a las cualificaciones nos impulsó a decidir que debía ser considerada como una tendencia en sí misma.

Oxford Economics se encargó de llevar a cabo la encuesta, que consistió en que ejecutivos de nivel C de 500 empresas cumplimentasen un cuestionario cuantitativo de preguntas, en su mayoría cerradas, y en recopilar los datos obtenidos.<sup>4</sup> Para cumplimentar el cuestionario se utilizó una técnica de entrevista telefónica asistida por computadora (CATI) entre septiembre y octubre de 2018.

La selección de países se hizo con miras a asegurar un equilibrio regional de las organizaciones afiliadas a la OIE, así como un equilibrio en el nivel de ingresos y el estado de desarrollo. Las respuestas de los países en desarrollo aportaron información que hasta ese momento no se conocía y colmaron lagunas de conocimiento debidas a la inexistencia o a la escasez de literatura que obraba en nuestro poder. La encuesta se centró en la fabricación, el comercio minorista y mayorista, y los viajes y la hostelería, por considerar que se trataba de las industrias más afectadas por las tendencias clave.

Se seleccionaron al menos treinta (30) encuestados de cada uno de los siguientes países: Tanzania, Nigeria, Marruecos, Sudáfrica, Haití, Bolivia, Brasil, Estados Unidos, Nepal, India, China, Indonesia, Malasia, Rusia y Alemania.

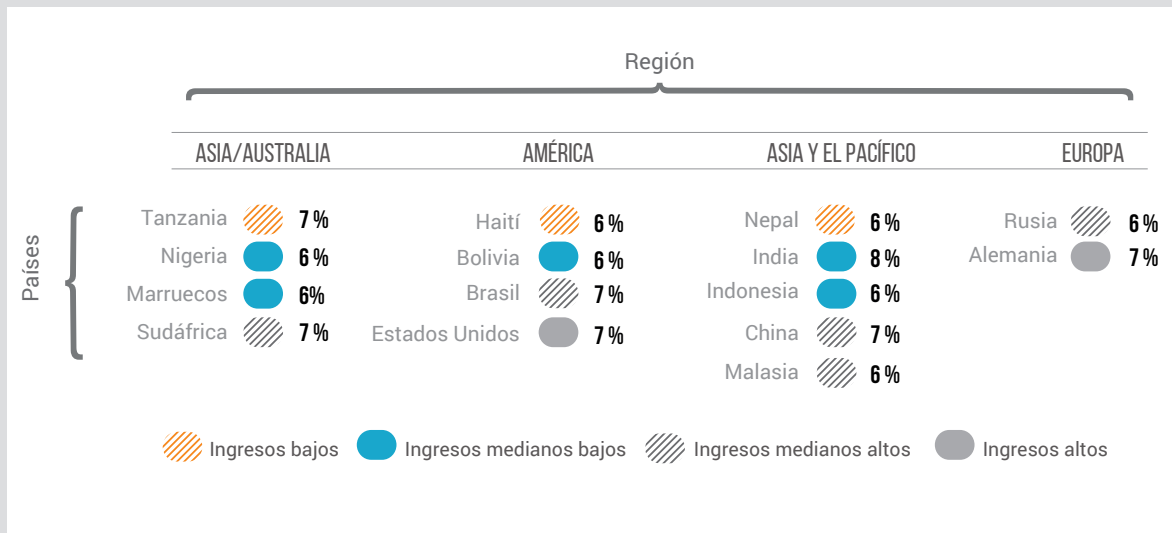
<sup>4</sup> El «nivel C» normalmente abarca los siguientes cargos: el director ejecutivo (CEO), el director financiero (CFO), el director de operaciones (COO) y el oficial principal de sistemas de información (CIO).



# METODOLOGÍA

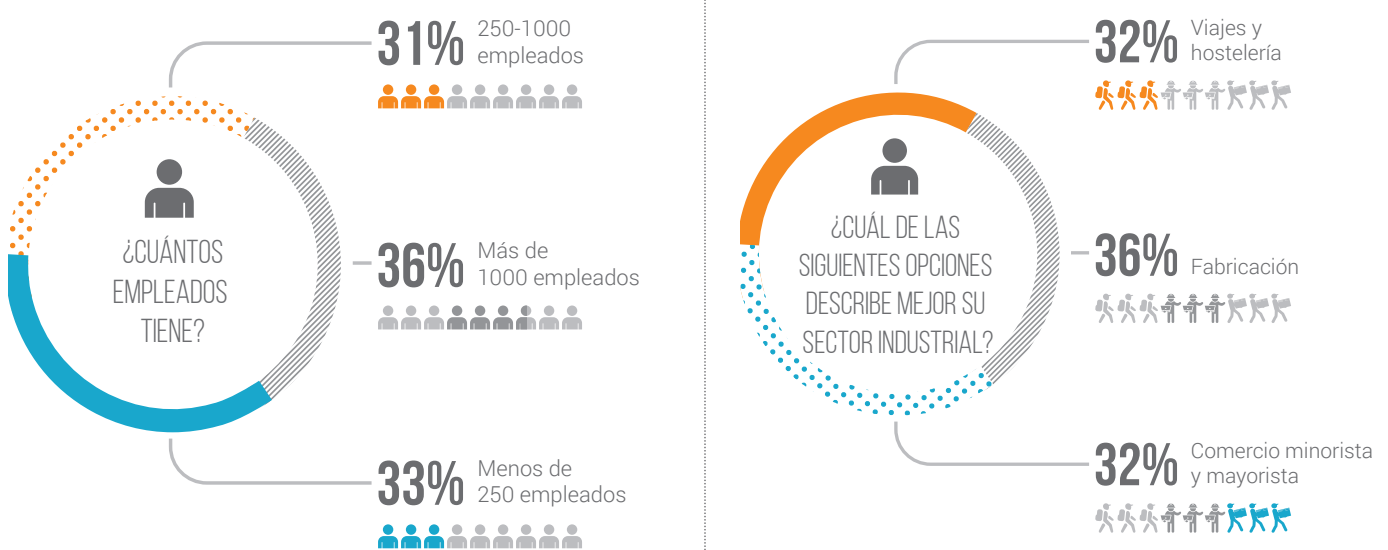
Cuadro 1.1

Muestra de la encuesta por región



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

Gráfico 1.1 - Muestra de la encuesta por número de empleados y sector industrial



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

En cuanto al tamaño de la empresa (número de empleados), participaron al menos 150 encuestados en cada una de las siguientes categorías: pequeñas y medianas empresas (<250 empleados), medianas empresas (251-1000 empleados), grandes empresas (>1000) de un total de 500 encuestados. Es probable que el diferencial sea irregular a nivel nacional, lo que refleja la diferente composición de las empresas, aunque no se aplica ninguna ponderación estadística.

Los datos se analizaron en tres niveles: estratégico, operativo y organizativo. El nivel estratégico abarca las medidas adoptadas para prestar servicio a los clientes y obtener una ventaja competitiva mediante la explotación de las competencias básicas en mercados de productos o servicios específicos. El nivel operativo comprende las prácticas empresariales encaminadas a que una empresa sea lo más eficaz posible. El nivel organizativo trata la gestión de recursos humanos encaminada a cumplir y obtener objetivos y resultados empresariales a largo plazo. Todos los resultados son indicativos.

Además, del análisis de los siguientes parámetros, que se examinan en el Apéndice I, surgieron dos grupos clave:

**Empresas con crecimiento rápido:** encuestados que indicaron un crecimiento positivo de los ingresos el año anterior, además de una tasa prevista de crecimiento medio anual del 10 % o más en los próximos tres años.

**Empresas adaptadas:** encuestados que estimaron un aumento de sus ingresos anuales durante su próximo año de actividad como resultado de la aplicación de iniciativas en los tres ámbitos empresariales indicados.

## ESTUDIOS MONOGRÁFICOS

Para abundar en la encuesta cuantitativa, ACT/EMP y la OIE elaboraron varios estudios monográficos de mejores prácticas con varias OE a nivel regional y nacional. El objetivo de esos estudios era dar a conocer las tendencias que afectan a los intereses de las empresas organizadas y a los servicios de las OE, ilustrar la evolución de esas organizaciones y documentar ejemplos concretos de la manera en que dichas organizaciones se están adaptando

a las tendencias que afectan al futuro del trabajo. Esta información servirá de indicador a las OE y a las empresas para gestionar las tendencias cambiantes.

## ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Como herramienta cualitativa adicional para profundizar en la investigación, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con altos directivos de organizaciones empresariales, representantes del mundo académico, empresas y especialistas de campo de ACT/EMP sobre las tendencias que afectan a las empresas y al trabajo, y las consecuencias que tienen para las empresas y las OE.

Sobre la base de los resultados de la investigación en su conjunto se elaboraron conclusiones y una serie de recomendaciones, teniendo en cuenta la amplia gama de posibilidades que tenían a su alcance las OE en función de sus características individuales.

## LIMITACIONES

Pese a la proliferación de indicios sobre el futuro de las empresas y del trabajo, sigue habiendo pocos estudios sólidos y exhaustivos a este respecto. Por lo general, en los estudios existentes, se comunican resultados y efectos, pero no existe información concreta sobre las repercusiones en los empleos y los ingresos. Existen muy pocos datos y estudios de investigación comparativos sobre el futuro de las empresas y el trabajo en distintas economías. Para llevar a cabo este estudio, nos basamos en información de dominio público. Todos los resultados y conclusiones son el resultado de un análisis de la información recopilada y disponible en el que hemos puesto toda nuestra pericia, aunque es posible que no sean totalmente representativos de ninguna economía o industria en particular.



# 2

## LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA AFECTARÁ SOBRE TODO A LAS EMPRESAS

La naturaleza y el ritmo de la innovación tecnológica, en particular la digitalización y la automatización, están cambiando las empresas y los puestos de trabajo, al mismo tiempo que están desencadenando una transformación sin precedentes en múltiples sectores y economías.

## 2.1 EL FONDO DE LA CUESTIÓN

La tecnología y la innovación empezaron a cambiar el funcionamiento de las empresas hace mucho tiempo, especialmente en los decenios posteriores a la Revolución Industrial. Sin embargo, nada es comparable a los avances tecnológicos que se están produciendo en la digitalización y la automatización, así como el consiguiente potencial que tienen para la transformación masiva de múltiples sectores y economías.<sup>5</sup> Históricamente, **la innovación ha suprimido puestos de trabajo a un ritmo más rápido de lo que los ha creado. No obstante, en los últimos cinco decenios la tasa de empleo mundial ha aumentado en un 10 %**, aun cuando se haya tratado de un proceso lento que no ha afectado por igual a todos los países ni a todos los trabajadores.<sup>6</sup>

**LA TECNOLOGÍA ES LA TENDENCIA GENERAL QUE MÁS REPERCUSIONES TIENE ENTRE TODAS AQUELLAS QUE CONFIGURAN EL LUGAR DE TRABAJO Y LAS EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL. SEGÚN REVELAN LOS RESULTADOS DE NUESTRA ENCUESTA, EL 56 % DE LOS 500 ENCUESTADOS MENCIONARON LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA COMO LA TENDENCIA GENERAL QUE MÁS REPERCUSIONES TIENE EN LA FORMA EN QUE DEBEN FUNCIONAR LAS EMPRESAS.**

**Las transformaciones que son consecuencia de la innovación tecnológica han fomentado un serio debate sobre el futuro del trabajo y la creación de empleo.** Aunque algunos encuestados sostienen que las nuevas tecnologías

crearán nuevos empleos a medida que los seres humanos se adapten a los cambios, otros temen que destruirán empleos, mientras hacemos todo lo posible por hacer frente al ritmo del cambio.<sup>7,8</sup> La cuestión que más nos interesa es determinar con exactitud qué tipos de empleos se destruirán y cuáles se crearán. La innovación tecnológica está llegando incluso a las zonas más rurales y remotas, pero todavía se desconoce por completo los efectos que tendrá en los puestos de trabajo.

**Esta innovación no se produce de manera aislada — los seres humanos son el núcleo del desarrollo y la organización — y es necesario que los empleadores y las empresas reflexionen profundamente sobre la relación que existe entre los seres humanos y la tecnología.** Los estudios no son unánimes en cuanto a las repercusiones que tendrá la automatización. Mientras que algunos estudios dan a entender que el 47 % del empleo en los Estados Unidos de América y el 59 % de los puestos de trabajo en Alemania<sup>10</sup> serán objeto de automatización y sustitución, otros afirman que se tratará de cifras más comedidas<sup>11</sup>, un 9 % y un 12 %, respectivamente. Estas diferencias se desprenden de un debate más amplio sobre las consecuencias que tendrán los avances tecnológicos: por ejemplo, ¿se destruirán los puestos de trabajo o simplemente serán modificados? Para fabricar y mantener las máquinas que sustituyen a los trabajadores realizando una sola tarea se sigue necesitando mano de obra, y se siguen abriendo nuevos mercados para estas tecnologías. Las nuevas tecnologías también han ayudado a crear sectores de empleo modernos. Por ejemplo, hoy en día podemos hablar de la externalización y la deslocalización gracias a los avances en las comunicaciones. En este contexto, la tecnología por sí misma no tiene por qué eliminar empleos, sino que cambia su naturaleza y ubicación. Es más, si bien es probable que se automaticen las tareas rutinarias y la comunicación entre computadoras, aquellos empleos que requieren interacción humana y que exigen creatividad, adaptabilidad y competencias sociales, serán difíciles o imposibles de automatizar.<sup>12</sup>

<sup>5</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2018) Technology and Innovation Report 2018 Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development. Ginebra: Naciones Unidas

<sup>6</sup> Oficina Internacional del Trabajo (2016), Nota informativa 1 de la iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Los cambios tecnológicos y el trabajo en el futuro: Cómo lograr que la tecnología beneficie a todos. Ginebra: OIT

<sup>7</sup> Frey, C. y Osborne, M. (2016) The Future of Employment: how susceptible are jobs to computerisation? Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.

<sup>8</sup> Salazar-Xirinachs, J. (2016). El futuro del trabajo, el empleo y las competencias en América Latina y el Caribe. Pensamiento Iberoamericano, 2), págs. 54-66.

<sup>9</sup> Frey, C. y Osborne, M. (2016) The Future of Employment: how susceptible are jobs to computerisation? Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.

<sup>10</sup> Brzeski, C. y Burk, I. (2015) Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt [Llegan los robots. Consecuencias de la automatización para el mercado laboral alemán], ING DiBa Economic Research.

<sup>11</sup> Arntz, M., Gregory, T., y Zierahn, U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, núm. 189, París, Publicación de la OCDE.

<sup>12</sup> Autor, D. (2015) Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. Journal of Economic Perspectives 29 (3), págs. 3-30.

# LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

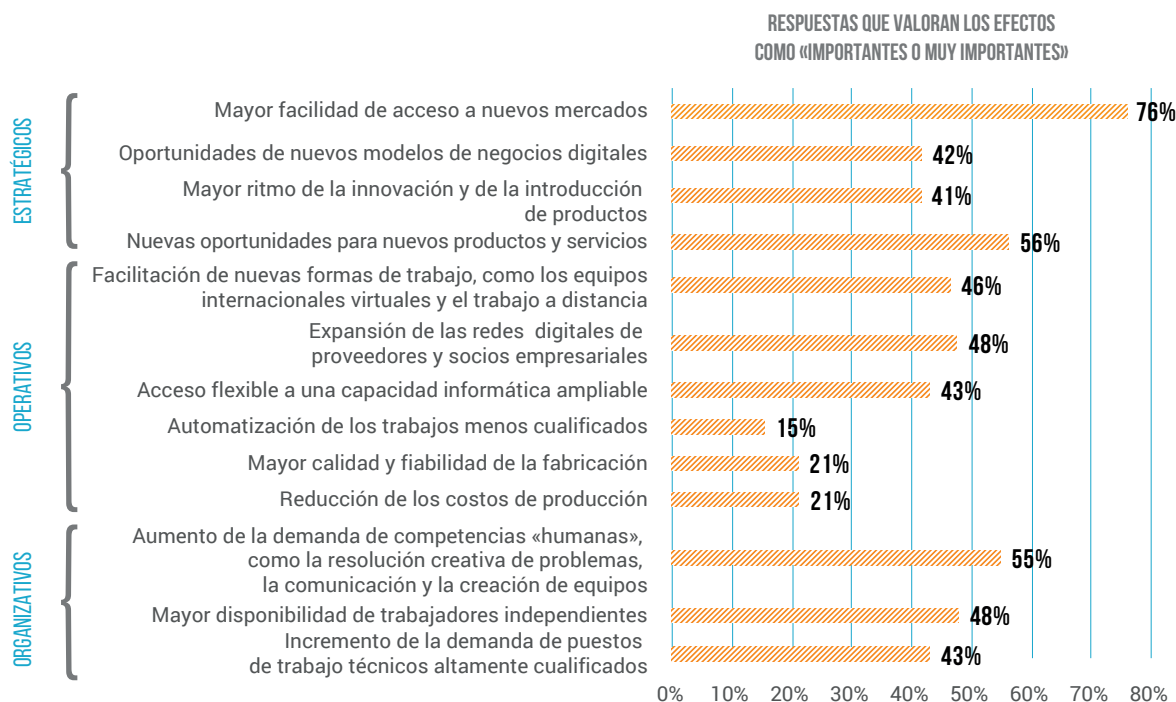
## AFECTARÁ SOBRE TODO A LAS EMPRESAS

Los empleadores ya han señalado que la innovación tecnológica es un motor del cambio. Ahora, los modelos de negocios y los empleadores deberán tener en cuenta el crecimiento exponencial de la capacidad informática de bajo coste y la expansión de Internet. Cabe esperar que los trabajadores cada vez se manejen con más soltura con los avances informáticos y las innovaciones, que, previsiblemente, causarán un cambio aún más profundo del lugar de trabajo, como la inteligencia artificial (IA), la impresión en 3D y el Internet de las cosas (IdC). La adopción de estas nuevas tecnologías está cambiando los valores de los consumidores y de los productores.<sup>13</sup>

## 2.2 CONSECUENCIAS PARA LAS EMPRESAS

**A nivel estratégico**, la tecnología facilita el acceso a nuevos mercados, fomenta oportunidades de nuevos modelos de negocios digitales y desarrolla nuevos productos y servicios. **A nivel operativo**, la innovación tecnológica ofrece nuevas vías para aumentar el valor de los productos y servicios, nuevas modalidades de trabajo, como los equipos internacionales virtuales y el trabajo a distancia, la expansión de redes digitales de proveedores y socios empresariales, y el acceso flexible a una capacidad informática ampliable. **A nivel organizativo**, las empresas están experimentando una creciente demanda de personal técnico altamente cualificado y de trabajadores independientes; además, se está produciendo una especial demanda de competencias cruciales como la resolución de problemas, la comunicación y la creación de equipos (gráfico 2.1).

Gráfico 2.1 Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a la innovación tecnológica que se enumeran a continuación.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

<sup>13</sup> Foro Económico Mundial (2016) The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Ginebra, FEM



A nivel estratégico, **el principal efecto que tiene la innovación tecnológica es que facilita el acceso a nuevos mercados.**

En su conjunto, el 76 % de las empresas que participaron en la encuesta reconocieron que la innovación tecnológica les daba acceso a nuevos mercados. Las empresas que más han notado este efecto han sido las asiáticas y las africanas, en las que el 82 % y el 81 % de los encuestados han destacado esta tendencia.

**Los avances tecnológicos están transformando a las empresas** de tal manera que los modelos de negocios basados en tecnologías obsoletas, o que ignoran los rápidos avances que trae consigo la innovación, pueden dejar de ser competitivos. En América del Norte, el 72 % de los encuestados indicaron que la **innovación tecnológica había generado en gran medida oportunidades de desarrollo de nuevos modelos de negocios digitales.** En otras regiones también se registraron repercusiones notables, en particular en África y Asia, donde el 55 % y el 48 % de los encuestados, respectivamente, reconocieron esta tendencia.

**La innovación tecnológica también ha contribuido a que surjan nuevos productos y servicios,** y el 56 % de los encuestados reconocieron que es un efecto significativo. En América del Norte y Europa, las cifras son incluso más altas, con un 67 % y un 71 % de los dirigentes que reconocieron esta tendencia.

**La innovación tecnológica ha llevado a las empresas a innovar, creando nuevos productos y servicios.** Los dirigentes de las empresas, en particular en el sector de la fabricación y del comercio minorista, indicaron que el ritmo de innovación e introducción de productos debido a los cambios tecnológicos cada vez es más rápido. Los avances en la automatización, la información y las plataformas de empresas que tienen relaciones directas con el consumidor final están redefiniendo el funcionamiento de muchas áreas de la empresa, generando cambios a gran escala en los mercados laborales, en la logística, en la producción y en la marca comercial. Los modelos deben adaptarse a estos cambios para seguir siendo competitivos.<sup>14</sup>

A nivel operativo, **la innovación tecnológica facilita y extiende cada vez más nuevas modalidades de trabajo.** Las empresas encuestadas reconocieron esta tendencia, que es particularmente marcada en Europa, donde el

55 % de los encuestados señalaron las fuertes repercusiones que está teniendo un mayor acceso a la tecnología en sus empresas. La innovación tecnológica también ha permitido a las empresas ampliar su red digital de proveedores y socios empresariales. En América del Norte y en Asia, el 61 % y el 51 % de los encuestados, respectivamente, indicaron que esta tendencia tiene importantes efectos en sus empresas.

Como resultado de las innovaciones tecnológicas, los trabajadores se han liberado de los escritorios y los empleadores de los «horarios laborales o comerciales». **Con los avances en las herramientas de colaboración y trabajo en red, la ubicación física del lugar de trabajo es menos importante.** Además, las descripciones de las funciones cada vez son más flexibles —flexibilidad apreciada por los trabajadores y los empleadores que ya no están limitados por las fronteras nacionales—. Esto se manifiesta en horarios flexibles, el trabajo desde el domicilio e incluso espacios de trabajo virtuales que conectan a los trabajadores en diferentes ubicaciones.<sup>15</sup> **Estas nuevas modalidades de trabajo ayudan a las empresas a seguir el ritmo de los mercados mundiales las 24 horas del día, los 7 días de la semana, al mismo tiempo que mejoran la satisfacción de los trabajadores.**

**Pero este cambio de la forma en que se realiza el trabajo no es gratuito.** Las nuevas modalidades de trabajo creadas por modelos de negocios innovadores, como los transportes compartidos y los servicios de reparto, hacen que cada vez sea más urgente reflexionar sobre cuestiones relativas a la remuneración, el tiempo de trabajo y la protección social.<sup>16</sup> Quienes optan por horarios de trabajo flexibles mencionan, por ejemplo, la falta de ascensos y de subidas salariales.<sup>17</sup> La dispersión y la alteración tecnológica del lugar de trabajo complican los esfuerzos de la gerencia para supervisar y coordinar la fuerza laboral, actualizar los sistemas de gestión del desempeño y volver a evaluar la productividad. Si bien es cierto que las empresas cada vez valoran más la innovación de la fuerza laboral, no deja de ser cierto que les preocupa sacrificar la creatividad y el ingenio que surge en las reuniones y los equipos presenciales.<sup>18</sup> En general, los directores y los trabajadores tienen que seguir desarrollando estrategias capaces para gestionar los cambios que la tecnología está llevando al lugar de trabajo.

<sup>14</sup> Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014) The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> [consultado en diciembre de 2018].

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Organización Internacional del Trabajo (2018) Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo. Nota informativa 9 Nuevos modelos empresariales para el crecimiento inclusivo. Ginebra: OIT

<sup>17</sup> Deloitte (2016) Digital Workplace and Culture: How digital technologies are changing the workforce and how enterprises can adapt and evolve. Deloitte

<sup>18</sup> Ibid.



## RECUADRO 2.1 EL CARÁCTER CAMBIANTE DEL TRABAJO

Lo que hoy entendemos por trabajo ha dado un giro radical a la concepción que se tenía antaño. Las empresas y los trabajadores están forjando nuevas relaciones en un entorno cambiante, que tiene importantes ramificaciones en nuestra concepción del trabajo. La «economía colaborativa», la capacidad de «desvincularse» de la oficina, el aumento del trabajo esporádico y del trabajo basado en proyectos, y el aumento de la iniciativa empresarial y del trabajo por cuenta propia, todo ello gracias, en gran medida, a la rápida evolución de la innovación tecnológica, brindan nuevas oportunidades a los trabajadores y a los empleadores, y han dejado obsoletos algunos modelos de negocios del pasado.

Cuanto más cambia la relación con el trabajo, más patente se hace que las empresas cada vez dependerán más de su principal recurso: el capital humano. Sin embargo, la naturaleza de su relación con este capital está cambiando, ya que el contrato de trabajo a tiempo completo y de duración indefinida parece estar desapareciendo. Muchas empresas están eliminando diferencias y capas de gestión para aumentar el flujo de ideas entre los equipos. Las innovaciones tecnológicas acabarán liberando a muchos más trabajadores de la «tiranía del escritorio» en los próximos decenios. Las redes y las relaciones empezarán a ser más importantes que la proximidad física, y el crecimiento de los espacios de cotrabajo o trabajo compartido aporta una posible diversidad y nuevas perspectivas a muchos proyectos. Solo en Europa, el 25 % de los trabajadores activos son nómadas y utilizan la tecnología para trabajar fuera de las instalaciones de sus empleadores.<sup>19</sup>

Las plataformas celulares (móviles) y digitales también han fortalecido la «economía del trabajo esporádico» al hacer que sea más fácil acceder a oportunidades de trabajo.<sup>20</sup> La economía del trabajo esporádico permite a diferentes grupos complementar o combinar sus ingresos: del 20 al 30 % de los trabajadores estadounidenses y de la Unión Europea que realizan un trabajo autónomo, la mitad son trabajadores tradicionales, estudiantes, jubilados y cuidadores.<sup>21</sup> Los propios trabajadores están redefiniendo poco a poco el concepto de carrera profesional como aquella en la que se se pueden conciliar muchos empleos, tareas, períodos de formación y etapas de la vida.<sup>22</sup>

Gracias a la expansión de las plataformas de trabajo, los trabajadores independientes pueden demostrar sus competencias y las empresas de trabajo temporal o agencias de colocación pueden buscar personas para tareas específicas. Se trata de un fenómeno mundial, aunque sea más patente en las economías desarrolladas y en las economías en desarrollo de la ASEAN.<sup>23</sup> Estos trabajadores, a menudo conocidos como trabajadores independientes, trabajadores subcontratados o contratistas autónomos, se caracterizan porque pueden prestar servicios «por encargo», ya sea de manera directa a un consumidor o a una empresa.<sup>24</sup> Muchos de estos campos y empleos ni siquiera existían hace un decenio.

<sup>19</sup> World Employment Confederation (2016) The Future of Work. White Paper for the Employment Industry. Bruselas: WEC.

<sup>20</sup> Normalmente la economía del trabajo esporádico comprende, sobre todo, dos modalidades de trabajo. En primer lugar, el «trabajo en plataformas de microtareas», que normalmente abarca actividades laborales consistentes en realizar una serie de tareas a través de plataformas en línea. En segundo lugar, el «trabajo por encargo a través de aplicaciones», que consiste en actividades laborales tradicionales, como el transporte, la limpieza, los mandados (recados) y algunas formas de trabajo de oficina, que se canalizan a través de aplicaciones. A su vez, estas aplicaciones son administradas por empresas que establecen normas mínimas de calidad del servicio y que seleccionan y gestionan a la mano de obra. Organización Internacional del Trabajo (2016) The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy". Ginebra: OIT.

<sup>21</sup> Manyika, J. et al. (2016) Independent Work: choice, necessity and the gig economy. McKinsey & Company.

<sup>22</sup> Organización Internacional del Trabajo (2016) The Future of Work We Want. Background document for a conference jointly organized by the European Economic and Social Committee (EESC) and the International Labour Organization (ILO) (El futuro del trabajo que queremos - Nota de análisis para la Conferencia del CESE y la OIT sobre el futuro del trabajo). Ginebra: OIT.

<sup>23</sup> Organización Internacional del Trabajo (2016) ASEAN in Transformation: Perspectives of enterprises and students on future work. Ginebra: OIT.

<sup>24</sup> Dolphin, T. (director). (2015) Technology, globalisation and the future of work in Europe: Essays on employment in a digitised economy. Londres: IPPR.

Los consumidores cada vez tienen más acceso a la tecnología, lo que ha impulsado un comportamiento nuevo que es difícil de predecir y que ha obligado a las empresas a adaptarse y a cambiar su funcionamiento para satisfacer la demanda cambiante. El 43 % de los dirigentes empresariales indicaron que el acceso flexible a una capacidad informática ampliable<sup>25</sup> tiene importantes efectos en sus empresas. Esto ha dado lugar a otros cambios: los consumidores de las economías emergentes ahora son conscientes del nuevo peso económico que han adquirido y exigen bienes de la misma calidad que los consumidores de las economías avanzadas. Pero también quieren que las empresas se adapten a sus gustos y a su cultura; además, demuestran poca lealtad a marcas ya consolidadas. Las empresas que aspiren a hacerse con este mercado deberán responder a estas demandas y, al mismo tiempo, recortar los costos entre un 20 y un 30 % para satisfacer el poder adquisitivo real de los consumidores de las economías emergentes. Es un equilibrio difícil de lograr, pero tiene muchísimas ventajas.<sup>26</sup>

**EL NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET EN TODO EL MUNDO SE HA DISPARADO DESDE LA GÉNESIS DE LA «WORLD WIDE WEB» EN 1990. ASCENDIÓ A 44 MILLONES EN 1995, A 413 MILLONES EN 2000 Y A 3400 MILLONES EN 2016.<sup>27</sup> EL USO DE LOS TELÉFONOS MÓVILES (CELULARES) EXPERIMENTÓ UN AUGE SIMILAR. SEGÚN LOS DATOS RECOPIADOS POR EL GSMA (SISTEMA GLOBAL DE COMUNICACIONES MÓVILES), DOS TERCIOS DE LA POBLACIÓN MUNDIAL ESTÁN CONECTADOS CON DISPOSITIVOS MÓVILES. 2017 MARCÓ UN HITO: 5000 MILLONES DE ABONADOS MÓVILES ÚNICOS EN TODO EL MUNDO. ESTÁ PREVISTO QUE EN 2020 CASI EL 75 % DE LA POBLACIÓN MUNDIAL ESTÉ CONECTADA MEDIANTE TELEFONÍA MÓVIL.<sup>28</sup>**

A nivel organizativo, la innovación tecnológica hace que cambien las competencias que necesitan las empresas y los trabajadores.

**Las empresas y los trabajadores se enfrentarán al reto de entender cuáles son las tareas que pueden ser reemplazadas, aumentadas y gestionadas por máquinas.** Las competencias técnicas seguirán siendo importantes, pero un elevado número de competencias sociales y de pensamiento crítico de otra índole se convertirán en el currículo de la futura fuerza laboral. La resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la creatividad, la gestión del personal, la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la negociación serán las competencias que más costará automatizar.<sup>29</sup> Los encuestados de todas las regiones indicaron que cada vez había más demanda de competencias de pensamiento crítico. América del Norte es la región donde más se solicitan: el 64 % de los encuestados indicaron que dicha demanda ha aumentado; todas las demás regiones señalaron la misma tendencia, con un 45 % aproximadamente.

Estos trabajadores cualificados forman un grupo conocido como «fuerza laboral adaptable», es decir, aquellos que pueden **adaptarse y reciclarse en función de las necesidades para mantenerse en el mercado laboral a medida que evoluciona la tecnología.** Las empresas que quieran seguir siendo competitivas en mercados cambiantes no solo tendrán que formar de manera continua a sus propios empleados, sino que también deberán desarrollar estrategias generales para localizar y movilizar con rapidez a estas fuerzas laborales adaptables. Las empresas pueden mantenerse al día de la tecnología utilizando esta «nube humana» cualificada para proyectos específicos. Este tipo de relación puede beneficiar tanto a los trabajadores como a las empresas, y está previsto que siga creciendo cuando aumente la demanda de trabajadores con determinadas competencias, como conocimientos avanzados de TI e inteligencia digital.<sup>30</sup>

**La demanda de trabajadores altamente cualificados ha experimentado un aumento importante en las empresas de América del Norte y Europa, y sigue siendo elevada en el resto del mundo.** En América Latina y el Caribe (ALC), por ejemplo, la mayoría de las empresas —del sector digital y de otro tipo— lamentan una escasez preocupante de capital humano.<sup>31</sup>

<sup>25</sup> La demanda de trabajadores altamente cualificados ha experimentado un aumento importante en las empresas de América del Norte y Europa, y sigue siendo elevada en el resto del mundo. En América Latina y el Caribe (ALC), por ejemplo, la mayoría de las empresas —del sector digital y de otro tipo— lamentan una escasez preocupante de capital humano.

<sup>26</sup> Bisson, P., Kirkland, R., y Stephenson, E. (2010) The great rebalancing. Strategy & Corporate Finance Insights. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-great-rebalancing> [consultado en octubre de 2018].

<sup>27</sup> Murphy, J. y Roser, M. (2019) Internet. Disponible en <https://ourworldindata.org/internet> [consultado en enero de 2019].

<sup>28</sup> GSMA (2018) The Mobile Economy 2018. Londres: GSMA

<sup>29</sup> Foro Económico Mundial (2016) The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Ginebra: FEM

<sup>30</sup> World Economic Forum (2017) *The Future is Automated. Here's how we can prepare for it*. Ginebra: WEF

<sup>31</sup> Foro Económico Mundial (2017) Latin America has the world's biggest skills gap. Apprenticeships could close it. Ginebra: FEM

# LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

## AFECTARÁ SOBRE TODO A LAS EMPRESAS

Entre los problemas que afrontan las empresas digitales figuran la escasez de investigadores, las bajas tasas de educación secundaria y terciaria, y la desconexión de las redes en términos de innovación y de intercambio de conocimientos. A las empresas cada vez les resulta más difícil contratar a trabajadores cualificados, tanto de alto como de bajo nivel de cualificación, lo que está reduciendo la inversión en la región. En 2019, está previsto que ALC sufra un déficit de 449 000 profesionales necesarios para trabajos en el campo de la tecnología digital, lo que podría perjudicar las perspectivas de crecimiento de la región.<sup>32</sup>

En este panorama y con el aumento de la automatización, los puestos de trabajo de los trabajadores con cualificaciones medias y bajas podrían acabar desapareciendo rápidamente. Estos cambios tendrán lugar en un contexto de envejecimiento de la fuerza laboral y de aumento de la capacidad tecnológica. Están apareciendo sectores completamente nuevos que combinan competencias humanas únicas con la fiabilidad de los robots, mientras que se están dejando de lado puestos de trabajo de los que antes se pensaba que serían permanentes.<sup>33</sup> No se trata de un cambio trivial: las Naciones Unidas predicen que casi dos tercios de los puestos de trabajo en los países en desarrollo estarán automatizados y que en casi todos los países de la OCDE habrá disminuido el número de puestos de trabajo de cualificación media.<sup>34</sup> Es muy probable que las empresas se vean obligadas a automatizarse para seguir siendo competitivas, pero los directores tendrán que plantearse seriamente qué hacer con los empleados cuyos puestos de trabajo estén abocados a desaparecer.<sup>35</sup> **No es solo una cuestión de costos, sino también de repercusiones sociales y políticas, así como de consecuencias para las marcas. Se puede aliviar parte de la presión replanteando y recalificando los puestos de trabajo de los trabajadores desplazados, y la innovación tecnológica podría generar nuevos puestos de trabajo en otros sectores.**

## 2.3 LA AUTOMATIZACIÓN: UN CAMBIO RADICAL DE LAS EMPRESAS

**La automatización supondrá un cambio radical en el funcionamiento de la mayor parte de las empresas.**

Esta puede ayudar a reducir errores, aumentar la velocidad y la calidad, y recortar costos; sin embargo, también puede inducir errores a gran escala, desplazar a las empresas medianas y causar pérdidas de puestos de trabajo. Es probable que la automatización afecte a la mayoría de los empleos que requieren una actividad física altamente estructurada en entornos predecibles, como la fabricación y el comercio minorista, junto con la recopilación y el procesamiento de datos. Al mismo tiempo, la automatización también sustituirá antiguas tareas muy rutinarias de los trabajadores cualificados, lo que podría aumentar su productividad.<sup>36</sup>

**La automatización está causando grandes cambios en el trabajo y las actividades a escala mundial, pero sus efectos varían de un país a otro y de un sector a otro.** Factores como la educación, el costo de la mano de obra, la accesibilidad de la tecnología y la demografía determinan la forma en que las economías y las empresas afrontan el cambio. Las empresas más afectadas por la automatización han sido las de América del Norte, de las que el 31 % han indicado que los efectos son bastante importantes.

**Las empresas de África, Asia y América Latina contestaron que la automatización ya ha afectado a los empleos de baja cualificación:** el 53 %, el 49 % y el 47 % de los dirigentes, respectivamente, constatan que ya hay efectos bastante notables. En Europa ese fue el caso del 47 % de las empresas. Como se esperaba, los encuestados del sector de la fabricación fueron los más afectados por esta tendencia: un 33 % indicaron que había observado efectos de gran alcance frente a un 7 % de los encuestados del sector minorista (gráfico 2.2).

<sup>32</sup> CEPAL (2016) Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital: La situación de América Latina y el Caribe. Santiago. CEPAL.

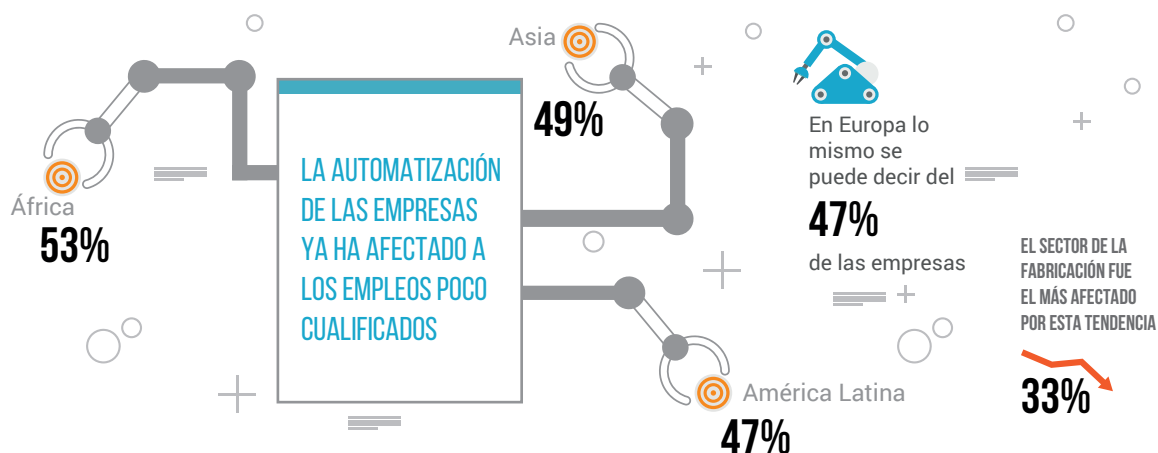
<sup>33</sup> Frey, C. y Osborne, M. (2016) The Future of Employment.

<sup>34</sup> Véase: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Robots and Industrialization in Developing Countries. Policy Brief num. 50. Ginebra: Naciones Unidas; OCDE (2018) Transformative Technologies and Jobs of the Future. Background report for the Canadian G7 Innovation Ministers' Meeting. París, OCDE; Frey, C. y Osborne, M. (2015) Technology at Work: The Future of Innovation and Employment. Oxford: Oxford Martin School

<sup>35</sup> Bughin, J. et al. (2018) Skill Shift. Automation and the future of the workforce. McKinsey&Company

<sup>36</sup> Manyika, J. et al. (2017) A Future that Works: Automation, Employment and Productivity. McKinsey & Company

Gráfico 2.2 Impacto de la automatización por región



Quando las empresas y los responsables de formular políticas tienen que evaluar las oportunidades y los retos de la automatización no solo tienen que sopesar que las economías son distintas entre sí, sino también que los propios países están muy regionalizados. La brecha urbano-rural influye en las políticas, la proximidad a los recursos y las fronteras generan disparidad comercial,

y los sistemas políticos imperantes pueden fortalecer o debilitar a los gobiernos locales. Las ciudades tienden a crear más empleos cualificados, mientras que las zonas rurales han experimentado un menor crecimiento económico y un menor desarrollo del empleo en el último decenio.<sup>37</sup>

Cuadro 2.1

Países donde es más alto el potencial de automatización

| LOS PAÍSES DONDE ES MÁS ALTO EL POTENCIAL DE AUTOMATIZACIÓN                                                   |                       |                        |                       |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------|
| Porcentaje de actividades laborales que podrían automatizarse mediante la adaptación de la tecnología actual. |                       |                        |                       |                  |
| ÁFRICA                                                                                                        | ASIA/AUSTRALIA        | EUROPA                 | AMÉRICA DEL NORTE     | AMÉRICA DEL SUR  |
| Kenia 51.9 %                                                                                                  | Japón 55.7 %          | República Checa 52.2 % | México 51.8 %         | Perú 53.2 %      |
| Marruecos 50.5 %                                                                                              | Tailandia 54.6 %      | Turquía 50.4 %         | Costa Rica 51.7 %     | Colombia 53.0 %  |
| Egipto 48.7 %                                                                                                 | Qatar 52 %            | Italia 50.3 %          | Barbados 48.7 %       | Brasil 50.1 %    |
| Nigeria 45.7 %                                                                                                | Corea del Sur 51.9 %  | Polonia 49.5 %         | Canadá 47.0 %         | Chile 48.9 %     |
| Sudáfrica 41.0 %                                                                                              | Indonesia 51.8 %      | España 48.5 %          | Estados Unidos 45.8 % | Argentina 48.2 % |
|                                                                                                               | India 51.8 %          | Alemania 47.9 %        |                       |                  |
|                                                                                                               | Malasia 51.4 %        | Grecia 47.8 %          |                       |                  |
|                                                                                                               | China 51.2 %          | Austria 47.4 %         |                       |                  |
|                                                                                                               | Rusia 50.3 %          | Suiza 46.7 %           |                       |                  |
|                                                                                                               | Filipinas 47.9 %      | Suecia 46.0 %          |                       |                  |
|                                                                                                               | U.E.A. 47.3 %         | Países Bajos 45.4 %    |                       |                  |
|                                                                                                               | Omán 46.8 %           | Francia 43.1 %         |                       |                  |
|                                                                                                               | Bahréin 46.1 %        | Reino Unido 42.8 %     |                       |                  |
|                                                                                                               | Arabia Saudita 46.0 % | Noruega 42.4 %         |                       |                  |
|                                                                                                               | Australia 44.9 %      |                        |                       |                  |
|                                                                                                               | Singapur 44.2 %       |                        |                       |                  |
|                                                                                                               | Kuwait 41.1 %         |                        |                       |                  |

Fuente: Harvard Business Review (2017), The Countries Most (and Least) Likely to be Affected by Automation.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Berger, T. y C. Frey. (2016) Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, núm. 193. París: Publicación de la OCDE.  
<sup>38</sup> Berger, T. y C. Frey. (2016) Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, núm. 193. París: Publicación de la OCDE.



# LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

## AFECTARÁ SOBRE TODO A LAS EMPRESAS

**La automatización tendrá repercusiones importantes para todas las regiones.** En 2030, podrían desaparecer casi 3,4 millones de empleos del sector de la fabricación y de la construcción en América Latina y el Caribe como consecuencia de la automatización y de los cambios que se producirán en las industrias de servicios, lo que representaría una pérdida de entre el 1 % y el 2 % del empleo total.<sup>39</sup> Solo en México, Brasil y Argentina, cerca de la mitad de la fuerza laboral es vulnerable a la automatización.<sup>40</sup> Estas cifras supondrán un cambio radical en la actual composición de las economías de América Latina y el Caribe y en la ubicación que tendrán los puestos de trabajo.<sup>41</sup> Los empleos informales son los que más estarán en el punto de mira, ya que se caracterizan por su baja productividad y podrían ser los primeros en ser eliminados en la región.<sup>42</sup>

**En África, la automatización sigue suponiendo una amenaza para el empleo,** y se estima que el 41 % de los puestos de trabajo de Sudáfrica, el 44 % de Etiopía, el 46 % de Nigeria y el 52 % de Kenya podrían ser suprimidos como consecuencia de los avances tecnológicos.<sup>43</sup> Sin embargo, la automatización también podría ayudar a compensar algunas de estas pérdidas de puestos de trabajo al mejorar la eficiencia y la productividad —además de reducir los costos del transporte y de las comunicaciones— que probablemente contribuirán a que el mercado vuelva a crecer generando nuevos puestos de trabajo.<sup>44</sup>

**Los avances tecnológicos están redefiniendo el sector agrícola de África al introducir por primera vez una nueva estrategia agroindustrial.** La automatización está reemplazando muchos trabajos tradicionalmente realizados por trabajadores agrícolas, como la cosecha y la clasificación de los cultivos. Pero la tecnología también está ayudando a pequeños propietarios de tierras a compartir recursos para contener los gastos y así aumentar el tamaño de sus empresas y reemplazar algunos de los empleos perdidos por la automatización. La tecnología digital en forma de aplicaciones de telefonía móvil, sensores, satélites y

aeronaves no tripuladas (drones) ayudan a aumentar la productividad agrícola y los ingresos, pues simplifican para los agricultores la financiación de pequeñas empresas, la vigilancia de los cultivos y las condiciones climatológicas, el control de los animales, el acceso a los mercados y la enseñanza agrícola.

**Las economías de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) son particularmente propensas a la automatización debido a la alta concentración de empleos en el sector de la fabricación y de servicios en que se emplea mucha mano de obra.**<sup>45</sup> Muchos proveedores de primer nivel mencionaron la mejora de la calidad de los productos y de la productividad en el lugar de trabajo como un factor importante para recurrir cada vez más a la automatización. La automatización con robótica está teniendo repercusiones de gran calado, ya que está sustituyendo empleos poco cualificados y tareas de montaje sencillas; es bastante probable que la automatización acabe sustituyendo al 60 % de los trabajadores asalariados en Indonesia y a más del 70 % de esos trabajadores en Tailandia. Las mujeres son un componente importante de la fuerza de trabajo en los sectores del comercio minorista, la subcontratación de procesos empresariales y los textiles, la confección y el calzado, por lo que la automatización suele afectarles más que a los hombres.<sup>46</sup>

La automatización, la inteligencia artificial, la impresión en 3D («fabricación aditiva») y otras innovaciones tecnológicas agravarán la situación de baja demanda de productos y servicios causada por el envejecimiento de las sociedades y el uso más eficiente de los recursos, lo que dará lugar a la desaparición de algunos puestos de trabajo en el sector de la fabricación de baja cualificación y de semicualificación.<sup>47</sup> Sin embargo, **el aumento de la demanda de materiales avanzados y de robótica que no se consideran como sustitutivos de la mano de obra, sino que mejoran el desempeño de la mano de obra, creará puestos de trabajo.**

<sup>39</sup> OCDE, CEPAL, CAF (2016) Perspectivas económicas de América Latina 2017 Juventud, competencias y emprendimiento. París: OECD Publishing.

<sup>40</sup> O'Neil, S. (2017). Automation is Changing Latin America Too. Council on Foreign Relations. Disponible en: <https://www.cfr.org/blog/automation-changing-latin-america-too> [consultado en octubre de 2018].

<sup>41</sup> O'Neil, S. (2017). Automation is Changing Latin America Too. Council on Foreign Relations. Disponible en: <https://www.cfr.org/blog/automation-changing-latin-america-too> [consultado en octubre de 2018].

<sup>42</sup> OCDE, CEPAL, CAF (2016). Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento. París: OECD Publishing.

<sup>43</sup> Foro Económico Mundial (2017) The Future of Jobs and Skills in Africa: Preparing the Region for the Fourth Industrial Revolution. Ginebra: FEM

<sup>44</sup> Véase: Schwab, K. (2017) La Quatrième révolution industrielle : ce qu'elle implique et comment y faire face. Ginebra: FEM; Schoeffling, K. (2014) Nouvelles technologies, nouveaux temps de travail : vers une stratégie de création d'emplois dans le monde arabe. Washington D.C: Banco Mundial; Sudán, R. y Yadunath, D. (2015) Nous dirigeons-nous vers un monde sans emploi? Washington D.C: Banco Mundial

<sup>45</sup> Los Estados miembros de la ASEAN son Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Malasia, Myanmar, República Democrática Popular Lao, Singapur, Tailandia y Viet Nam.

<sup>46</sup> Organización Internacional del Trabajo (2016) ASEAN in Transformation:

<sup>47</sup> Foro Económico Mundial (2016) The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Ginebra: FEM

En el contexto de un país en desarrollo, la automatización puede eliminar puestos de trabajo, aunque no de manera directa. En realidad, dado que los países desarrollados disfrutaban de mejores condiciones para sacar más provecho de la automatización, necesitarán menos mano de obra más barata en los países en desarrollo.<sup>48</sup> En los países desarrollados, la automatización podría hacer repuntar el empleo nacional, mientras que los empleos en el extranjero o subcontratados dejarían de ser necesarios, en detrimento del progreso de los

países en desarrollo y de las estrategias de crecimiento.<sup>49</sup> De hecho, estudios recientes señalan que la predisposición a la automatización está correlacionada de manera negativa con el PIB per cápita: cuanto más pobres son los ciudadanos de un país, más vulnerables son a este fenómeno.<sup>50</sup> **En general, hay que seguir investigando los efectos que tiene la automatización en los países en desarrollo, especialmente en el sector informal, que es su sector mayoritario de empleo.**

## RECUADRO 2.2. MÁS ALLÁ DE LA AUTOMATIZACIÓN

### Respaldar la infraestructura digital para promover el crecimiento

La digitalización, definida como «el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo empresarial y brindar nuevas oportunidades de aumentar los ingresos y generar valor», está transformando la forma en que las empresas funcionan en todo el mundo.<sup>51</sup> Las tecnologías digitales como la inteligencia artificial, los macrodatos, la impresión en 3D y el Internet de las cosas están transformando industrias completas. La economía digital, entendida como la amplia gama de actividades económicas que utilizan la información y los conocimientos digitalizados como factores clave de la producción, no solo está creando nuevos puestos de trabajo y promoviendo el crecimiento económico, sino que también influye en la forma en que interactúan las sociedades.<sup>52</sup>

**Uno de los principales factores que siguen impulsando a las grandes empresas a invertir en nuevas tecnologías es la búsqueda de nuevas rentabilidades.** Gracias a la innovación, entendida como un mayor uso de la inteligencia artificial, las empresas pueden reducir costos y ahorrar. De estudios recientes se desprende que la inteligencia artificial podría aumentar la rentabilidad en una media del 38 % en 2035 y propiciar un impulso económico de 14 billones de dólares estadounidenses en 16 industrias de 12 economías en 2035.<sup>53</sup> Muchos sectores, como la banca y las actividades financieras, ya han empezado a invertir en inteligencia artificial para automatizar las tareas que utilizan conocimientos, aun cuando los empleadores y los investigadores sigan sin estar seguros de los efectos a largo plazo que tendrá la inteligencia artificial en el lugar de trabajo.

Sin embargo, la inversión en nuevos modelos de negocios sigue siendo uno de los factores más difíciles y a los que menos atención se presta, especialmente en el caso de las grandes empresas.<sup>54</sup> Los encuestados lo reflejaron con contundencia. Cuando se les preguntó qué iniciativas podrían ponerse en marcha para mejorar el entorno empresarial, **el 82 % de las empresas mencionaron la mejora de la infraestructura digital como la más importante, muy por delante de todas las demás iniciativas no relacionadas con las cualificaciones.** El 94 % de las empresas europeas, el 86 % de las empresas norteamericanas y el 87 % de los dirigentes de empresas medianas estuvieron de acuerdo (gráfico 2.3).

<sup>48</sup> Organización Internacional de Empleadores (2017) Entender el futuro del trabajo. Ginebra:

<sup>49</sup> Autor, D. (2015) Why Are There Still So Many Jobs?

<sup>50</sup> Frey, C., Osborne, M., y Holmes, C. (2016) Technology at work v2.0. The Future Is Not What It Used To Be. Oxford: Oxford Martin School

<sup>51</sup> Gartner (2019), IT Glossary. Disponible en <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization> [consultado en diciembre de 2018]

<sup>52</sup> ADB Institute (2018) Understanding the Digital Economy: What Is It and How Can It Transform Asia?. Disponible en <https://www.adb.org/news/events/understanding-digital-economy-what-it-and-how-can-it-transform-asia> [consultado en enero de 2019]

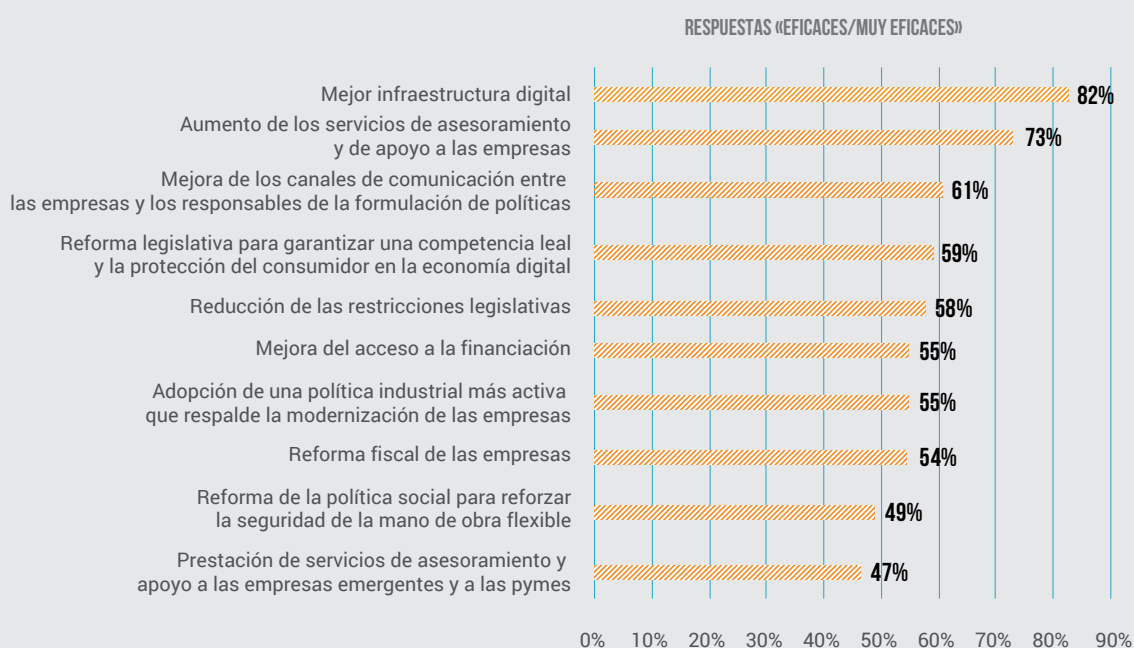
<sup>53</sup> Accenture (2017) How AI boosts industry profits and innovation. Accenture

<sup>54</sup> Foro Económico Mundial. (2018). Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation. Ginebra: FEM

# LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

AFECTARÁ SOBRE TODO A LAS EMPRESAS

Gráfico 2.3. Indique la eficacia que podrían tener las siguientes iniciativas externas para mejorar el entorno empresarial



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

**También parece existir una correlación entre el nivel de ingresos de un país y las medidas aplicadas para mejorar la infraestructura digital.** Los países de ingresos más altos registraron las respuestas más altas (89 %) y los de ingresos más bajos, las más bajas (73 %). Esto podría deberse al hecho de que estos últimos todavía están lidiando con problemas de infraestructura física. En África, por ejemplo, la cobertura de electricidad varía entre el 65 % en las zonas urbanas y solo el 28 % en las zonas rurales; además, en todo el continente, solo el 43 % de la población tiene electricidad en sus hogares. Asimismo, el 53 % de las carreteras de África no están pavimentadas, lo que restringe el acceso a la educación, los servicios de salud, el comercio y las oportunidades económicas.<sup>55</sup> Pese a ello, estos países en particular deben ser conscientes de lo importante que es desarrollar una infraestructura digital adecuada y sólida que les permita aprovechar la economía digital y evitar que la brecha digital siga exacerbándose. Las economías emergentes podrían superar parcialmente sus carencias de infraestructura invirtiendo en nueva tecnología de alta eficiencia.

<sup>55</sup> Grupo del Banco Africano de Desarrollo (2018) Infrastructure Development. Disponible en <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/tracking-africa's-progress-in-figures/infrastructure-development/> [consultado en diciembre de 2018]

***Pese a que se pueda pensar que la automatización es inevitable, no siempre es posible ponerla en práctica.*** Los empleadores y las empresas deben tener en cuenta los costos de desarrollo y despliegue de equipos y programas informáticos, la oferta y la demanda de proveedores y clientes, y los actuales costos laborales: se sigue pensando que es fácil conseguir mano de obra barata en todo el mundo y que puede seguir siendo la opción más económica.<sup>56</sup>

A medida que la tecnología aumenta la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo tareas complejas, ***aquellas empresas y economías que tengan trabajadores***

***altamente cualificados serán las que estén mejor posicionadas para aprovechar estos sectores de empleo nuevos o perfeccionados.***<sup>57</sup> Los empleadores y las empresas que puedan estimular la innovación, gestionar y movilizar recursos hacia nuevos proyectos empresariales, y adaptarse a las nuevas normas de la competencia tendrán la delantera en un panorama que cambia rápidamente. No todas las empresas podrán hacerlo, ni todos los países cuentan con una mano de obra con las cualificaciones necesarias para repartir los beneficios de la automatización por igual.



### RECUADRO 2.3. **LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA AGRICULTURA**

**Está previsto que la innovación tecnológica y los avances** en la transformación de la agricultura africana aplicados a la digitalización y la modernización de las técnicas agrícolas, si se utilizan correctamente, brinden nuevas oportunidades a la agroindustria por un valor que variará entre 70 000 y 90 000 millones de dólares estadounidenses al año.<sup>58</sup> Pero este potencial de crecimiento no servirá de nada sin la participación de una masiva fuerza de trabajo juvenil. No obstante, estamos lejos de cambiar la percepción de la «agricultura como forma de vida» por la de la «agricultura como empresa», lo que exige esfuerzos por parte de los empleadores, los empresarios, los responsables de la formulación de políticas, los agricultores y los propios jóvenes. La innovación tecnológica puede dar un giro radical a la agricultura africana: solo con mejorar la tecnología de almacenamiento se podrían ahorrar cerca de los 4 000 millones de dólares estadounidenses que se calcula que se pierden cada año después de la cosecha. De hecho, la tecnología digital ya está teniendo repercusiones sin precedentes gracias al intercambio de datos, la agregación, la comunicación, la gestión de granjas y parcelas, y la propuesta de nuevos métodos para hacer negocios.<sup>59</sup> Los «agroempresarios» jóvenes suelen estar en mejores condiciones que sus mayores para aprovechar estos avances, aunque seguirán enfrentándose a innumerables problemas que restringen el potencial agrícola y empresarial de África: especialmente la falta de acceso a la tierra, a la financiación, a los mercados, a los recursos naturales, a los servicios de asistencia médica y a la mejora de la infraestructura.<sup>60</sup>

<sup>56</sup> Manyika, J. (2017) Technology, Jobs, and the Future of Work. McKinsey&Co.

<sup>57</sup> OCDE (2017) Future of Work and Skills. Documento presentado en la 2ª Reunión del Grupo de Trabajo sobre Empleo del G20, 15-17 de febrero de 2017, Hamburgo, Alemania. París: OCDE

<sup>58</sup> Grupo del Banco Africano de Desarrollo (2016) Feed Africa: Strategy for Agricultural Transformation in Africa 2016-2025. Abiyán Grupo del Banco Africano de Desarrollo

<sup>59</sup> AGRA (2016) Africa Agriculture Status Report 2016: Progress Towards Agriculture Transformation in Sub-Saharan Africa. Nairobi: AGRA

<sup>60</sup> AGRA (2016) Africa Agriculture Status Report 2016: Progress Towards Agriculture Transformation in Sub-Saharan Africa. Nairobi: AGRA

# LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

## AFECTARÁ SOBRE TODO A LAS EMPRESAS

### RECUADRO 2.4. EL RETO DE LA ECONOMÍA INFORMAL

*Es importante que los gobiernos, las empresas y las organizaciones empresariales se planteen la forma en que está cambiando el sector informal en respuesta a las tendencias que son objeto de análisis.<sup>61</sup> Solo en el África Subsahariana (ASS), el sector informal supera con creces al formal. Como mucho, solo el 25 % de los casi 220 millones de jóvenes que formarán parte de la fuerza laboral del África Subsahariana de aquí a 2035 conseguirán un empleo remunerado formal.<sup>62</sup> El sector informal es más pequeño en otras regiones, pero sigue siendo importante y repercute en la forma en que las economías se adaptan a la innovación.*

*La mayor contribución de la tecnología digital podría consistir en facilitar la transición a la formalidad. Sin embargo, las empresas informales y los trabajadores autónomos a menudo no pueden aprovechar plenamente la tecnología, por varias razones, entre las que cabe citar los costos, sus escasas cualificaciones técnicas, una infraestructura física y digital incompleta, la competencia con empresas más consolidadas y las carencias de las redes de seguridad social.<sup>63</sup>*

*No obstante, si bien no hay duda alguna de que las tecnologías digitales y la innovación suprimirán algunos empleos poco cualificados del sector informal, también podrían aumentar la diversidad de la mano de obra. La tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) puede ofrecer a una gama más amplia de personas un mayor acceso a la información y a los servicios, impulsando la inclusión de grupos marginados y transformando así las oportunidades de que disponen.<sup>64</sup>*

## 2.4 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

**Uno de los ámbitos clave en los que las OE podrán mejorar sus servicios a sus afiliados será ayudando a las empresas a anticiparse a los cambios, mitigando los efectos negativos y aprovechando las oportunidades, así como incrementando su eficacia en el mercado.**

Teniendo en cuenta las diferencias entre los diferentes sectores, geografías, niveles de educación, marcos normativos y contextos nacionales concretos, las OE deberán desarrollar múltiples estrategias complejas en materia de política y apoyo a los afiliados. Así es, en

particular, para las organizaciones centrales, que con frecuencia operan en diferentes zonas geográficas y sectores. Muchas organizaciones, en particular las de empleadores, deberán forjar alianzas con otros tipos de organizaciones empresariales y ampliar su programa empresarial.

**A medida que siga cambiando la naturaleza del trabajo, la ayuda que prestan las OE a sus afiliados para desenvolverse en un paisaje cambiante tendrá cada vez más importancia.<sup>65</sup>** Estas organizaciones pueden liderar estos cambios y apoyar a sus afiliados participando en la elaboración de normas laborales y aportando soluciones innovadoras en colaboración con otras partes. También deberían plantearse desarrollar soluciones personalizadas destinadas a las empresas que utilizan nuevos modelos de negocios para los que el marco normativo todavía no está totalmente claro.

<sup>61</sup> El sector informal se caracteriza en gran medida por estar formado por unidades que producen bienes o servicios con el propósito principal de generar empleo e ingresos. Normalmente, estas unidades funcionan con un nivel bajo de organización y con escasa o inexistente división entre el trabajo y el capital como factores de producción y a pequeña escala. Las relaciones laborales —cuando existen— se basan generalmente en el empleo ocasional, de parentesco o en relaciones personales y sociales, y no en relaciones contractuales con garantías formales. OCDE (2003), Glosario de términos estadísticos.

<sup>62</sup> Filmer, D., Fox, L. et al. (2014) Youth Employment in Sub-Saharan Africa: Challenges, Constraints and Opportunities. Washington D.C: Publicaciones del Banco Mundial

<sup>63</sup> Casey, J. y Harvey, J. (2015). Literature Review: Technology and the Future of Work. Londres: Practical Action

<sup>64</sup> Rockefeller Foundation (2013) Digital Jobs in Africa: Catalyzing Inclusive Opportunities for Youth. Nueva York: Rockefeller Foundation

<sup>65</sup> Manyika, J. et al. (2017) A future that works.



Con todo, la tendencia unificadora que trasciende estos cambios es que es más probable que las empresas y las economías con trabajadores altamente cualificados se beneficien de la innovación. Una mayor inversión en recursos humanos complementará la inversión en automatización y tecnología. **Las OE centradas en asegurar la competitividad de sus afiliados no deberían analizar solo los efectos de la automatización, sino también cómo apoyar la expansión de los grandes grupos de trabajadores con competencias técnicas avanzadas.** Esto puede ser especialmente cierto en el caso de las economías emergentes, en las que la tecnología constituye un elemento muy perturbador, ya que permite grandes avances en materia de competencias, pero también puede reducir la inversión interna, cuando las empresas de las economías avanzadas se centren en la automatización en sus propios territorios.<sup>66</sup>

**El desplazamiento y la redistribución de la mano de obra revestirán importancia política para las OE, que deberán centrarse en fomentar el diálogo con los sindicatos y entre las partes interesadas.** Este diálogo es extremadamente importante, dado que la creciente sofisticación de la tecnología implicará que los puestos de trabajo poco cualificados en la fabricación ya no sean los únicos que se automatizarán. Este fenómeno también podría afectar a lo que antes se consideraban empleos medianamente cualificados que requerían la intervención de una persona. La creciente división entre trabajadores muy cualificados y trabajadores medianamente y poco cualificados podría crecer, ya que el aumento de las oportunidades para los trabajadores con cualificaciones profesionales contrasta con el estancamiento del crecimiento del segundo grupo. La consecuencia sería un desempleo estructural, en

particular para las personas activas que dejen de tener trabajo y no tengan oportunidades para adquirir nuevas competencias.<sup>67</sup>

**Las OE y otras partes interesadas deberán buscar vías alternativas para resolver estas cuestiones.** Una vía podría ser redoblar los esfuerzos para formar a los trabajadores con los avances de la automatización para que adquieran competencias técnicas y analíticas que comprendan la creatividad, la resolución de problemas, la gestión y tutorías, y la comprensión de las emociones e interacciones humanas. Otra vía podría ser prestar más apoyo a los empresarios con competencias tecnológicas y trabajo independiente para mitigar la dependencia de industrias o empleos específicos. Las OE también tendrán que colaborar de manera más estrecha con los gobiernos para crear las condiciones necesarias para que las empresas y los servicios emergentes puedan prosperar.

**Estas organizaciones se enfrentan a cambios en su propia estructura, pero también tienen ante sí nuevas oportunidades.** Las innovaciones tecnológicas están generando rápidamente nuevos sectores e industrias, y muchas empresas carecen de la coordinación y la organización que estas organizaciones pueden ofrecerles. Las OE deberán comunicar con las nuevas empresas, evaluar cuál podría ser la mejor manera de abordar sectores innovadores y comprender las necesidades de los posibles afiliados. La relativa novedad de algunos sectores también implica que aún no se disponga de datos y trabajos de investigación al respecto o que se encuentren en una fase temprana de su desarrollo: las OE se verán obligadas a desenvolverse en un entorno lleno de incógnitas.

<sup>66</sup>  
<sup>67</sup>

Berger, T. y Frey, C. (2016). Structural Transformation in the OECD.  
Manyika, J. et al (2017) A future that works.

# LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

## AFECTARÁ SOBRE TODO A LAS EMPRESAS

### RECUADRO 2.5 ESTUDIO MONOGRÁFICO —PROGRETEC

La Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS) representa al sector privado del país desde 1867. La CNCS consta de más de 15 000 miembros e incluye más de 110 sindicatos. Actualmente, los programas de formación de la CNCS se centran en gran medida en anticiparse al impacto de la vertiginosa innovación tecnológica en las empresas uruguayas.

*En 2018, la CNCS realizó un análisis de los posibles efectos sobre el empleo de las empresas que cada vez incorporan más tecnología en sus procesos operativos y sus actividades empresariales. El estudio, que aplicó una metodología desarrollada por la Universidad de Oxford, identificó los subsectores de la economía donde mayor era la amenaza de la automatización para la fuerza de trabajo, como el comercio (mayorista, minorista y de la automoción), la hostelería y los servicios de comida, y los servicios financieros.<sup>68</sup> Además, la CNCS presta apoyo a las empresas y sus trabajadores para ayudarles a adaptarse a los cambios producidos por la tecnología.*

*En concreto, se ha asociado con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) del Uruguay para lanzar el Programa de Reconversión Laboral PROGRETEC, cuyo objetivo es desarrollar y transferir conocimiento y capacidades que permitan tanto a los trabajadores como a los empresarios aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que supone el proceso de cambio tecnológico. A través de PROGRETEC, las empresas pueden solicitar financiación para proyectos que les ayuden a mejorar la competitividad, la calidad del empleo, la gestión del talento humano y la productividad.<sup>69</sup>*

*A la par que, a nivel mundial, varias OE han empezado a desarrollar y aplicar iniciativas para ayudar a sus afiliados a adaptarse a las repercusiones que tiene la innovación tecnológica en sus empresas, la CNCS ha adoptado un enfoque innovador. En primer lugar, ha hecho el análisis necesario para ayudar a sus afiliados y otras partes interesadas a comprender en qué sectores económicos es mayor la amenaza que plantea la innovación tecnológica. Esto ayudará a las OE sectoriales, al gobierno y a las organizaciones sindicales y otras partes interesadas a entender dónde se van a necesitar recursos, a prestar el apoyo necesario y a ayudarles a prepararse.<sup>70</sup>*

*En segundo lugar, la CNCS respalda un programa de subvenciones competitivo que insta a las empresas, sobre la base de sus conocimientos detallados y específicos, a considerar posibles soluciones y presentar propuestas de financiación convincentes. La CNCS puede entonces tomar decisiones más fundamentadas sobre la mejor manera de asignar sus subvenciones.<sup>71</sup>*

<sup>68</sup> Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (2018) El Avance Tecnológico y el Sector Comercio y Servicios del Uruguay. Reunión de Organizaciones de Empleadores del Cono Sur, 13 y 14 de agosto 2018, Santiago de Chile.

<sup>69</sup> Progretec (2018) Disponible en <http://www.progretec.cnscs.com.uy/progretec/> [Consultado en noviembre de 2018]

<sup>70</sup> Puig, F. (2018). Entrevista para el estudio monográfico Progretec (2018) Disponible en <http://www.progretec.cnscs.com.uy/progretec/> [Consultado en noviembre de 2018].

<sup>71</sup> Ibid.





# 3

## LA EVOLUCIÓN DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL PLANTEA NUEVAS OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

A pesar de ciertos reveses recientes, la economía mundial se ha vuelto verdaderamente global y su conformación cambia rápidamente. Las economías emergentes —que antes se situaban en la periferia de las cadenas mundiales de suministro, principalmente como proveedores de bienes de bajo costo, recursos naturales sin procesar o servicios sencillos— se están convirtiendo en centros neurálgicos de capital, innovación y talento. Sin embargo, para que la comunidad mundial pueda mantener los beneficios de la integración económica, es necesario, también a nivel de las empresas, hacer frente a varios desafíos importantes.

## 3.1 EL FONDO DE LA CUESTIÓN

Así como la tecnología conecta a las personas en todo el mundo, también conecta a las empresas y permite la integración económica mundial. Esto puede tener efectos de gran calado sobre los modelos de negocios y los mercados consolidados, ya que nuevos actores y nuevos mercados están poniendo en tela de juicio el dominio de las economías avanzadas que ha perdurado durante decenios. **Las economías emergentes —que antes se situaban en la periferia de las cadenas mundiales de suministro, principalmente como proveedores de bienes de bajo costo, recursos naturales sin procesar o servicios sencillos— se están convirtiendo, por sí mismas, en centros neurálgicos de capital, innovación y talento.**<sup>72, 73</sup>

Los gobiernos y las empresas deben desarrollar estrategias adaptadas a una nueva realidad en la que una economía mundial integrada conecta a las economías emergentes y las economías avanzadas, y donde proliferan nuevos mercados, nuevos competidores y nuevas industrias.

**El rápido crecimiento de los mercados, los puestos de trabajo y la riqueza de las economías emergentes está creando nuevos modelos de negocio y nuevos grupos de interés, lo que a menudo impide a los gobiernos mantenerse a la altura de las circunstancias.**

Los nuevos centros geográficos de poder y producción han transformado la economía mundial, aportando innovación y abriendo nuevos mercados, pero los mercados emergentes necesitarán buena gobernanza y un mayor reparto de los beneficios de la globalización entre sus poblaciones para que estos beneficios resulten sostenibles.<sup>74</sup>

**Hasta ahora, la globalización ha tenido un efecto positivo al reducir la pobreza y crear empleo, en particular en los países en desarrollo.**<sup>75</sup> Paralelamente, la UNCTAD ha observado que la inversión extranjera directa (IED) descendió un 23 % interanual en 2017<sup>76</sup>, manteniendo la persistente tendencia a la baja de la IED en los últimos años, especialmente en los países desarrollados.

**La estabilidad política se ve amenazada por la creciente percepción de la desigualdad de ingresos a nivel personal,** a pesar de que la desigualdad entre las economías desarrolladas y las economías en desarrollo ha disminuido en los últimos decenios.<sup>77</sup> Cuanto más mejoran los niveles de vida en los países en desarrollo, más probable es que los ciudadanos mejor conectados se sientan enojados si no se benefician de la globalización y si perciben la distancia que los separa de las élites económicas y políticas. El auge de los movimientos políticos populistas en todo el mundo podría atribuirse a las fuertes reacciones que desencadena el sentimiento de desigualdad.<sup>78</sup>

**El desempleo es elevado en los segmentos más pobres de la población de muchos países, y esta situación alimenta la inestabilidad política.**<sup>79</sup> Los gobiernos están implantando diferentes planes de transición para las personas que pierden su empleo como consecuencia de los cambios globales, pero será preciso encontrar modelos económicos y laborales que apoyen la creación y conservación de empleos.

## 3.2 CONSECUENCIAS PARA LAS EMPRESAS

**En los últimos decenios también hemos asistido al auge de las economías emergentes** y hemos visto cómo sus empresas desempeñan un papel cada vez más importante a escala mundial. Aunque las empresas multinacionales solían considerar a sus filiales en el extranjero como componentes subalternos creados para apoyar a la sede central, hoy en día, las cadenas mundiales de suministro y la creciente internacionalización de las empresas han dado lugar a un mayor grado de interdependencia.<sup>80</sup> Las empresas occidentales ya no son las más exitosas del mundo: las multinacionales con sede en Asia, África o

<sup>72</sup> Véase: Shankar, V. y Hanson, N. (2013) How Emerging Markets are Reshaping the Innovation Architecture of Global Firms, en Naresh K. Malhotra (director), Review of Marketing Research, vol. 10, págs. 191 a 212.

<sup>73</sup> Kelly, J. (2018) These are the world's most innovative cities, and here's why. Ginebra: Foro Económico Mundial.

<sup>74</sup> Frey, C. y Rahbari, E. (2016) Do labour-saving technologies spell the death of jobs in the developing world? Washington D.C.: Brookings.

<sup>75</sup> Stiglitz, J. (2003) Globalization and growth in emerging markets and the New Economy. Journal of Policy Modeling, vol. 25, págs. 505-524.

<sup>76</sup> UNCTAD (2018) Informe sobre las inversiones en el mundo. Ginebra: Naciones Unidas.

<sup>77</sup> Banco Mundial (2019) World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington D.C.: Banco Mundial.

<sup>78</sup> Rodrik, D. (2018) Populism and the economics of globalization. Journal of International Business Policy, vol. 1 (1-2), págs. 12 a 33.

<sup>79</sup> Rodrik, D. (2018) Populism and the economics of globalization. Populism and the economics of globalization, vol. 1, tema 2, págs. 12 a 33.

<sup>80</sup> 80 OCDE, OMC, y Grupo del Banco Mundial (2014) Global Value Chains: Challenges, Opportunities, and Implications for Policy. Report prepared for submission to the G20 Trade Ministers Meeting, Sydney, Australia, 19 de julio de 2014.



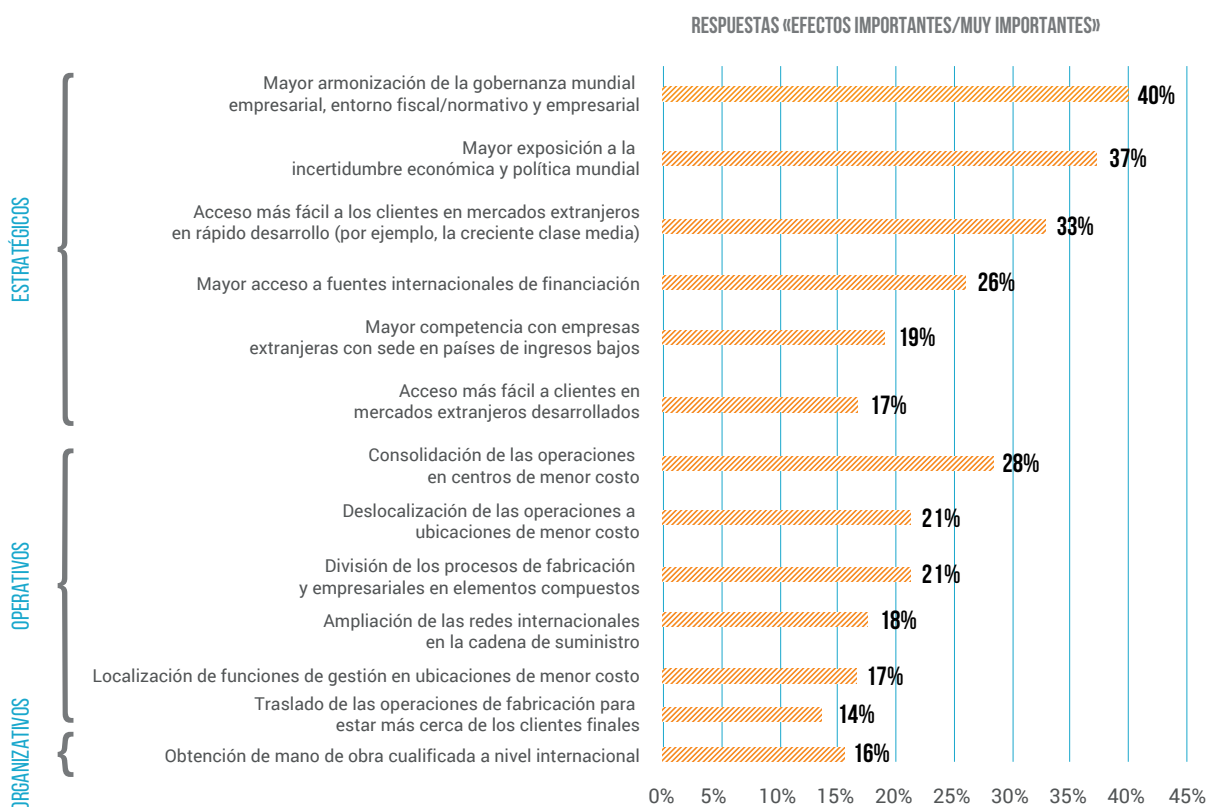
# LA EVOLUCIÓN

## DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA PLANTEA NUEVAS OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

América Latina han conseguido dominar últimamente sus mercados nacionales e internacionales. Se estima que en 2025 casi la mitad de las empresas de la lista Fortune 500 tenga su sede en países en desarrollo.<sup>81</sup> Las empresas de las economías emergentes no son meros actores nacionales, sino que son capaces y están

deseando operar en los mercados internacionales. En este contexto, las empresas de todo el mundo son cada vez más conscientes de que es necesario construir cadenas de suministro más resilientes y competitivas.

**Gráfico 3.1** Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a la integración económica mundial que se enumeran a continuación.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ATC/EMP-OIT, OIE

<sup>81</sup> Dobbs, R. et al. (2013) Urban world: The shifting global business landscape. McKinsey&Company

**Los nuevos centros geográficos de poder generan mayor innovación, nuevos mercados, competidores e industrias, pero por esa misma razón también es más necesario que aborden cuestiones como la buena gobernanza y el sentimiento de desigualdad para mantener su sostenibilidad.**<sup>82</sup> El 40 % de las empresas indican que una mayor armonización de la gobernanza mundial empresarial, del entorno fiscal/normativo y empresarial tiene importantes efectos en sus actividades, mientras que el 37 % señalan una tendencia general a una mayor exposición a la incertidumbre económica y política mundial (gráfico 3.1).

Para sobrevivir en esta nueva economía conectada, las empresas tendrán que replantearse la inversión, la innovación y la demanda nacional e internacional. En la actualidad existen el doble de empresas multinacionales que en 1990, y un número creciente de ellas tiene su sede en mercados emergentes.<sup>83</sup> Sin embargo, la vida útil de las empresas está disminuyendo: la edad media de una empresa del índice S&P 500 es inferior a 20 años, frente a los 60 años de la década de 1950.<sup>84</sup> El 19 % de los dirigentes de empresas informaron de las considerables repercusiones de una mayor competencia con empresas extranjeras con sede en países con ingresos bajos. Por lo tanto, **la competencia entre empresas ya no se limita a los países desarrollados, dado que las empresas de mercados emergentes están creciendo rápidamente y son cada vez más rentables y eficientes.**<sup>85</sup>

Esto ha coincidido con el **crecimiento de las economías emergentes en tanto que mercados valiosos con un gran potencial:** casi todos los beneficios de las empresas que producen a nivel mundial aumentaron por ganancias imprevistas en las economías emergentes con margen para un crecimiento aún mayor.<sup>86</sup> Sin embargo, la entrada en estos mercados ha resultado difícil para muchos modelos de negocios. Es innegable que cada vez es más necesario que las empresas tengan en cuenta consideraciones tanto locales como mundiales. Las culturas y los gustos varían de un país a otro, al igual que los perfiles de los consumidores y las reglamentaciones: muchas empresas de economías emergentes se muestran más hábiles a la hora de

abastecer a estos mercados desatendidos que las empresas internacionales consolidadas.<sup>87</sup>

Algunas empresas parecen dispuestas a ceder este crecimiento potencial a nuevas empresas y a apostar por mercados avanzados que aún cosechan la mayoría de los beneficios a escala mundial. Sin embargo, esta estrategia no les permitirá participar en el crecimiento mundial que se producirá en los mercados emergentes.<sup>88</sup> El 28 % de las empresas señalaron el considerable efecto de la consolidación de las operaciones en centros de menor costo y el 21 % indicaron el efecto de la deslocalización de las operaciones a ubicaciones de menor costo. **Los modelos de negocios que entienden que estas economías emergentes constituyen una fuente de futuro crecimiento, consumo, producción e innovación se colocan en posición de cosechar beneficios a largo plazo.**

Más recientemente, **las nuevas tecnologías están cambiando los cálculos de las empresas en cuanto a las mejores ubicaciones para generar productos.** Actualmente, las exportaciones de países con salarios bajos a países con salarios altos solo constituyen el 18 % del comercio de mercancías.<sup>89</sup> Las variables distintas de los costos laborales, como el acceso a una mano de obra cualificada, la proximidad a los consumidores y la calidad de las infraestructuras, son cada vez más importantes a la hora de decidir dónde ubicar la producción.

**Los modelos de negocios de las economías emergentes y avanzadas que mejor funcionan se basan en redes mundiales de comunicación, información y producción.**<sup>90</sup> Estos modelos están aprovechando la tecnología para convertir a cualquier empresa en una empresa mundial, conectando a los consumidores con los productos y servicios a través de Internet. La innovación y las nuevas tecnologías propician el crecimiento de empresas que evitan costosas inversiones en infraestructura o producción y que, en cambio, se mantienen ágiles al tiempo que obtienen ciertas ventajas en varias ramas de producción.<sup>91</sup> Otras empresas se han centrado en integrarse en cadenas de suministro cada vez más interconectadas. Independientemente de

<sup>82</sup> Frey, C. y Rahbari, E. (2016) Do labour-saving technologies spell the death of jobs in the developing world?  
<sup>83</sup> Dobbs, R., Koller, T. y Ramaswamy, S. (2015) *The Future and How to Survive It*. Harvard Business Review.  
<sup>84</sup> Credit Suisse Equity Research. (2017) Global Equity Themes Disruptive forces in Europe: A Primer. Credit Suisse  
<sup>85</sup> Dobbs et al. (2015) *The Future and How to Survive It*.  
<sup>86</sup> Bisson et al. (2010). *The Great Rebalancing*.  
<sup>87</sup> Dobbs et al. (2015). *The Future and How to Survive It*.  
<sup>88</sup> PwC (2015). *The World in 2050. Will the shift in global economic power continue?* Londres : PwC.  
<sup>89</sup> Lund, S. et al. (2019) *Globalization in transition: The future of trade and value chains*. McKinsey&Company.  
<sup>90</sup> Bisson, P., Stephenson, E. y Viguerie, P. (2010) *The Global Grid*. McKinsey&Company.  
<sup>91</sup> Dobbs et al. (2015) *The Future and How to Survive It*.

# LA EVOLUCIÓN

## DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA PLANTEA NUEVAS OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

su modelo específico, en la era de economía global, el éxito de una empresa dependerá de su capacidad para utilizar las redes internacionales en sus actividades. Sin embargo, las empresas apenas han empezado a explorar este aspecto. Únicamente el 18 % de los dirigentes empresariales mencionaron las importantes repercusiones derivadas de la ampliación de las redes internacionales en la cadena de suministro, y apenas un 13 % señalaron haber registrado importantes efectos como consecuencia del traslado de las operaciones de fabricación a ubicaciones cercanas a los clientes.

**Esta integración cada vez está más influenciada por los 140 millones de personas que cada año pasan a formar parte de la clase media, casi todas ellas procedentes de economías emergentes.**<sup>92</sup> Según estimaciones actuales, la clase media mundial ascenderá a unos 4000 millones de personas a finales de 2020 y a 5300 millones en 2030.<sup>93</sup> Entre tanto los ingresos se han estancado en las

economías avanzadas debido al desempleo persistente, al mediocre crecimiento de los salarios y a la falta de inversión de las empresas nacionales.<sup>94</sup> La productividad mundial también se ha estancado y, en algunos casos, incluso ha entrado en declive durante el último decenio.<sup>95</sup> Se trata de unos cambios de gran calado, que están redefiniendo los mercados y que están desplazando a Occidente como generador de riqueza. Los tradicionales centros de poder económico ahora tienen que compartir su posición con economías en auge como China, la India y Brasil. Estos mercados no son monolíticos: las empresas asiáticas tienden a expandirse rápidamente hacia el extranjero, mientras que las empresas latinoamericanas suelen centrarse, por ejemplo, en mercados regionales.<sup>96</sup> **Las estrategias empresariales de crecimiento pueden ser completamente diferentes según los productos, sectores o economías, pero todas están sometidas a la influencia de un entorno altamente competitivo cada vez más interconectado.**

### RECUADRO 3.1 ARGUMENTOS A FAVOR DE LA INTEGRACIÓN PARA CONTRARRESTAR EL POPULISMO Y EL PROTECCIONISMO

Los argumentos a favor del proteccionismo han surgido en respuesta a la disminución de la cuota del trabajo en la renta nacional; la tendencia a largo plazo hacia una creciente desigualdad de ingresos; el aumento de la proporción de bienes y servicios que pueden ser comercializados; y, por lo tanto, una mayor proporción de la población afectada por la presión de la competencia; y la percepción de una aceleración en el ritmo del cambio económico.<sup>97</sup> En muchos países los responsables de la formulación de políticas cada vez se sienten menos capaces de proteger a los ciudadanos y a las empresas nacionales de una mayor movilidad financiera mundial.

*A pesar de las fluctuaciones económicas, la información disponible revela que la apertura económica y una mayor integración conducen a un crecimiento sostenido. Si bien muchos afirman que las políticas proteccionistas —como las restricciones al comercio— aumentan el crecimiento local y reducen la desigualdad, en muchos casos estas políticas han empeorado los resultados económicos, en particular en lo que respecta a la situación de los pobres y la desigualdad a largo plazo.*

De cualquier modo, una mayor integración económica no conduce a amplios beneficios en términos de crecimiento en un contexto de aislamiento. Los responsables de la formulación de políticas deben mejorar la flexibilidad y la resiliencia de los sistemas políticos y las economías a la hora de hacer frente a la volatilidad, en lugar de tratar de aislarse del cambio, para garantizar una prosperidad sostenible y compartida.

<sup>92</sup> Kharas, H. (2017) The unprecedented expansion of the global middle class. An update. Washington D.C.: Brookings.  
<sup>93</sup> Kharas, H. y Hamel, K. (2018) A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier. Washington D.C.: Brookings.  
<sup>94</sup> ACCA (2017) Business Models of the Future: Emerging Value Creation. Londres : ACCA.  
<sup>95</sup> Majumdar, R. (2017) Understanding the productivity paradox. Deloitte Insights  
<sup>96</sup> Dobbs et al. (2015) The Future and How to Survive It.  
<sup>97</sup> Geithner, T. (2007) *Global Economic Integration: The opportunities and the Challenges*. Speech at the Federal Reserve Bank of New York

### 3.3 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Esta nueva realidad interdependiente plantea nuevos desafíos, pero también brinda nuevas oportunidades a las empresas y a las OE; es evidente que el sector privado tendrá que complementar los esfuerzos del gobierno.

**La competencia por la inversión y el empleo entre las economías emergentes y las economías avanzadas es cada vez mayor, pero gracias a la cooperación y la colaboración, las OE pueden contribuir a garantizar que los correspondientes actores busquen el beneficio común en lugar de debilitar reglamentaciones razonables.**

Así como los gobiernos son responsables ante sus ciudadanos, cada vez es mayor la presión para que las empresas se comporten como ciudadanos empresariales responsables. La integración económica mundial facilita que las empresas distribuyan la inversión por todo el mundo de forma casi instantánea en busca de nuevas oportunidades. La interconexión de las economías también implica que las perturbaciones en un lugar puedan tener repercusiones en el mundo entero. Por lo tanto, los gobiernos y las empresas deben colaborar para garantizar que el movimiento de capital sea equitativo y sustente los intereses de la sociedad en general.<sup>98</sup>

**Los nuevos representantes de sectores y mercados novedosos cambiarán y ampliarán la misión de las OE.** Las empresas de los mercados emergentes pueden tener puntos de vista completamente diferentes de aquellas de las economías avanzadas, o incluso entre sí

mismas. Las OE deberán reflejar todas esas opiniones y necesidades. Sin embargo, una mayor integración puede sustentar una mayor armonización entre estas organizaciones en las cuestiones que afecten a una serie de industrias, regiones o empresas. Por ejemplo, la migración, el comercio y la neutralidad de la red —esencialmente, el principio según el cual los proveedores de servicios de Internet no deben bloquear ni promover contenidos específicos— son cuestiones mundiales que presentan un gran interés para las OE tanto de las economías emergentes como de las avanzadas. Además, estas organizaciones pueden apoyar la participación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) que forman parte de su organización y que se ven afectadas por las maniobras de las grandes multinacionales, ayudándolas a integrarse en la economía mundial.

**El creciente número de multinacionales brinda a las OE la oportunidad de prestar sus servicios a multinacionales extranjeras que operen —o tengan exclusivamente cadenas de suministro importantes— en sus países.** Los intereses de las multinacionales varían, entre otros factores, según el sector, el tamaño del país anfitrión, y el tamaño o valor de las operaciones de la multinacional en dicho país, pero las OE pueden proporcionar información útil sobre la legislación nacional, las conexiones con socios empresariales locales y los vínculos con el gobierno. También pueden ayudar a armonizar los intereses de las empresas en cuestiones clave como la buena gobernanza, políticas macroeconómicas estables, políticas fiscales adecuadas y la inversión en educación e infraestructura. **La mayoría de las multinacionales quieren integrarse en los mercados en los que operan y ser percibidas como empresas locales: las OE pueden ayudar a lograr este objetivo.**

<sup>98</sup>

Sharma, S. D. (2014) Global financial contagion: Building a resilient world economy after the subprime crisis. Nueva York, Cambridge University Press.



# LA EVOLUCIÓN

## DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA PLANTEA NUEVAS OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

### RECUADRO 3.2

## ESTUDIO MONOGRÁFICO: LA LABOR DE BUSA EN MATERIA DE POLÍTICAS

En 2016, Business Unity South Africa (BUSA) trató de mejorar su compromiso en materia de políticas, haciéndolo menos reactivo y más estructurado y coordinado.<sup>99</sup>

BUSA consultó a sus afiliados, pidiéndoles que identificaran los ámbitos de política que afectaban a la comunidad empresarial. Después, BUSA consolidó las respuestas para elaborar una lista jerarquizada de 10 ámbitos prioritarios, y creó un comité de políticas para cada ámbito encargado de la investigación, la participación de las partes interesadas y otras medidas con el fin de respaldar los objetivos de la organización en materia de política y legislación. Estos comités informan al Consejo de BUSA cada trimestre y al resto de los miembros en la reunión anual de BUSA.

Dos comités de política permanentes (política económica y comercial, y política social) supervisan los subcomités de cada ámbito prioritario. El Comité de política económica y comercial se ocupa de los subcomités de medioambiente, energía, impuestos, y comercio, transporte y logística. El Comité permanente de política social tiene a cargo un único subcomité: educación y desarrollo de competencias.<sup>100</sup> Ambos comités de política se centran en la transformación, la pequeña empresa y la certidumbre jurídica y el impacto normativo.

BUSA también ha incrementado su participación en el Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Laboral (NEDLAC), una institución en la que el gobierno, la fuerza de trabajo, las empresas y la sociedad civil negocian colectivamente las cuestiones de política económica, laboral y de desarrollo que afronta el país.<sup>101</sup> BUSA revisó el planteamiento de su participación en el NEDLAC con el fin de reforzar su transparencia y representatividad. Se han establecido nuevas directrices sobre la manera en que los miembros de BUSA deben representar a la organización en el NEDLAC. Una investigación más rigurosa y la elaboración de documentos de posición sobre cuestiones planteadas en el NEDLAC han ayudado a BUSA a reforzar su posición en el proceso de negociación. Por primera vez, BUSA también ha planteado cuestiones en el NEDLAC.<sup>102</sup>

Gracias a su enfoque más riguroso en cuanto al compromiso en materia de políticas, BUSA ha podido mejorar los servicios que presta a sus miembros. Como resultado, ha experimentado un aumento del 20 % del número de afiliaciones a lo largo de 18 meses y no solo no se han registrado bajas, sino que incluso antiguos miembros han regresado a la organización.<sup>103</sup>

<sup>99</sup> Cohen, T. y Tshawe, M. (2018) Entrevista para el estudio monográfico BUSA.

<sup>100</sup> Business Unit South Africa. (2018) Policy Business Unit South Africa. Disponible en <http://busa.org.za/policy/> [Consultado en noviembre de 2018].

<sup>101</sup> Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Trabajo NEDLAC (2017). Disponible en <http://nedlac.org.za/> [Consultado en noviembre de 2018].

<sup>102</sup> Cohen, T y Moabalobelo, S. (2018) Entrevista para el estudio monográfico BUSA

<sup>103</sup> Ibid.







# 4

## LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y GENERACIONALES ESTÁN ALTERANDO LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

Se están combinando las dinámicas demográficas y de género para crear una emergente fuerza de trabajo mundial multigeneracional y altamente diversificada.



## 4.1 EL FONDO DE LA CUESTIÓN

**Los cambios demográficos están transformando el lugar de trabajo.** Las empresas se enfrentan al desafío de una fuerza de trabajo multigeneracional compuesta por los nacidos en la explosión de natalidad (*baby boomers*), la generación X y los mileniales que tienen diferentes conceptos sobre lo que significa trabajar y diferentes necesidades profesionales.<sup>104</sup> La idea de trabajar para una empresa durante 30 años hasta conseguir un generoso plan de jubilación se considera obsoleta o inviable, y el trabajo se percibe cada vez más como una actividad con un propósito y no un mero medio de ganar dinero. El 70 % de las personas consultadas en un estudio reciente a gran escala indicaron que desearían trabajar para una organización que estuviese muy concienciada socialmente.<sup>105</sup>

**La población mundial está envejeciendo.** El 60 % de la población mundial vive en países donde el crecimiento demográfico está estancado o disminuye, mientras que el número de personas de más edad va camino de duplicarse en 2050, pasando de 841 millones en 2013 a más de 2000 millones.<sup>106</sup> En las economías de la OCDE, se pronostica un crecimiento importante de la población de más edad y una disminución de la fuerza de trabajo. En 2020, la población en edad de trabajar en Europa habrá disminuido en un 10 %, y, en la OCDE, uno de cada tres adultos será mayor de 65 años. En 2011, la población en edad de trabajar de China ascendió a 925 millones, pero está previsto que en 2050 disminuya en unos 225 millones. En 2050, se espera que 500 millones de personas tengan 60 años o más, frente a algo más de 200 millones en la actualidad.<sup>107</sup>

**Estas tendencias no solo se observan en las principales economías desarrolladas, sino que también se hacen cada vez más patentes en otras regiones.** El crecimiento demográfico en la ASEAN se desacelerará en los próximos 25 años. En Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam está previsto que se produzca

una importante desaceleración del crecimiento; estos países están comenzando a hacer planes previendo una mayor población de más edad y una fuerza de trabajo proporcionalmente menor.<sup>108</sup>

**El envejecimiento de la población afectará profundamente no solo a la fuerza de trabajo, sino también a la economía, ya que los nacidos en la explosión de natalidad han redefinido los fundamentos vigentes desde hace muchos años en materia de trabajo, jubilación y ahorro.** A medida que mejora la situación sanitaria en todo el mundo, la edad ordinaria de jubilación a los 65 años se considera cada vez más arbitraria y posiblemente incluso perjudicial. Las vidas de los nacidos durante la explosión de natalidad cada vez abarcan más etapas, dando giros profesionales varias veces.<sup>109</sup>

**Mientras tanto, algunas regiones experimentan un incremento del porcentaje de población joven.** El crecimiento demográfico ha empezado a disminuir en los países de América Latina y la región empieza a presentar un «dividendo juvenil» a medida que las generaciones más jóvenes alcanzan la edad de trabajar, generando posibles beneficios económicos, pero incrementando también la presión sobre los mercados de trabajo y la sociedad.<sup>110</sup>

**África alberga a la población de más rápido crecimiento del mundo. En 2050, se espera que una de cada cuatro personas resida en ese continente.**<sup>111</sup> El Foro Económico Mundial estima que entre 15 y 20 millones de jóvenes se unirán cada año a la fuerza de trabajo africana por lo menos durante los próximos 30 años, por lo que es probable que en 2050 África pueda jactarse de tener 850 millones de trabajadores jóvenes (con edades comprendidas entre 18 y 25 años) en total. Este grupo demográfico disfrutará de mejor educación que antes, y se estima que el porcentaje de jóvenes africanos que tendrán al menos educación secundaria pasará del 36 % en 2010 al 52 % en 2030.<sup>112</sup> Sin embargo, puede ser que no cuenten con las competencias necesarias para encontrar un empleo.

<sup>104</sup> A los efectos de este informe, la generación de la explosión de natalidad son los nacidos durante el período demográfico posterior a la Segunda Guerra Mundial entre los años 1946 y 1964. La generación X son los nacidos durante las décadas de 1960 a 1980. Los mileniales son los nacidos entre 1980 y 2000. Los mileniales (o milénicos) también son conocidos como la generación Y o la generación C.

<sup>105</sup> PwC (2017) *The Workforce of the Future: The views of 10,000 workers*. PwC.

<sup>106</sup> Véase: Confederación Mundial del Empleo (2016) *The Future of Work*; Organización Internacional de Empleadores (2017) *Understanding the Future of Work*. Ginebra: OIE.

<sup>107</sup> Myers, J. (2016) *China's working-age population will fall 23 % by 2050*. Ginebra: Foro Económico Mundial.

<sup>108</sup> Organización Internacional del Trabajo (2016) *ASEAN in Transformation*.

<sup>109</sup> Véase: Gratton, L. y Scott, A. (2016) *How Work Will Change When Most of Us Live to 100*. Harvard Business Review; Deloitte (2016) *The Future of the Workforce Critical drivers and challenges*. Deloitte

<sup>110</sup> Salazar-Xirinachs, J. (2016) *El futuro del trabajo, el empleo y las competencias en América Latina y el Caribe*. Pensamiento Iberoamericano, núm. 2/2016, 3ª época

<sup>111</sup> Bickersteth, S. (2015) *9 Mega-Trends Shaping the Future of Africa*. Ginebra: Foro Económico Mundial.

<sup>112</sup> Foro Económico Mundial (2017) *The Future of Jobs and Skills in Africa*.





# LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y GENERACIONALES ESTÁN ALTERANDO LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

## RECUADRO 4.1 EL RÁPIDO AUMENTO DE LA POBLACIÓN EN ÁFRICA

El África subsahariana es una de las pocas regiones del mundo que todavía experimenta un rápido crecimiento demográfico. En 2050, el 31 % de la población del planeta vivirá en el África subsahariana, un cambio exponencial con respecto al 12 % que alberga actualmente. El aumento de la esperanza de vida y la disminución de las tasas de mortalidad causará un rápido aumento de la proporción de jóvenes en el África subsahariana con la incorporación de casi 220 millones de jóvenes de aquí a 2035.<sup>113</sup> Sin embargo, el sector formal carece de capacidad para dar empleo a estos nuevos buscadores de empleo.<sup>114</sup> En las generaciones anteriores la agricultura proporcionaba ingresos a la mayoría de los africanos, pero la urbanización y el cambio de actitud con respecto a las actividades agrícolas pueden afectar negativamente al sector.<sup>115</sup> No obstante, los avances tecnológicos en el sector de la agricultura también pueden cambiar de manera positiva las percepciones y crear nuevas oportunidades de trabajo no agrícola especialmente para los jóvenes.

**La composición de la población también se refleja cada vez más en el lugar de trabajo.**<sup>116</sup> La fuerza de trabajo está dando cabida a un sector de la población más diverso e inclusivo, aunque, probablemente, el cambio más significativo tiene que ver con la inclusión de las mujeres, cuya proporción de acceso al empleo alcanza cifras récord.<sup>117</sup> Esto constituye un avance enormemente significativo para las mujeres a nivel mundial.

**Sin embargo, aunque las mujeres tienden a tener un mayor nivel de estudios que los hombres, siguen teniendo pocas oportunidades de liderazgo, su remuneración es más baja y su presencia es excesiva en determinados sectores, en particular el mercado informal y el trabajo familiar no remunerado.** Si bien es cierto que en los últimos 30 años se ha reducido la brecha de género en la tasa de participación en la fuerza de trabajo en muchos países, a nivel mundial sigue siendo importante: el 30 % según un informe reciente. Esta diferencia mundial en la paridad en el empleo se debe en parte a la brecha de

remuneración entre hombres y mujeres —un 19 % a nivel mundial— que desincentiva el trabajo. Esto no solo reduce los ingresos individuales y familiares, sino que también tiene un efecto negativo sobre la economía general.<sup>118</sup>

Las empresas también cuentan con representación en el comité directivo de la Coalición Internacional para la Igualdad Salarial (EPIC), que alienta y promueve los esfuerzos de las empresas para salvar la brecha salarial.<sup>119</sup> Por ejemplo, se considera que la promoción de la igualdad de acceso a la formación y la educación, la contratación y las oportunidades de desarrollo profesional constituyen enfoques eficaces a largo plazo.<sup>120</sup> **Las organizaciones empresariales pueden proporcionar orientación política a sus afiliados sobre cómo abordar las desigualdades de género, en materia de remuneración y empleo, de manera práctica e innovadora y con una visión de futuro.** Sin embargo, es necesario evaluar metódicamente la eficacia de las auditorías obligatorias sobre igualdad de remuneración y los informes sobre transparencia,

<sup>113</sup> Filmer, D., Fox, L. et al. (2014) Youth Employment in Sub-Saharan Africa.

<sup>114</sup> AGRA (2016) Africa Agriculture Status Report 2016.

<sup>115</sup> Filmer, D., Fox, L. et al. (2014) Youth Employment in Sub-Saharan Africa.

<sup>116</sup> Helen, B. (2018) More balanced workplace ethnic mix is hampered by lack of data. Financial Times. Available at: <https://www.ft.com/content/78c83026-1d7a-11e8-a748-5da7d696ccab> [Accessed September 2018].

<sup>117</sup> Véase: Ortiz-Ospina, E. y Tzvetkova, S. (2017) Working women: Key facts and trends in female labor force participation. Our World in Data. Disponible en <https://ourworldindata.org/female-labor-force-participation-key-facts> [consultado en septiembre de 2018]; Foro Económico Mundial (2016), The Future of Jobs...

<sup>118</sup> Foro Económico Mundial (2018), The Global Gender Gap Report, pág. 9. Ginebra: Foro Económico Mundial.

<sup>119</sup> La Coalición Internacional para la Igualdad Salarial (EPIC). Disponible en <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/epic/lang-es/index.htm> [consultado en marzo de 2019].

<sup>120</sup> OIE (2015) Talento femenino: desplegar todo su potencial para el futuro. Ginebra: OIE.

que, según algunos expertos, han resultado ser contraproducentes al debilitar la posición de las mujeres en el lugar de trabajo.<sup>121</sup>

**Se estima que 865 millones de mujeres de todo el mundo podrían contribuir a la economía mundial y al desarrollo nacional.**<sup>122</sup> Las medidas para salvar la brecha de género en materia de participación en la fuerza de trabajo incrementarían el PIB en un 6 % adicional en 2030 en los países de la OCDE, con un incremento de otro 6% si los hombres y mujeres trabajaran en proporciones iguales.<sup>123</sup>

Se están combinando las dinámicas demográficas y de género para crear una emergente fuerza de trabajo mundial multigeneracional y altamente diversificada. Paralelamente, **es necesario entender que la inclusión y la diversidad no son meras cuestiones éticas y sociales sino que también son cuestiones económicas que pueden impulsar y mejorar la sociedad en su conjunto.** Las investigaciones de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT sobre las mujeres en las empresas indican que se están realizando progresos, pero que aún queda mucho por hacer. A nivel mundial, el 78,3 % de las empresas declaran que su director ejecutivo es un hombre, y el 64 % indican que no tiene una masa crítica de mujeres en sus consejos directivos.<sup>124</sup> El número de mujeres en puestos directivos ha crecido de forma exponencial y la velocidad con la que pasan a ocupar puestos de responsabilidad es mayor que la de los hombres desde 1991; sin embargo, la presencia de mujeres siguen siendo menor que la de hombres en todas las regiones, ocupando solo el 34 % de los puestos directivos en todo el mundo.<sup>125</sup>

**La OCDE, el FMI y el Banco Mundial han señalado que la inversión en igualdad de género es la inversión más rentable de todas las inversiones relacionadas con el desarrollo, y han instado a los gobiernos a aumentar el acceso a empleos cualificados y a invertir más en la**

**educación inicial y en la edad adulta de las mujeres y las niñas.**<sup>126</sup> Para poner fin a estas desigualdades de manera eficaz se debe promover la colaboración entre múltiples partes interesadas, con el compromiso positivo de las OE.

## 4.2 CONSECUENCIAS PARA LAS EMPRESAS

**Los cambios demográficos están haciendo que la diversidad en la contratación cada vez sea más importante en los modelos de negocios.** El 46 % de las empresas estiman que una fuerza de trabajo más diversificada y multigeneracional tendrá importantes repercusiones. Las empresas están desarrollando estrategias para atraer, gestionar y retener a una fuerza de trabajo diversificada y multigeneracional en una época en que los trabajadores disponen de cada vez más opciones para elegir cuándo, cómo y dónde trabajar (gráfico 4.1).

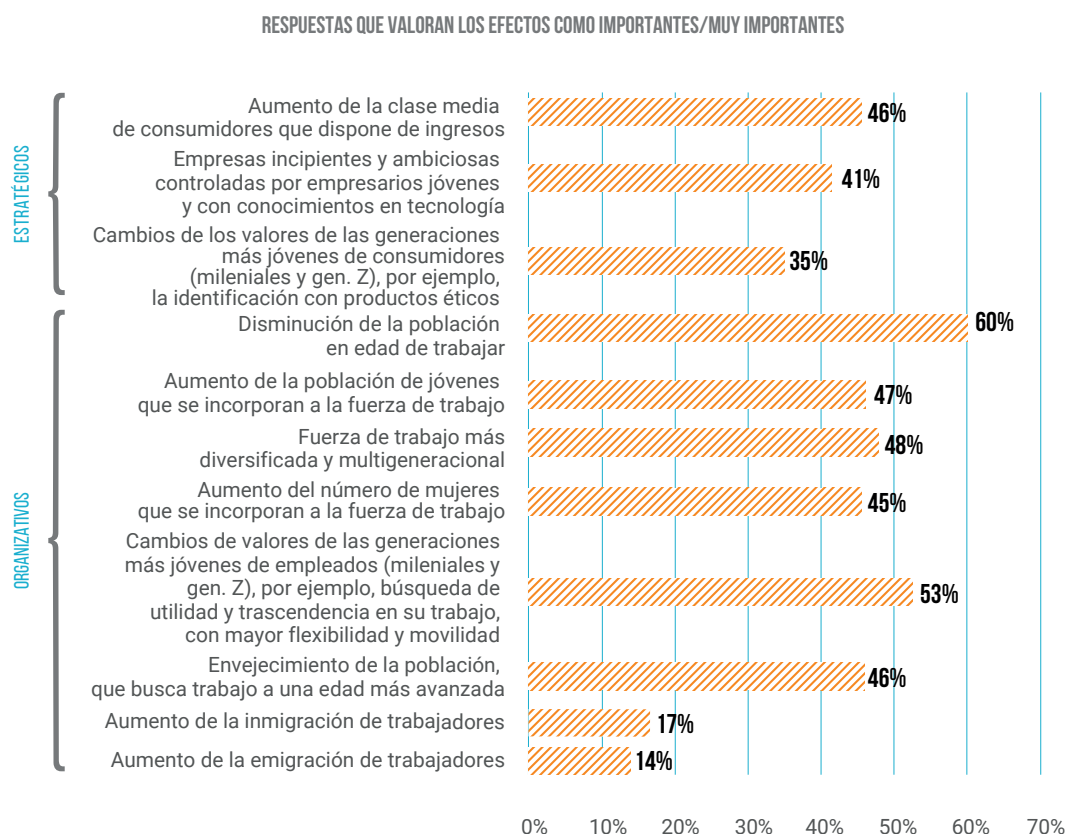
Los cambios demográficos y generacionales están afectando a las empresas a diferentes niveles. A **nivel estratégico**, las empresas deben lidiar con el crecimiento de una clase media de consumidores que dispone de ingresos, la competencia con empresas incipientes ambiciosas controladas por empresarios jóvenes y con conocimientos en tecnología, y los cambios de valores de los consumidores jóvenes. A **nivel operativo y organizativo**, a las empresas les preocupa cómo gestionar una fuerza de trabajo multigeneracional que se enfrenta a una disminución de la población en edad de trabajar en algunas regiones y a un incremento de la población de jóvenes en otras.

<sup>121</sup> OIE (2019) Nota de orientación de la OIE sobre el informe de la comisión mundial de la OIT sobre el futuro del trabajo. Ginebra: OIE.  
<sup>122</sup> Novin, N. (2014) Comment donner du travail à 865 millions de femmes. Banco Mundial  
<sup>123</sup> Kiviniemi, M. (2015) Why a push for gender equality makes sound economic sense. OECD Observer. Disponible en [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4889/Why\\_a\\_push\\_for\\_gender\\_equality\\_makes\\_sound\\_economic\\_sense.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4889/Why_a_push_for_gender_equality_makes_sound_economic_sense.html) [consultado en octubre de 2018]  
<sup>124</sup> Organización Internacional del Trabajo (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. Ginebra, OIT.  
<sup>125</sup> Foro Económico Mundial (2018), The Global Gender Gap Report.  
<sup>126</sup> Véase: Hoel, A. (2015) Invertir en las mujeres es fundamental para acabar con la pobreza e impulsar el crecimiento que se necesita. Banco Mundial. Disponible en <http://www.worldbank.org/es/news/feature/2015/07/14/investing-women-vital-ending-poverty-boosting-growth> [consultado en octubre de 2018]; Kiviniemi, M. (2015), Why a push for gender equality makes sound economic sense. OECD Observer. Disponible en [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4889/Why\\_a\\_push\\_for\\_gender\\_equality\\_makes\\_sound\\_economic\\_sense.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4889/Why_a_push_for_gender_equality_makes_sound_economic_sense.html) [Consultado en octubre de 2018]; Bloom, D., Kuhn, M. y Prettnner, K. (2017) Invertir en la mujer para prosperar. Fondo Monetario Internacional. Disponible en <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2017/09/pdf/bloom.pdf> [consultado en octubre de 2018]



# LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y GENERACIONALES ESTÁN ALTERANDO LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

Gráfico 4.1 Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a los cambios demográficos y generacionales que se enumeran a continuación.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

El 46 % de las empresas estiman que la creciente clase media de consumidores que dispone de ingresos afectará mucho a las empresas. **Para aprovechar estas oportunidades, las empresas deberán comprender mejor a los consumidores y los modelos de negocios deberán adaptarse a los cambios de valores de las diferentes generaciones, regiones y culturas.**

**La generación de la explosión de natalidad constituye un buen ejemplo de mercado cambiante.**

Probablemente se trate de la generación más rica de la historia y que disfrutará de una vida más longeva y con mejor salud hasta la fecha. Sin embargo, pocas empresas han centrado sus actividades en cambiar las estrategias para atender mejor las necesidades que implican estos cambios demográficos. No se trata solo de que el «mercado de la tercera edad» disponga de patrimonio para gastar, sino de que está alterando las nociones que se tenían hasta ahora sobre los estilos de vida de las personas mayores.<sup>127</sup>

Al mismo tiempo, **los modelos de negocios deben examinar meticulosamente la forma en que los mileniales toman decisiones, lo que les gusta y lo que no les gusta, y cómo evalúan los productos.** El 35 % de las empresas encuestadas reconocen que los cambios de valores de las generaciones más jóvenes de consumidores afectarán a sus actividades empresariales. En el caso de los mileniales, la publicidad es una cuestión particularmente espinosa, ya que muchos tienden a consultar una gran variedad de medios fragmentados, haciendo que cualquier campaña sea necesariamente compleja. A esta dificultad se suma la reticencia de los mileniales a aceptar sin más lo que una marca dice sobre sus propios productos; más bien tienden a escuchar a otros mileniales o a influenciadores de confianza.<sup>128</sup> Más allá de la simple publicidad, los mileniales quieren sentirse comprometidos con un producto o servicio, y sentir que son interlocutores en pie de igualdad en la relación entre el productor y el consumidor.

<sup>127</sup>

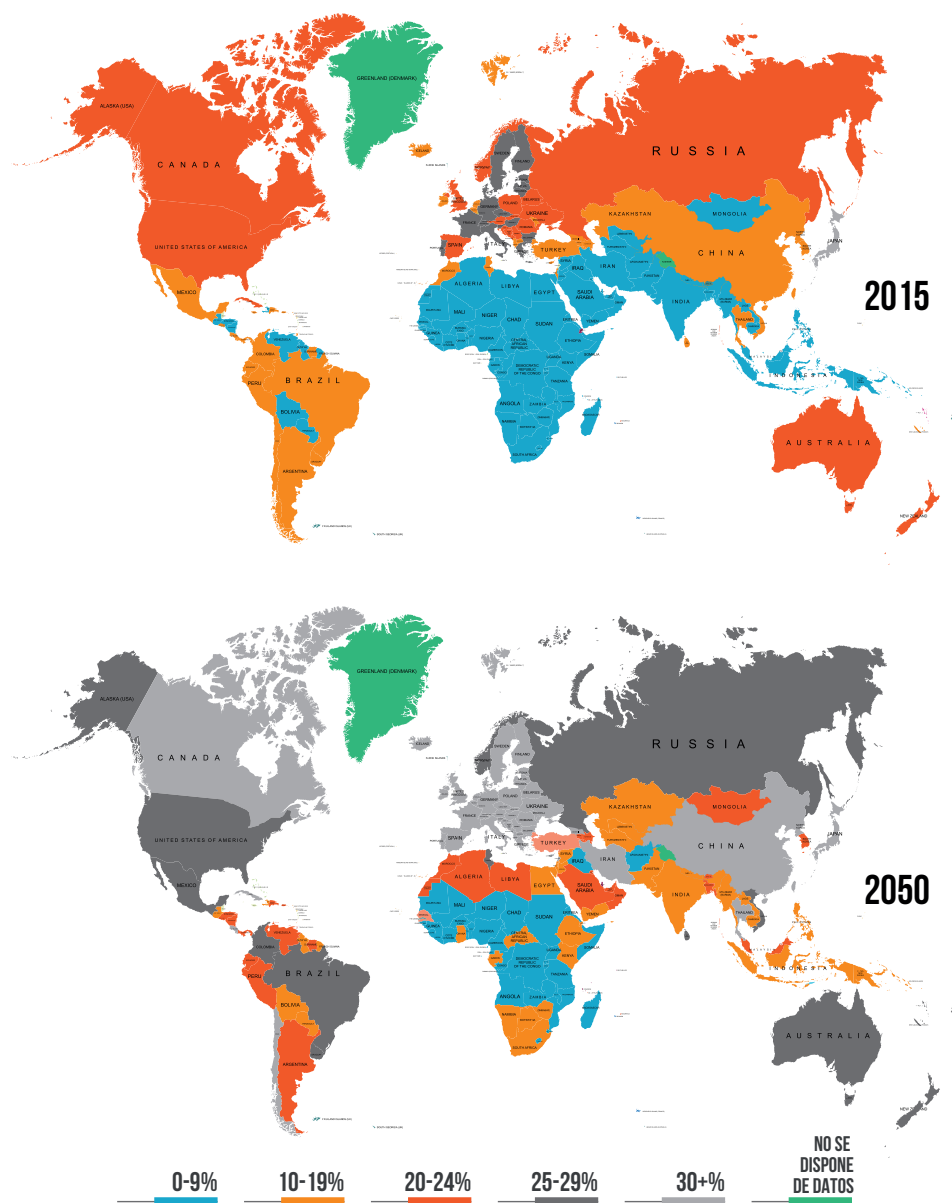
<sup>128</sup>

The Economist Intelligence Unit (2017) Thriving through Disruption. EY  
Ibid.

**Los cambios demográficos se han convertido en un tema importante para las empresas.** El 26 % de las empresas de países con ingresos altos indicaron que los cambios demográficos eran el segundo elemento que más repercusiones tenía en sus actividades tras la tecnología. El aumento previsto del envejecimiento de

la población en Europa y Asia se está convirtiendo en un problema cada vez más preocupante: el 62 % de las empresas de Europa y el 58 % de las de Asia indicaron que la disminución de la población en edad de trabajar tendrá muchas repercusiones en sus actividades.<sup>129</sup>

Gráfico 4.2 Proporción de la población de más de 60 años en 2015 y en 2050



Fuente: World Population Prospects 2015, ONU DAES, Population Division.

<sup>129</sup> La población en edad de trabajar se define como la población con edades comprendidas entre 15 y 64 años. Datos de la OCDE (2018).

# LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

## Y GENERACIONALES ESTÁN ALTERANDO LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

La esperanza de vida está aumentando sin cesar en todo el mundo, y en muchos países las personas de más edad cada vez son más reacias a jubilarse (gráfico 4.2). Las mejoras de la medicina, las instalaciones sanitarias y el saneamiento han duplicado con creces la esperanza media de vida mundial desde 1900. La esperanza de vida al nacer mundial en 2016 era de 72,0 años (74,2 años en el caso de los hombres y de 69,8 años en el caso de las mujeres).<sup>130</sup> En este contexto, la generación de la explosión de natalidad está tardando más tiempo en jubilarse, sobre todo porque han asumido más responsabilidades financieras y porque disfrutan de mejor salud.<sup>131</sup> Estudios recientes ponen de relieve que un tercio de la generación estadounidense procedente de esa explosión de natalidad y una cuarta parte de la australiana planean seguir trabajando más allá de los 80 años.<sup>132</sup> Los datos procedentes de nuestra encuesta indican que las empresas ya están pensando en cómo hacer frente al envejecimiento de una población que desea trabajar hasta una edad más avanzada. El 53% de las empresas de América del Norte y el 49% de las empresas de Europa indican que esta tendencia tendrá importantes repercusiones en sus actividades.

**EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN AFECTARÁ PROFUNDAMENTE NO SOLO A LA FUERZA DE TRABAJO SINO TAMBIÉN A LA ECONOMÍA, A MEDIDA QUE LA GENERACIÓN DE LA EXPLOSIÓN DE NATALIDAD SIGA REDEFINIENDO LAS NOCIONES FUNDAMENTALES QUE SE TENÍAN DESDE HACE TIEMPO EN MATERIA DE CARRERA PROFESIONAL, JUBILACIÓN Y AHORRO.**<sup>133</sup>

Sin embargo, las empresas también están preocupadas por las repercusiones que tendrá en sus operaciones el aumento de la población de jóvenes que están experimentando algunas regiones. El 47 % de las empresas señalaron que se verán afectadas por el aumento del número de personas de generaciones más jóvenes que se incorporan a la fuerza de trabajo en las economías emergentes. El 39 % de las empresas de África indicaron que el aumento de la población de jóvenes tendría serias repercusiones para ellas, llegando a tratarse del 45 % en el caso de las empresas de América Latina y del Caribe.

### RECUADRO 4.2 LOS MILENALES: LOS INFLUENCIADORES CLAVE DEL LUGAR DE TRABAJO

Los mileniales, nacidos entre 1980 y 2000, constituyen más de la mitad de la fuerza de trabajo mundial. En la mayoría de los países de la OCDE, los mileniales van a constituir el mayor grupo de población desde el apogeo que supuso la generación de la explosión de natalidad; solo en los Estados Unidos ascienden a 83,1 millones.<sup>134</sup> En el África Subsahariana, los menores de 25 años representarán el 60 % de la población total en 2035.<sup>135</sup>

En general, los mileniales buscan flexibilidad, lugares de trabajo regidos por valores, responsabilidad empresarial, un trabajo útil y trascendente, énfasis en el aprendizaje y la formación, y un entorno de trabajo móvil.<sup>136</sup> Los mileniales están destinados a convertirse en influenciadores del lugar de trabajo en los próximos decenios y las empresas deberán estar en sintonía con los cambios que van a causar. Por ejemplo, su predisposición a cambiar de trabajo exacerba las altas tasas de rotación de personal y la inadecuación de las competencias existentes; una encuesta entre 7700 graduados universitarios mostró que más de la mitad buscaba cambiar de trabajo en un plazo de seis meses a dos años, mientras que otra encuesta en ocho países indicó que es bastante probable que los mileniales renuncien a sus empleos actuales cuando les parezca que esos trabajos no reúnen las condiciones óptimas.<sup>137</sup> A medida que se jubile la generación de la explosión

<sup>130</sup> Organización Mundial de la Salud (2019) Life expectancy. Disponible en [https://www.who.int/gho/mortality\\_burden\\_disease/life\\_tables/situation\\_trends\\_text/en/](https://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends_text/en/) [consultado en septiembre de 2018]

<sup>131</sup> Deloitte (2016) *The Future of the Workforce*.

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Gratton, L. and Scott, A. (2016) *How Work Will Change...*

<sup>134</sup> United States Census Bureau (2015) Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse, Census Bureau Reports. Disponible en <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html> [consultado en agosto de 2018].

<sup>135</sup> AGRA (2016) *Africa Agriculture Status Report 2016*.

<sup>136</sup> Organización Internacional del Trabajo (2016) *ASEAN in Transformation*.

<sup>137</sup> Ibid.

de natalidad, algunos mileniales con poca experiencia de gestión podrían tener que tomar el relevo de los trabajadores de grado superior que dejen sus puestos. Sin embargo, las empresas han indicado que tienen dificultades para encontrar mileniales que tengan las competencias necesarias para justificar que se les asignen puestos directivos, lo que afecta negativamente a los salarios y a las carreras de los mismos.<sup>138</sup>

Los mileniales están a la vanguardia de la innovación y la adaptación. Entienden mejor los medios sociales que sus mayores, se sienten más cómodos con las nuevas tecnologías y forman el eje central de la «economía del trabajo independiente», impulsada por el trabajo por encargo y la movilidad fomentada por la tecnología móvil e Internet.<sup>139</sup> Los empleadores tendrán que aprovechar esta afinidad natural con la tecnología para enfrentarse al mercado del siglo XXI. Las empresas capaces de contratar y mantener a los mileniales dentro de sus filas por más tiempo serán más competitivas a medida que su fuerza de trabajo madure y pase a ocupar puestos de responsabilidad. Las empresas que intentan mantener modelos anticuados de desarrollo profesional y estructura generacional, que rara vez atraen o retienen a los mileniales por mucho tiempo, correrán un gran riesgo. Aunque la antigüedad y la experiencia siguen siendo muy apreciadas, las empresas necesitarán nuevos métodos de liderazgo que resulten atractivos para todas las generaciones en el lugar de trabajo.

**El nuevo modelo de gestión deberá lidiar con una fuerza de trabajo que no solo estará diversificada, sino que también estará muy versada en tecnología y que estará geográficamente dispersa. Los cambios demográficos han afectado tanto a las pymes como a las empresas multinacionales.** El nuevo arquetipo de empresa no es específico de ningún país, sino que estará influenciado por trabajadores cualificados de todo el mundo que trabajan en equipos complejos.<sup>140</sup> La flexibilidad y la modularidad, es decir, la capacidad de dividir los trabajos en proyectos y tareas específicos, pueden ofrecer a la generación de la explosión de natalidad la oportunidad de seguir asesorando y trabajando en temas de su competencia, al tiempo que permitirán a los mileniales adquirir nuevas competencias y trabajar con diferentes equipos y en diversos campos.

Aunque cada vez hay más mujeres en los consejos directivos y los puestos de dirección, en las profesiones tradicionalmente masculinas y en el lugar de trabajo en general, la presión por lograr mayores progresos se sigue intensificando.<sup>141</sup> Las empresas tratan de aprovechar el potencial femenino aún sin explotar. El 45 % de los dirigentes empresariales indicaron que el aumento del número de mujeres que se incorporan a la fuerza de trabajo repercutirá en sus actividades de forma notable. **Las oportunidades de formación y prácticas**

**especializadas, incluso en ámbitos no tradicionales, pueden ayudar a derribar barreras y hacer que los sectores productivos sean más incluyentes en materia de igualdad de género.**<sup>142</sup>

## 4.3 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

**Las organizaciones empresariales deberían ayudar a sus afiliados a desarrollar modelos de gestión y estrategias que empoderen a la nueva fuerza laboral.** Con el fin de seguir siendo competitivos, tendrán que ofrecer a todos los trabajadores oportunidades de formación y aprendizaje. Los programas de tutorías y de aprendizaje profesional por observación pueden ayudar a los mileniales a superar la inadecuación de las competencias y a introducir diversidad y experiencia en equipos variados. Las OE y sus afiliados también tienen que responder al desafío de las altas tasas de rotación de personal entre los empleados mileniales.

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> Deloitte (2016) The Future of the Workforce.

<sup>140</sup> Organización Internacional de Empleadores (2017) Understanding the Future of Work.

<sup>141</sup> UNCTAD (2018) Informe sobre las inversiones en el mundo.

<sup>142</sup> Véase: Novin, N. (2014), Comment donner du travail... Op. Cit.; Puech, O. (2013) "Nosotros somos el futuro de Haití": Empoderando a las adolescentes de Puerto Príncipe. Banco Mundial.

# LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

## Y GENERACIONALES ESTÁN ALTERANDO LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

En este contexto, en el que se están viniendo abajo las jerarquías, la generación de la explosión de natalidad está tratando de jubilarse a medias y de conseguir oportunidades más flexibles, y los mileniales se centran más en los proyectos que en el desarrollo de una carrera profesional, las empresas tendrán que replantearse sus estrategias de perfeccionamiento y readaptación de las competencias, y de atracción y retención del talento.<sup>143</sup> **Las OE tienen que ayudar a las empresas a reconvertirse con una fuerza de trabajo más horizontal que pueda aprovechar mejor la cambiante demanda de todas las partes: de los empleados y los clientes de más edad y de los más jóvenes.**

**Para afrontar estos cambios las OE tendrán que colaborar con sus afiliados para redefinir la noción de la jubilación.** Un número récord de personas de más edad se está jubilando, pero a pesar del creciente número de mileniales que encuentran trabajo, la fuerza

de trabajo en general está menguando, haciendo trizas el supuesto guion según el cual nuevos trabajadores sustituyen y mantienen a los jubilados.<sup>144</sup> Para gestionar este cambio, tanto las empresas como las OE deberían centrarse en rediseñar el trabajo, de manera que permita a los trabajadores de más edad seguir compartiendo experiencia al tiempo que generan ingresos.

En este sentido, **las OE deberán participar en la reforma o adaptación de los sistemas de jubilación a la realidad del momento.** Los planes de pensiones móviles que viajan con el trabajador (en lugar de estar vinculados a un único empleador) o los planes sectoriales generalizados, como los acuerdos demográficos establecidos a través de las OE y gestionados a través de la afiliación tanto del empleado como del empleador, podrían constituir una posible solución.<sup>145</sup>

### RECUADRO 4.3 ESTUDIO MONOGRÁFICO: CÓMO FOMENTAR LA AFILIACIÓN DE LOS JÓVENES

*La Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios (FIJE) es un organismo que representa a unos 150 000 jóvenes empresarios de 20 países y a asociaciones nacionales de jóvenes empresarios.<sup>146</sup> FIJE tiene como objetivo conectar, formar y representar a jóvenes líderes empresariales, para así redoblar los efectos de la iniciativa empresarial de los jóvenes en la creación de nuevas empresas, empleos e ingresos. También busca aumentar la productividad y la competitividad del sector privado en la región, que presenta altas tasas de desempleo y subempleo juvenil.<sup>147</sup> La Confederação Nacional de Jovens Empresários (CONAJE) de Brasil y la Comisión de Jóvenes Empresarios de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) de México forman parte de las organizaciones de jóvenes empresarios afiliadas a la FIJE.*

*La CONAJE reúne a diferentes tipos de jóvenes empresarios de todo Brasil, con más de 10.000 afiliados activos en 26 de los 27 Estados brasileños. También presta indirectamente servicio a más de 36 000 jóvenes propietarios de empresas y jóvenes empresarios. Aunque la CONAJE es independiente de la principal organización empresarial de Brasil, la Confederação Nacional da Indústria (CNI), ambas organizaciones mantienen una asociación estratégica desde hace mucho tiempo. La CONAJE participa activamente en tres de los Consejos temáticos más importantes de la CNI: pequeñas y medianas empresas, asuntos legislativos y política económica. La misión de la CONAJE consiste en desarrollar el liderazgo de los jóvenes, con el fin de que las personas afiliadas puedan trabajar posteriormente en organizaciones de empleadores a nivel regional y federal.<sup>148</sup>*

<sup>143</sup> IOE(2017) *Understanding the Future of Work*.

<sup>144</sup> Ernst, E. (2015). *La apretada clase media*. Finanzas y Desarrollo. Marzo de 2015, vol. 52, núm. 1, págs. 20 a 23, Fondo Monetario Internacional.

<sup>145</sup> PEW Charitable Trust (2017) *Retirement Needs and Preferences of Younger Public Workers*. PEW

<sup>146</sup> Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios (2016). *Informe de Gestión*. FIJE

<sup>147</sup> Ibid.

<sup>148</sup> Gonçalves, G. (2018). Entrevista para el estudio monográfico CONAJE.



COPARMEX Empresarios Jóvenes, con cerca de 6 000 afiliados en todo el país, es una de las 17 comisiones de trabajo que componen COPARMEX. El presidente de COPARMEX Empresarios Jóvenes es presidente del consejo directivo de COPARMEX, lo cual demuestra la importancia que la organización nacional concede a su organización juvenil y a los cambios demográficos. Dividida en tres suborganizaciones —profesionales del mundo empresarial, empresarios y estudiantes— COPARMEX Empresarios Jóvenes adapta sus recursos a estos tres grupos específicos.<sup>149</sup>

*Este tipo de OE nacionales y regionales que fomentan la iniciativa empresarial de los jóvenes desempeñan un papel fundamental en el ecosistema del sector privado. Animan a jóvenes líderes empresariales y empresarios a unirse a sus asociaciones de empleadores nacionales, directamente o a través de sus secciones dedicadas a los jóvenes, para así ayudar a las OE a captar nuevos afiliados.*

*Estos jóvenes profesionales no solo contribuirán a desarrollar el liderazgo empresarial a largo plazo, sino que también aportan ideas frescas e innovadoras a las estrategias de las OE, ayudándolas a mantenerse al tanto de la evolución de las normas y tendencias sociales.*

Asimismo, **las OE deben colaborar con las mujeres para mejorar su integración en la fuerza de trabajo** y deberían dar prioridad a las cuestiones relacionadas con la igualdad de género, ya que tienen importantes repercusiones en la viabilidad y rentabilidad de las empresas. Deberán

adoptar un enfoque multidimensional que comprenda, entre otras cosas, la educación, el cambio cultural y la política. Estas organizaciones pueden promover el diálogo entre las partes interesadas y apoyar a las empresas en la promoción de la igualdad de género.

#### RECUADRO 4.4 ESTUDIO MONOGRÁFICO: FEMALE FUTURE

*En 2002, el Gobierno de Noruega presentó una ley por la que las empresas que cotizaban en bolsa tenían la obligación de reservar al menos el 40 % de los puestos directivos para las mujeres. La Confederación de Empresas de Noruega (NHO) presentó entonces el programa Female Future.<sup>150</sup>*

*Inaugurado en 2003, el objetivo del programa era identificar y desarrollar las aptitudes de liderazgo de mujeres prometedoras en la fuerza de trabajo. El programa apoyaba a las empresas afiliadas en la mejora de su cartera de proyectos centrados en el liderazgo femenino para cumplir con la cuota legal de ocupación de cargos directivos y las ayudaba a promover a las mujeres en otros puestos directivos internos. El programa estuvo vigente hasta 2008, cuando entró en vigor la cuota de cargos directivos. Considerado un éxito, Female Future pronto volvió a ser implantado en Noruega donde sigue aplicándose, y desde entonces ha sido introducido en otros lugares.<sup>151</sup>*

*Entre sus primeras medidas, la NHO decidió comercializar el recién estrenado programa entre las empresas. A continuación, alentó a las empresas que se adhirieron a firmar un contrato por el que se comprometían a invertir en la promoción de las mujeres en cargos directivos*

<sup>149</sup> Montiel, F. (2018) Entrevista para el estudio monográfico CoparmexEmpresarios Jóvenes.

<sup>150</sup> Organización Internacional del Trabajo (2011) El futuro de la mujer: Cambiar el curso. Revista del Trabajo núm. 72. págs. 16 a 20

<sup>151</sup> Iczyk, M., Grzesiak, M., Richert-Kamierska, A. y Starnawska, M. (2014) Women and elderly on the BSR labour market-good practices' analysis and transfer. Hamburgo: Baltic Sea Academy.

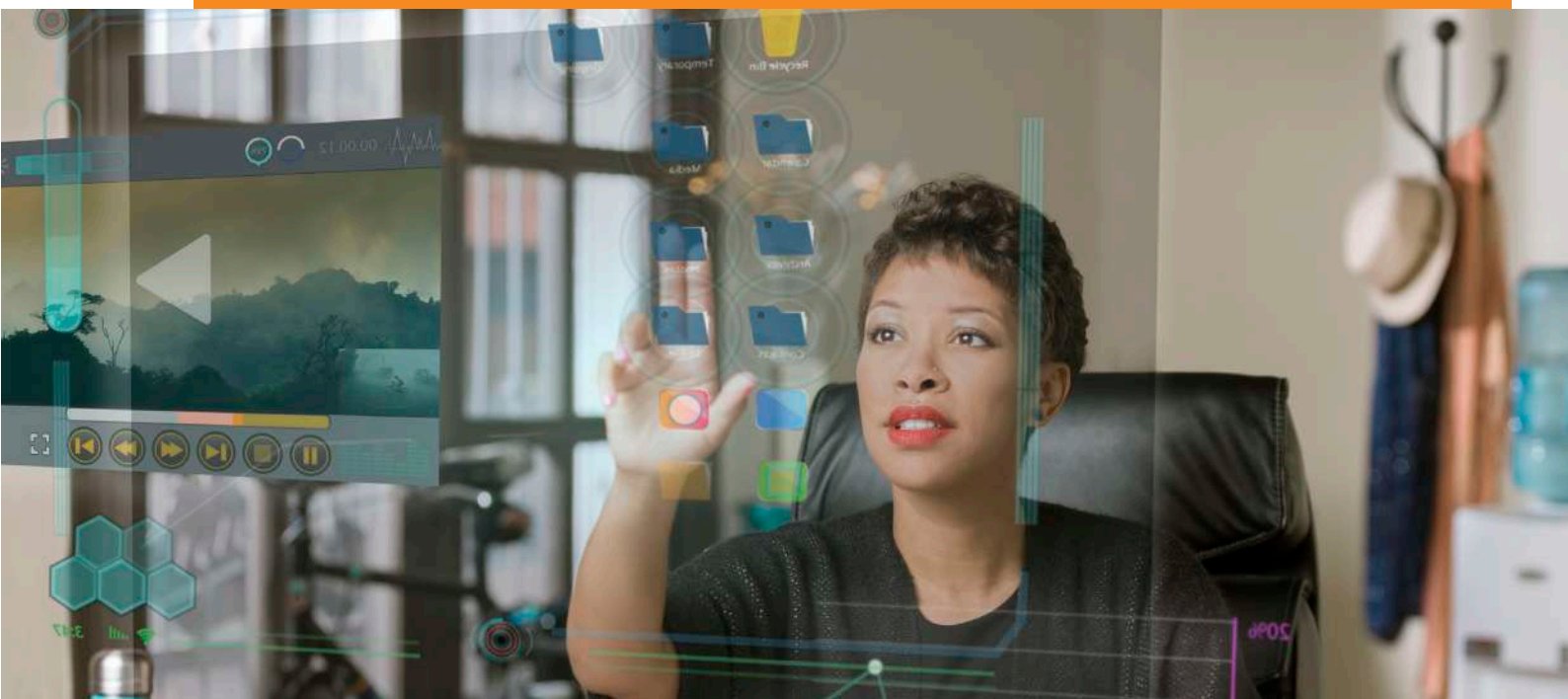
# LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

## Y GENERACIONALES ESTÁN ALTERANDO LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

*y puestos en los consejos directivos. Luego, estas compañías designaban a empleadas con un alto potencial y pagaban para que se unieran al programa Female Future.<sup>152</sup> Estas mujeres participaban en un programa de formación de un año de duración, y cada grupo se iba uniendo a una creciente red profesional de participantes y antiguas alumnas.*

*En 2018, aproximadamente 1600 mujeres habían participado en Female Future en más de 800 empresas noruegas. De las 23 participantes del programa de 2017, a seis les habían ofrecido cargos directivos en el momento en que se redactó el presente informe, y once habían sido ascendidas a un cargo directivo de mayor rango.<sup>153</sup> En la evaluación del programa que se realizó en 2014, la mayoría de las participantes afirmó que tuvo repercusiones positivas en sus carreras profesionales. A dos de cada tres les habían ofrecido cargos directivos o habían sido ascendidas en los últimos seis meses. Seis de cada diez habían experimentado una progresión en sus carreras gerenciales, y el mismo porcentaje había asumido una o más funciones de liderazgo.<sup>154</sup>*

*El éxito del programa Female Future de la NHO ha despertado el interés de otras organizaciones empresariales cuyos afiliados quieren invertir en el desarrollo de mujeres líderes, como es el caso de la Federación de Empleadores de Kenya (FKE). Tras la aprobación de la nueva constitución de Kenya en 2010, que contenía disposiciones expresas sobre la igualdad de género y abría la puerta a futuras leyes de discriminación positiva, la FKE ha colaborado con la NHO para introducir el programa Female Future en Kenya. 78 empresas han participado en la inscripción de empleadas en el programa desde su implantación en 2013, mientras que otras mujeres se han inscrito por cuenta propia para poder participar. En total, 231 mujeres han participado hasta la fecha.<sup>155</sup>*



<sup>152</sup> Ibid.

<sup>153</sup> Munthe, H. (2018) Entrevista para el estudio monográfico Female Future.

<sup>154</sup> Ibid.

<sup>155</sup> Nyaga, M. (2018) Entrevista para el estudio monográfico Female Future.





# 5

## LA SOSTENIBILIDAD ES LA CLAVE

Se espera de las empresas que sean cada vez más sostenibles, teniendo en cuenta tres pilares fundamentales: beneficios, repercusiones sociales y medioambientales. Los riesgos medioambientales están incrementando la vulnerabilidad de las empresas y de las personas en todo el mundo.



## 5.1 EL FONDO DE LA CUESTIÓN

Se estima que en 2050 la población del planeta será de 9700 millones de seres humanos. Hoy en día, la cifra es de 7700 millones.<sup>156</sup> El uso, la escasez y la preservación de los recursos naturales serán un desafío fundamental para una población mundial en aumento. Además, **los efectos agudos y prolongados del cambio climático traerán nuevos desafíos y oportunidades tanto para la fuerza de trabajo como para las empresas.**

Por otra parte, en medio de la globalización creciente, **la conducta empresarial responsable y los derechos humanos se han convertido en temas predominantes a nivel mundial.** Setenta años después de la firma de la Declaración Universal de Derechos Humanos, muchos de estos principios se siguen infringiendo e ignorando en distinta medida en todo el mundo. No obstante, existe un acuerdo amplio en la sociedad sobre la necesidad de mejorar la observancia y el cumplimiento de los derechos humanos.<sup>157</sup>

**Las empresas se ven influenciadas por sus consumidores y empleados, que desean potenciar la sostenibilidad y la responsabilidad social.** La utilización de las energías renovables está aumentando en consonancia con la bajada del costo; el gas natural pronto superará al carbón como segunda fuente de energía a nivel mundial; y la voluntad política de luchar contra el cambio climático y adaptarse a él va en aumento.<sup>158</sup> Muchos mercados emergentes, que serán el motor del crecimiento mundial en los próximos decenios, han optado en sus planes de desarrollo por las energías renovables y por otras estrategias para reducir las emisiones de carbono. Mientras tanto, las empresas y corporaciones que más incidan en la sostenibilidad

podrían ser las que se esfuercen por ser más eficientes con sus recursos limitados.<sup>159</sup>

Probablemente, en el futuro se producirá un crecimiento rápido del sector de la energía sostenible, especialmente en el ámbito de la innovación tecnológica. Parte de este crecimiento estará impulsado por empresas grandes y consolidadas, pero también habrá lugar para otras organizaciones y empresas incipientes, en particular viveros de empresas vinculados a universidades, organizaciones pequeñas y flexibles, y consultoras de sostenibilidad. **No se ha establecido aún una relación directa entre la energía sostenible y la mejora de los resultados del mercado de trabajo, pero se puede orientar la energía sostenible para que genere más puestos de trabajo.**<sup>160</sup> Sin embargo, el sector carece de personal altamente cualificado, lo que causa «embotellamientos» y retrasos de los beneficios económicos y en materia de empleo que se derivan de las economías verdes.<sup>161</sup>

El cambio climático mundial, agravado por el aumento de las emisiones de carbono, prosigue su curso. La tecnología y la innovación llevan la prosperidad a las naciones, pero el precio medioambiental que se paga es alto. Aunque puede que China sea la última nación que utilice la industrialización tradicional para desarrollarse, tan solo el número de consumidores de clase media que ello genera supondrá una presión añadida para los recursos mundiales.<sup>162</sup> Algunas economías emergentes alegan que es injusto que Occidente haya podido industrializarse utilizando recursos y combustibles fósiles y ahora exija a los países pobres que adopten medidas de conservación y sostenibilidad. **El problema al que se enfrenta el mundo es cómo encontrar el equilibrio entre el desarrollo económico y la utilización de unos recursos finitos.**

<sup>156</sup> DAES (2015) World population projected to reach 9.7 billion by 2050. Disponible en <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/2015-report.html> [consultado en octubre de 2018]

<sup>157</sup> Human Rights Watch (2019). Informe Mundial 2019. HRW, Nueva York.

<sup>158</sup> EY (2016) The upside of disruption: Megatrends shaping 2016 and beyond. EY

<sup>159</sup> Ibid.

<sup>160</sup> Bowen, A. y Kuralbayeva, K. (2015) Looking for green jobs: the impact of green growth on employment. Londres, LSE

<sup>161</sup> Oficina Internacional del Trabajo (2015) Anticipating skill needs for green jobs A practical guide. Ginebra, OIT

<sup>162</sup> Frey, C. y Rahbari, E. (2016) Do labour-saving technologies spell the death of jobs in the developing world? Washington D.C., Brookings



# LA SOSTENIBILIDAD

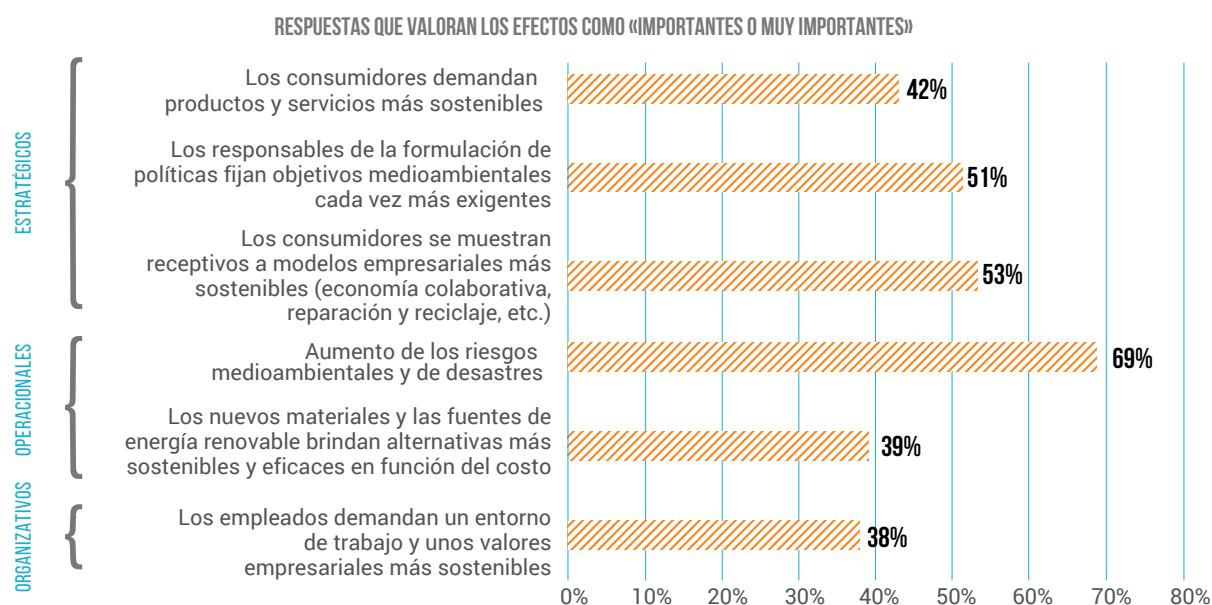
## ES LA CLAVE

## 5.2 CONSECUENCIAS PARA LAS EMPRESAS

El 69 % de las empresas encuestadas reconocieron que los crecientes riesgos y desastres ambientales tienen una repercusión considerable en sus actividades y su reputación. Las preocupaciones en torno al agua, la contaminación y la gestión del riesgo de desastres son parte de la nueva cotidianidad. El endurecimiento de la normativa medioambiental, unido a las demandas ecológicas de los consumidores y trabajadores, obligan

a tener en cuenta **en los modelos de negocios los tres pilares fundamentales, a saber: el social, el medioambiental y el financiero**. A nivel estratégico, las demandas de los consumidores y los reguladores exigen una transformación de los modelos de negocios; a nivel operativo, el aumento de la exposición a los riesgos medioambientales está ligado a la innovación relacionada con materiales y fuentes de energía más sostenibles; a nivel organizativo, cada vez más trabajadores se hacen eco de las demandas de los consumidores que exigen entornos de trabajo y valores sostenibles.

Gráfico 5.1 Evalúe los efectos que tienen en su empresa las consecuencias relativas a la sostenibilidad que se enumeran a continuación.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

### Los consumidores están aumentando la presión sobre las empresas para que mejoren la sostenibilidad.

Las organizaciones de consumidores y las ONG piden cada vez más información sobre las condiciones de trabajo y las rutas al mercado; los inversores tienen en cuenta la información relativa a la conducta empresarial

responsable y los derechos humanos en sus decisiones de inversión y el desempeño de las empresas en materia de conducta empresarial responsable se califica públicamente mediante comparativas empresariales.

Asimismo, cada vez son más los consumidores que buscan productos respetuosos con el medioambiente, y las empresas capaces de ofrecerlos han conseguido cuotas de mercado importantes. Los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por automóviles eléctricos, productos recargables respetuosos con el medioambiente, productos orgánicos, e incluso por productos de limpieza ecológicos.<sup>163</sup> Aproximadamente tres de cada cuatro mileniales afirman que estarían dispuestos a pagar un pequeño sobreprecio por «productos ecológicos».<sup>164</sup> El 53 % de los dirigentes empresariales encuestados a nivel mundial señalaron que los consumidores actuales se muestran más receptivos a los modelos de negocios sostenibles, mientras que el 42 % reconocieron que los consumidores demandan productos y servicios más sostenibles (gráfico 5.1).

**Los responsables de la formulación de políticas y los trabajadores también se han sumado a esta demanda.**

Los políticos están cada vez más predispuestos a legislar y formular políticas en materia de conducta empresarial responsable y derechos humanos, y los sindicatos están llamando la atención de las empresas hacia las condiciones de trabajo en las cadenas de suministro. Asimismo, el 51 % de las empresas indicaron que existe una demanda creciente por parte de los responsables de la formulación de políticas para que se cumplan objetivos medioambientales. Por su parte, el 40 % y el 45 % de las empresas de países con ingresos altos y medio-altos, respectivamente, informaron de que su fuerza de trabajo está demandando unos entornos de trabajo y unos valores empresariales más sostenibles.

**Hay una iniciativa en curso para elaborar un tratado de las Naciones Unidas relativo a las empresas y los derechos humanos (el grupo de trabajo intergubernamental sobre las empresas transnacionales y otras empresas), que podría representar un desafío concreto para las empresas de ámbito mundial.** La iniciativa, que está siendo objeto de deliberación desde 2014, con el Gobierno del Ecuador a la cabeza, busca fórmulas para hacer responsables,

con arreglo a la legislación internacional en materia de derechos humanos, a las empresas transnacionales por las violaciones de derechos cometidas en un contexto transfronterizo. No obstante, el desenlace de esta propuesta sigue sin estar claro.<sup>165</sup>

**La profusión de datos que las empresas y los consumidores tienen a su alcance hoy en día hace que la gestión de las cadenas de suministro sea aún más importante.** Las inversiones se basan cada vez más en prácticas empresariales sostenibles, con lo que la reputación es fundamental.

**Las relaciones empresariales están determinadas cada vez más por las normas medioambientales y laborales.** Las empresas con sede en los Estados Unidos de América y en Europa intensifican el uso de procesos de diligencia debida con el objeto de mitigar los efectos adversos sobre los derechos humanos en su cadena mundial de suministro. Si las empresas no actúan correctamente, las ONG, los sindicatos y los ciudadanos activistas pueden divulgar rápidamente con sus teléfonos móviles las deficiencias en cuanto a condiciones de trabajo o normas medioambientales, lo que puede causar una repulsa a nivel mundial. Además, los consumidores esperan que las empresas utilicen su influencia para mejorar las normas en materia de derechos humanos en sus cadenas de suministro. Las normativas o los proyectos de normativa de algunos países europeos (entre ellos el Reino Unido, Francia, los Países Bajos y Suiza) y las iniciativas de realización de comparativas empresariales están contribuyendo a reforzar más si cabe las normas.

<sup>163</sup> Bisson, P., Stephenson, E. y Viguerie, P. (2010) Pricing the Planet. McKinsey & Company

<sup>164</sup> Nielsen (2015) Green Generation: Millennials say Sustainability is a Shopping Priority. Oxford, Nielsen

<sup>165</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2014) Open-ended intergovernmental working group on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights. Disponible en: <https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGTransCorp/Pages/IGWGOnTNC.aspx> [consultado en marzo de 2019].



# LA SOSTENIBILIDAD

## ES LA CLAVE

### RECUADRO 5.1

## FOMENTO DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE EN LAS EMPRESAS

Walt Disney Company financia un programa de dos años de duración (2017-2019) para fomentar la conducta empresarial responsable en las empresas, en particular entre los intermediarios de la cadena de suministro.

El Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) está ejecutando el programa, que consiste en empoderar a las OE para que creen y ofrezcan a sus afiliados servicios de formación sobre conducta empresarial responsable y seguridad y salud en el trabajo (SST).

Estas empresas, muchas de ellas intermediarias de la cadena de suministro de Disney, podrán entonces adoptar e integrar la conducta empresarial responsable y la SST en todas sus actividades y relaciones empresariales.

Al sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de adherirse a la conducta empresarial responsable y sus vínculos positivos con los principios y derechos fundamentales en el trabajo, las OE contribuirán a crear un entorno propicio para los negocios responsables y profesionales que beneficiará a sus afiliados y generará unas condiciones que ayuden a captar más.

Uno de los puntos fuertes de la iniciativa es su sostenibilidad más allá de la fase de ejecución a cargo del CIF-OIT. El conjunto de actividades de formación, una vez elaborado con el CIF-OIT, pasará a ser de las OE y a formar parte integrante de su oferta de servicios.

**Cada vez son más las empresas que se benefician de controlar los tres pilares fundamentales.** En los últimos 15 años se ha quintuplicado la inversión mundial en energía renovable, situándose aproximadamente en 300 000 millones de dólares estadounidenses al año, lo que la convierte en una de las principales fuentes potenciales de capital.<sup>166</sup> El mercado de la sostenibilidad crece, ya se trate de energía, productos u otros servicios, y las empresas inteligentes pueden captar una gran cuota del mercado. Aun cuando el entorno operativo para muchas de esas compañías sea complejo, el rendimiento de las inversiones en prácticas sostenibles puede ser extraordinario.

En un estudio basado en los datos recabados durante 18 años se llegó a la conclusión de que las empresas socialmente responsables obtenían un mejor desempeño, tanto financiero como bursátil. Dicho desempeño puede ser el reflejo de una gestión mejor y más responsable, de un aumento del interés de los consumidores motivado por las prácticas o también se puede deber a que los modelos sostenibles atraen a empleados con mayores cualificaciones.

**Los modelos de funcionamiento sostenible ayudan asimismo a proteger a las empresas de los efectos que puedan tener en sus cadenas de suministro el cambio**

<sup>166</sup>

Antonich, B. (2019) Renewable Energy Investments Increased Five-fold Globally Over Past 15 Years. Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible

## climático y los riesgos sociales y medioambientales.<sup>167</sup>

El 39 % de las empresas indicaron que los nuevos materiales y las fuentes de energía renovable brindaban alternativas más sostenibles y eficaces en función del costo, y que incidían de forma notable en las operaciones comerciales. Esto es cierto especialmente en el caso del sector de la fabricación, en el que el 43 % de las

empresas señalaron que las repercusiones eran notables. Los modelos de negocios que incorporan predicciones variables de la oferta y la demanda, especialmente las posibles fluctuaciones del precio de insumos que actualmente son baratos, como el agua, podrán soportar mejor los períodos de incertidumbre.

### RECUADRO 5.2 LAS EMPRESAS Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

*Si bien el potencial de las empresas para mejorar la sociedad mediante prácticas más sostenibles es objeto general de debate, hasta hace poco no se ha entendido el beneficio que ello genera para las empresas.<sup>168</sup>*

*La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por los líderes mundiales en 2015, representa una visión global del desarrollo sostenible.<sup>169</sup> Dicha Agenda se basa en 17 objetivos, 169 metas y 232 indicadores para dar forma a un consenso singular y actual respecto de un «plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad». Los ODS son una iniciativa sin precedentes en cuanto a su reconocimiento de la función de las empresas y el sector privado en el desarrollo sostenible, y constituyen «una oportunidad para demostrar el liderazgo del sector privado donde corresponda en asuntos clave de la agenda de desarrollo nacional... para mostrar cómo las organizaciones de empleadores están contribuyendo a la correcta implementación de la Agenda 2030 y para demostrar la capacidad del sector privado de proponer soluciones, tomar iniciativas y participar en alianzas para aumentar el progreso dada su creatividad, su capacidad de innovación y de creación de empleo, sus competencias técnicas y de gestión, al igual que sus recursos financieros».<sup>171</sup>*

*Un informe reciente de la Comisión de Empresas y Desarrollo Sostenible señala que la consecución de los ODS podría ayudar a las empresas a generar más de 12 billones de dólares estadounidenses en cuatro sectores, a saber: energía, ciudades, alimentación y agricultura, y salud y bienestar, en 2030.<sup>172</sup> Las prácticas sostenibles pueden crear también más de 380 millones de empleos nuevos en esos sectores en los próximos diez o quince años.<sup>173</sup>*

*Al parecer, las empresas están aprovechando la oportunidad. El 71 % de las empresas encuestadas ya han empezado a planificar cómo incorporar los ODS a sus marcos empresariales. Esta transformación podría ayudar a la realización de los ODS por medio del aumento de la innovación y la inversión, y el incremento de la fuerza de trabajo mundial. Asimismo, brindará a las empresas una oportunidad para mitigar los riesgos medioambientales y sociales, y para aumentar los beneficios.<sup>174</sup>*

<sup>167</sup> Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (2015) Sustainability and Reporting Trends in 2025: Preparing for the Future. Documento de análisis preparado para el proyecto Reporting 2025 de la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes. Ámsterdam, Iniciativa Mundial de Presentación de Informes

<sup>168</sup> PwC (2015) Make it Your Business: Engaging with the Sustainable Development Goals. PwC

<sup>169</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Disponible en [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) [consultado en enero de 2019]

<sup>170</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Disponible en [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) [consultado en enero de 2019]

<sup>171</sup> Organización Internacional de Empleadores (2016) Resumen de la OIE sobre la implementación de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible: El rol de las empresas. Ginebra, OIE

<sup>172</sup> La Comisión de Empresas es una iniciativa de dos años de duración creada para promocionar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, u Objetivos Mundiales, entre las empresas. Su informe de referencia, Mejores negocios, un mundo mejor, sentó las bases del premio económico a las empresas que cumplen los Objetivos Mundiales, y cómo conseguirlo. La Comisión de Empresas cerró las puertas oficialmente en enero de 2018, pero se siguen desarrollando varias iniciativas conexas. Véase: <http://businesscommission.org/about> [consultado en marzo de 2019].

<sup>173</sup> Comisión de Empresas y Desarrollo Sostenible (2017) Mejores negocios, un mundo mejor. Londres, Comisión de Empresas y Desarrollo Sostenible

<sup>174</sup> PwC (2015) Make it Your Business: Engaging with the Sustainable Development Goals. PwC



## 5.3 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Ni las empresas ni los gobiernos pueden conseguir la sostenibilidad por sí solos; **deberán hacerlo mediante la colaboración y la comunicación a fin de crear mercados eficientes que permitan a las empresas perseguir sus objetivos, manteniendo al mismo tiempo una buena responsabilidad cívica empresarial.** Las organizaciones empresariales pueden ejercer de intermediarias en estos diálogos entre los gobiernos, las empresas y los ciudadanos, con el objeto de encontrar una vía equitativa para todas las partes interesadas.

En realidad, mientras todos los gobiernos redactan normativas más estrictas, no existe un consenso general sobre las prioridades, los planteamientos o los mecanismos de aplicación. Las OE tendrán que ayudar a sus afiliados a resolver los problemas de sostenibilidad que tipifiquen el nuevo entorno operativo en todo el mundo. En lo que respecta a las empresas que realizan actividades transfronterizas, **es posible que las OE tengan que enfrentarse a distintas normativas restrictivas.** En general, el problema principal en los próximos decenios será qué harán los gobiernos y las empresas para equilibrar el crecimiento económico con la sostenibilidad, y cómo manejarse en este panorama cambiante.

Para dar respuesta a este problema, las OE tendrán que encontrar soluciones innovadoras. Es probable que las políticas y las normativas tomen formas diferentes a nivel local y nacional, con lo que habrá que adoptar estrategias diversas en función de la escala. Algunos gobiernos, empresas y OE han resuelto serios problemas con amplias colaboraciones, mientras que los desafíos de menor envergadura o delimitados se pueden resolver mejor mediante la interacción entre las empresas locales y el público.<sup>175</sup> Puede ser que el grueso de la labor de las OE en los próximos decenios se centre en fomentar economías más colaborativas en las que todos los participantes tengan voz y voto al afrontar los problemas.

Independientemente de lo buena que sea la colaboración entre las OE y los gobiernos para mejorar las políticas,

la realidad del cambio climático y el aumento de los desastres naturales afectará al funcionamiento de las empresas. La destrucción que genera un huracán o la escasez derivada de años de sequía pueden impulsar el acercamiento entre los gobiernos y las empresas en el marco de las iniciativas de recuperación para estimular la economía, e integrar procesos más sostenibles y resilientes. Ya han surgido nuevas empresas especializadas en la adaptación que ofrecen modelos financieros novedosos y seguros para las personas o entidades que estén expuestas a desafíos medioambientales. Estas empresas se dedican también a mejorar la solidez física de los lugares de trabajo y las comunidades.<sup>176</sup> Las colaboraciones entre estas y otras empresas y los gobiernos pueden contribuir a proteger a los ciudadanos de los efectos nocivos derivados de la escasez de recursos y del clima y los cambios medioambientales.

**Las OE desempeñan un papel fundamental en la preparación para la gestión de desastres** y pueden colaborar con las empresas y coordinarse con ellas para elaborar planes de respuesta ante los desastres, con el fin de gestionar la situación de crisis, mantener la continuidad de las operaciones empresariales y encaminar de forma eficaz la recuperación y reconstrucción. Asimismo, pueden ayudar a sus afiliados a integrar en sus sistemas planes de preparación y recuperación en casos de desastre, impartir formación a las empresas sobre cómo garantizar la seguridad de sus empleados y velar por que se dé orientación para ayudar a las empresas a reanudar su actividad, reduciendo al mínimo las interrupciones cuando se produzca un desastre.

**Las OE pueden sensibilizar sobre prácticas sostenibles y crear capacidad al respecto.** A medida que dichas prácticas vayan adquiriendo importancia entre las empresas y los consumidores, estas organizaciones pueden ejercer de foro para generar ideas y modelos que ayuden a las empresas que quieran transformarse y facilitar el intercambio de experiencias. Las OE deberían informar a sus empresas afiliadas de las novedades y tendencias en relación con la conducta empresarial responsable y los derechos humanos, impartir formación y brindar asesoramiento sobre las distintas herramientas, marcos y textos que rigen las normas en materia de conducta empresarial responsable y derechos humanos, además de contribuir al establecimiento de colaboraciones entre los actores clave.

<sup>175</sup> Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (2015) Sustainability and Reporting Trends in 2025: Preparing for the Future. Documento de análisis preparado para el proyecto Reporting 2025 de la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes. Amsterdam, Iniciativa Mundial de Presentación de Informes

<sup>176</sup> Bisson, P., Stephenson, E. y Viguerie, P. (2010). Pricing the Planet. McKinsey&Company



### RECUADRO 5.3

## PROMOVER LA FUNCIÓN DE LAS EMPRESAS EN LOS ODS

En 2015, el Consejo de los Estados Unidos para el Comercio Internacional, en colaboración con la OIE y otras organizaciones empresariales, creó la plataforma web «Business for 2030».

*En este sitio web se presentan las actuales y pasadas contribuciones de las empresas al desarrollo sostenible bajo el prisma de los ODS. El objetivo es impulsar una colaboración más productiva entre los sectores público y privado a nivel nacional y las Naciones Unidas, y poner de manifiesto la necesidad de que las empresas desempeñen una función proporcionada en los mecanismos de negociación, aplicación y seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo a ambos niveles. Business for 2030 es una acción oficial de los empleados en el marco de la campaña sobre los #ObjetivosMundiales del Project Everyone, y es una red de acción oficial del Registro de Asociaciones de las Naciones Unidas del Consejo Económico y Social.*

### RECUADRO 5.4

## ESTUDIO MONOGRÁFICO - DUBÁI INTELIGENTE

*El Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) se ha puesto manos a la obra para transformar varios centros urbanos en «ciudades inteligentes». La Federación de Cámaras de Comercio e Industria de los Emiratos Árabes Unidos participa activamente, como colaborador estratégico en representación del sector privado, en estas iniciativas que abarcan aspectos como la concepción, el diseño, la ejecución y el seguimiento de diversos proyectos de ciudades inteligentes por todo el país.*

*La iniciativa Dubái inteligente, que se puso en marcha en 2014 y mediante la que se prevé convertir a Dubái en una ciudad inteligente en 2021, articula sus objetivos en torno a los siguientes pilares estratégicos: eficiencia, integración, seguridad y personalización. La idea es crear una ciudad en la que todos los recursos se optimicen para aumentar la eficiencia al máximo, los servicios se integren sin fisuras en la vida cotidiana, y las personas y sus datos estén protegidas.<sup>177</sup>*

*Las autoridades están poniendo en marcha más de 545 iniciativas destinadas a redefinir la forma en que sus ciudadanos y visitantes viven la ciudad. Entre los objetivos estratégicos más importantes se incluyen los siguientes: transformar más de 1100 servicios públicos esenciales en servicios inteligentes prestados principalmente en línea; introducir vehículos autónomos y servicios de transporte inteligente; proporcionar una red wifi gratuita y de alta velocidad en todo el emirato; y desarrollar una economía basada en datos que, a juicio de las autoridades, generará un aumento del PIB de 2830 millones de dólares estadounidenses en 2021.<sup>178</sup>*

*Dubái inteligente utiliza la tecnología para mejorar el entorno de vida y empresarial. A nivel de los consumidores, mejora la eficacia y la integración de los servicios urbanos, con lo que se ahorra tiempo y dinero; a nivel financiero, la eficacia de los servicios permite ahorrar costos en todos los sectores y la información obtenida de los datos impulsa la innovación y estimula el crecimiento económico; y a nivel de recursos e infraestructura, el que los recursos, la energía y la infraestructura de la ciudad sean sostenibles y resilientes permite mantener un entorno limpio y saludable.*

*A la larga, el Gobierno del país espera que este enfoque pionero convierta a Dubái en modelo para el futuro desarrollo de ciudades inteligentes en todo el mundo.*

<sup>177</sup> Smart Dubai 2021 (s.f.) Smart Dubai 2021. Preparing Dubai to embrace the future, now. Disponible en <https://2021.smartdubai.ae/> [consultado en febrero de 2019]

<sup>178</sup> Visit Dubai (2019) Cómo las TIC más avanzadas llevan las riendas de la Ciudad inteligente de Dubái. Disponible en <https://www.visitdubai.com/es/business-in-dubai/why-dubai/news-and-insights/becoming-the-worlds-smartest-city> [consultado en febrero de 2019]



# 6

## **LAS CUALIFICACIONES SON LA DIVISA DEL LUGAR DE TRABAJO MODERNO**

A los empleadores y las empresas de todo el mundo les resulta cada vez más difícil encontrar, contratar y retener el talento.



## 6.1 EL FONDO DE LA CUESTIÓN

**El desafío de localizar, contratar y retener el talento está presente a escala internacional, en todos los sectores y niveles salariales, con escasez de trabajadores altamente cualificados.**<sup>179</sup> Los cambios en el conocimiento, la educación y la formación a menudo dan lugar a que los empleados con las cualificaciones más adecuadas no se ubiquen en el mismo lugar que los puestos de trabajo.<sup>180</sup> Hay estudios que prevén que en 2020 la escasez de trabajadores altamente cualificados a nivel mundial podría llegar a ser de entre 38 y 40 millones.<sup>181</sup>

**La escasez de cualificaciones adecuadas para el mundo de trabajo ya está causando problemas, incluso en aquellos puestos para los que se requiere poca experiencia.** En un estudio reciente, el 40 % de los empleadores señalaron que la escasez de competencias adecuadas era la causante principal de las vacantes en los puestos que requerían poca experiencia, y el 60 % afirmaron que los recién graduados no contaban con la preparación adecuada para los puestos de trabajo actuales.<sup>182</sup> Todo esto ha desatado una «guerra por el talento» que lleva a las empresas a competir por captar a los trabajadores altamente cualificados mediante una combinación de prestaciones, trabajo atractivo, respaldo de la promoción profesional e innovación.<sup>183</sup>

Al mismo tiempo, el mercado de trabajo mundial podría tener un exceso de entre 90 y 95 millones de trabajadores poco cualificados. Estos desequilibrios podrían afectar de manera negativa tanto a las economías en desarrollo como a las desarrolladas.<sup>184</sup> **El problema se agrava aún más con el aumento de la digitalización y la innovación tecnológica, que están alterando de forma radical las competencias necesarias para conseguir un trabajo.**

**La migración arroja un balance positivo para los trabajadores, las empresas, las economías y la sociedad, pero puede generar una oposición a la que se debe prestar atención.** Según estimaciones recientes, la aportación absoluta de los migrantes a la producción mundial en 2015 fue de 6,7 billones de dólares estadounidenses, o lo

que es lo mismo, el 9,4 % del PIB mundial. Los cambios demográficos en las economías desarrolladas harán que sea necesario aumentar la migración procedente de los países en desarrollo, ya que economías como las de los Estados Unidos de América, Canadá y la Unión Europea precisan de trabajadores jóvenes que aporten mano de obra y paguen impuestos para contrarrestar el envejecimiento de la población.<sup>185</sup> La mayoría de los datos indican que la aportación neta de los migrantes regulares a las economías y sociedades en las que viven y trabajan es positiva.<sup>186</sup> No obstante, los trabajadores recién llegados han de afrontar varias dificultades, como salarios más bajos, tasas de desempleo elevadas y, en ocasiones, una xenofobia y un racismo manifiestos. La migración también puede generar oposición entre las fuerzas de trabajo local. Los gobiernos deben dar respuesta a la percepción de que los trabajadores extranjeros hacen que se reduzcan los sueldos y las oportunidades de trabajo de los trabajadores nativos, y que la migración está asociada a condiciones de trabajo inaceptables y abusos, adoptando políticas al respecto y poniendo de relieve los beneficios que genera la migración para la población.

**A menudo, las políticas migratorias están descoordinadas y resultan ineficaces para solucionar los problemas derivados de la falta de cualificaciones.**<sup>187</sup> La migración bien gestionada es un vehículo para colmar las aspiraciones personales, equilibrar la oferta y la demanda de mano de obra, estimular la innovación y transferir y difundir competencias. Los intereses del sector privado en lo que respecta a las necesidades del mercado de trabajo y los intereses en materia de política migratoria varían mucho entre las distintas empresas, sectores, países y regiones. Pero la existencia de leyes y políticas nacionales de inmigración claras, transparentes y eficaces que permitan la circulación de capital humano, cuando y donde sea necesario, beneficia tanto a los empleadores como a los trabajadores. Los sistemas demasiado complejos y aquellos que cambian con frecuencia dificultan el cumplimiento de las legislaciones nacionales y ponen en entredicho las protecciones que brinda el mercado de trabajo. Asimismo, impiden a las empresas contratar el talento que necesitan y a los migrantes progresar profesionalmente y mantener a sus familias.

<sup>179</sup> Manyika, J. (2017), Technology, Jobs and the Future of Work.

<sup>180</sup> Ibid.

<sup>181</sup> Organización Internacional de Empleadores (2017) Entender el futuro del trabajo. Ginebra, OIE

<sup>182</sup> Manyika, J. (2016) Technology, Jobs and the Future of Work.

<sup>183</sup> Manyika, J., Lund, S., Robinson, K., Valetino, J. and Dobbs, R. (2015) A labour market that works: connecting talent with opportunity in the digital age. McKinsey&Company

<sup>184</sup> Organización Internacional de Empleadores (2017) Entender el futuro del trabajo. Ginebra, OIE

<sup>185</sup> Manyika, J. (2016) Technology, Jobs and the Future of Work. McKinsey Company. McKinsey&Company

<sup>186</sup> OCDE (2014) Is migration good for the economy? Migration Policy Debates. París, OCDE

<sup>187</sup> Manyika, J. (2016) Technology, Jobs and the Future of Work.

# LAS CUALIFICACIONES

## SON LA DIVISA DEL LUGAR DE TRABAJO MODERNO

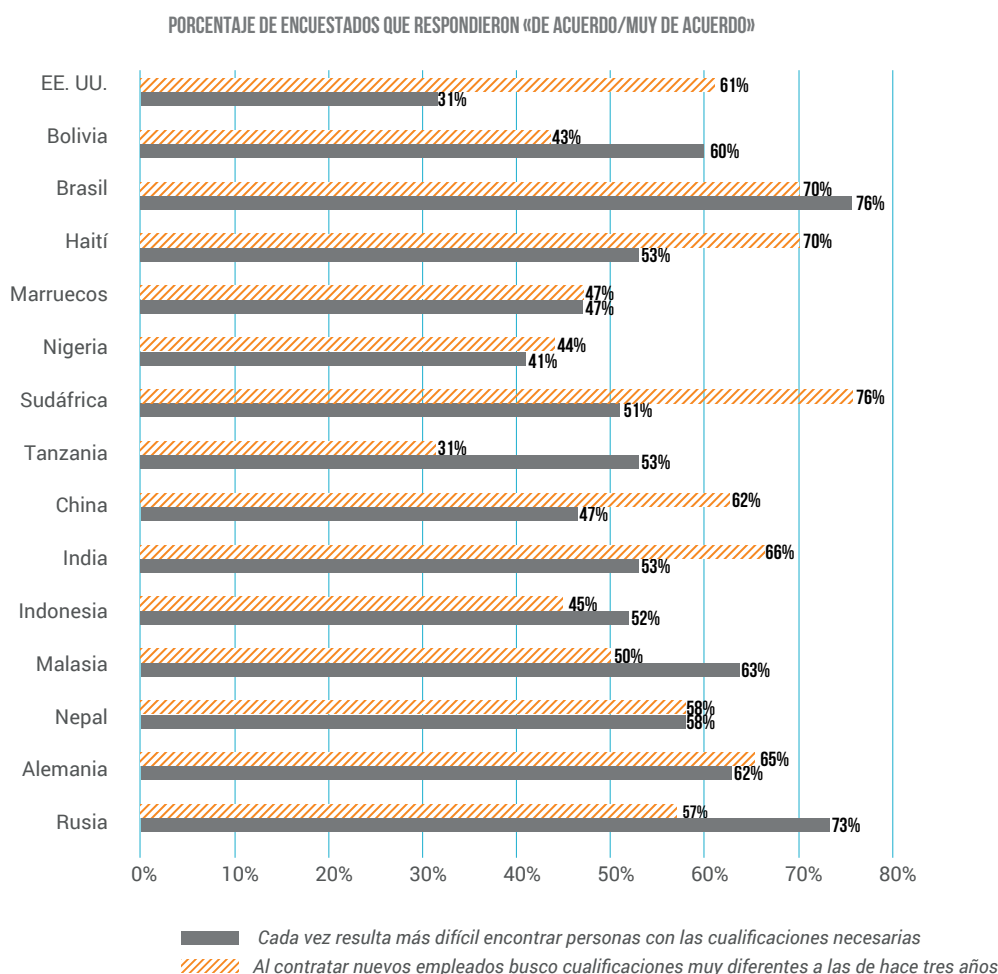
### 6.2 CONSECUENCIAS PARA LAS EMPRESAS

Los empleadores y las empresas de todo el mundo se encuentran cada vez con más desafíos para encontrar, contratar y retener el talento. Sin embargo, **las necesidades en materia de cualificaciones y la facilidad para efectuar contrataciones varían mucho de una región a otra y desafían todos los patrones obvios de las economías desarrolladas y las emergentes.**

Como se muestra a continuación (gráfico 6.1), un porcentaje elevado de las empresas de los Estados

Unidos de América (61 %), el Brasil (70 %), la India (66 %) y Alemania (65 %) indicaron que al contratar nuevos empleados **buscaban competencias muy diferentes a las de hace tres años**. En la misma línea, los dirigentes empresariales de Bolivia (60 %), Haití (53 %), China (47 %), Sudáfrica (51 %) y Malasia (63 %) expresaron en porcentajes similares **que les resulta cada vez más difícil encontrar personas con las cualificaciones necesarias**. Los Estados Unidos de América (31 %) resisten ligeramente esta tendencia y las empresas de este país son las que notifican menos dificultades para efectuar contrataciones, con Nigeria (41 %) en una situación similar.

Gráfico 6.1 Indique si su empresa busca cualificaciones muy diferentes a las de hace tres años al contratar nuevos empleados.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE



### Los sistemas educativos son en parte los responsables de la escasez de trabajadores cualificados y competentes.

Muchos países cuentan con sistemas educativos que están insuficientemente dotados para adaptarse a los cambios que se van produciendo en el lugar de trabajo. Estas insuficiencias están motivadas, entre otros factores, por la inacción en el ámbito de las políticas, la falta de financiación y la ausencia de coordinación con el sector privado. Así lo entienden también las empresas, puesto que el 78 % de los dirigentes empresariales indicaron que la actualización de los planes de estudios y los programas educativos que se adapten a las necesidades del mercado les proporcionaría los empleados con las cualificaciones que necesitan. Esta opinión está muy extendida, sobre todo en los mercados emergentes, así, un 79 % de los encuestados procedían de América Latina y un 86 % de empresas africanas.

**MUCHOS DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS Y DE FORMACIÓN EXISTENTES ESTÁN ESPECIALIZADOS, LO QUE DEJA FUERA A UN GRAN NÚMERO DE POSIBLES TRABAJADORES. ESTO ES ESPECIALMENTE CIERTO RESPECTO DE LOS TRABAJADORES POCO CUALIFICADOS QUE, EN UN 33 % DE LOS CASOS, NO DESARROLLAN SUS CUALIFICACIONES DURANTE EL EJERCICIO DE SUS PROFESIONES Y, POR CONSIGUIENTE, NO RECIBEN NINGÚN TIPO DE AYUDA PARA ADAPTARSE A LAS TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS Y DEL TRABAJO.<sup>188</sup> EL PROBLEMA ESTÁ LLAMADO A ACENTUARSE, YA QUE, EN 2020, LOS MERCADOS, LOS GOBIERNOS Y LAS EMPRESAS DEBERÁN HACER FRENTE A UN EXCESO DE ENTRE 90 Y 95 MILLONES DE TRABAJADORES POCO CUALIFICADOS EN TODO EL MUNDO.<sup>189</sup> MUCHAS EMPRESAS SEGUIRÁN TENIENDO TRABAJO MANUAL O EMPLEOS QUE REQUIERAN RELACIONES INTERPERSONALES, LO QUE PROTEGERÁ ALGUNOS EMPLEOS POCO CUALIFICADOS DE LA AUTOMATIZACIÓN. LOS EMPLEOS MEDIANAMENTE CUALIFICADOS, POR EL CONTRARIO, ESTÁN SIENDO RÁPIDAMENTE SUSTITUIDOS POR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.<sup>190</sup> ESTE DEBILITAMIENTO DE LA CLASE MEDIA AMENAZA SU NIVEL DE VIDA, REDUCE LA DEMANDA DE LOS CONSUMIDORES Y PUEDE GENERAR INESTABILIDAD SOCIAL.<sup>191</sup>**

### Las propias empresas están interesadas en participar activamente en el desarrollo de las competencias.

El 72 % de ellas acogerían con agrado la introducción de cambios que les facilitaran participar de forma más activa en el desarrollo de las competencias influyendo en los sistemas educativos. Las empresas de América del Norte (39 %) y de Europa (36 %) se muestran muy favorables a ayudar en la planificación de los sistemas educativos (gráfico 6.2).

### El aprendizaje permanente y los programas de desarrollo son fundamentales para crear y mantener una reserva funcional de talentos.

Los esfuerzos por incrementar las competencias de los empleados actuales y potenciales han formado parte de los planes empresariales durante años, pero probablemente sea necesario reconsiderar su escala y coherencia para los trabajadores en todos los niveles de competencias.<sup>192</sup> El 70 % de los encuestados reconocen el efecto positivo de la oferta de formación y desarrollo profesional para apoyar el aprendizaje permanente y la transición profesional. No obstante, este reconocimiento varía por regiones. Las empresas de Europa (76 %), América del Norte (72 %) y Asia (72 %) son más propensas a valorar positivamente la eficacia de la formación y el desarrollo para el aprendizaje permanente que las de África (68 %) y ALC (64 %). Esta diferencia puede estar motivada por una disparidad en cuanto a la familiarización con la cultura del perfeccionamiento y la readaptación profesionales, que se han de seguir promoviendo en las economías emergentes. El déficit de competencias puede afectar seriamente a la capacidad de una empresa para progresar, innovar y competir. Dicho déficit se combate con estrategias como cursos de aprendizaje, programas de formación específicos o aprovechando las instituciones educativas existentes. El 53 % de los encuestados opinaron que alentar a las empresas a ofrecer cursos de aprendizaje, formación en el empleo y experiencia laboral a jóvenes podría ayudar a multiplicar la reserva de trabajadores cualificados.

<sup>188</sup> Dolphin, T. (2015) Technology, globalisation and the future of work in Europe.

<sup>189</sup> Organización Internacional de Empleadores (2017) Entender el futuro del trabajo. Ginebra, OIE

<sup>190</sup> World Employment Confederation. (2016), The Future of Work.

<sup>191</sup> Manyika, J. (2016) Technology, Jobs and the Future of Work.

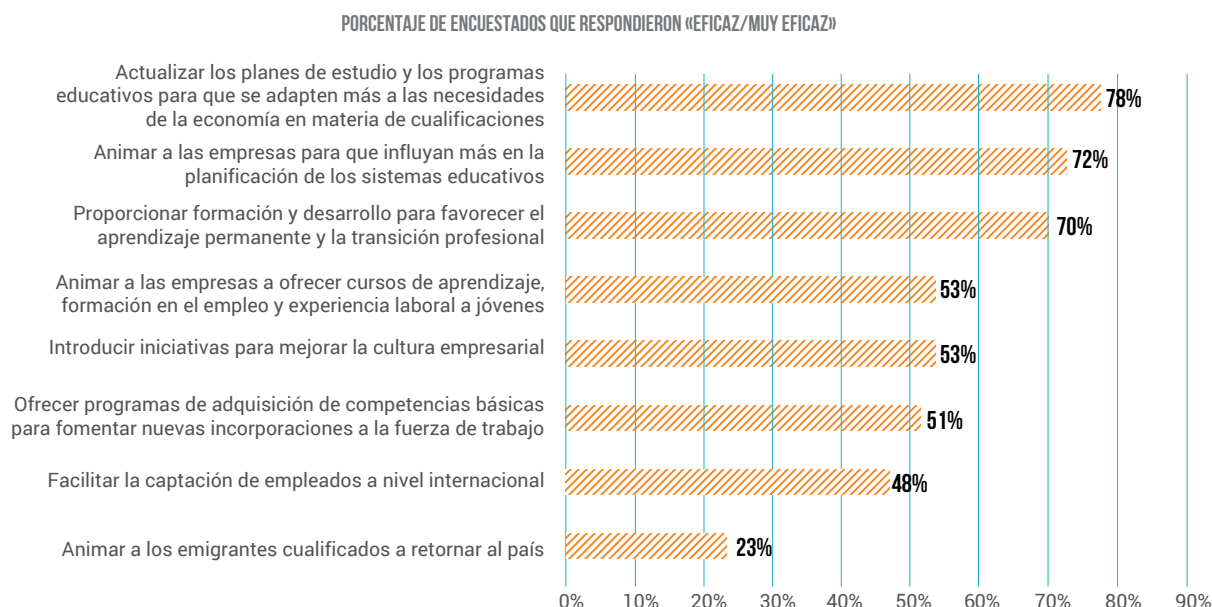
<sup>192</sup> Deloitte (2017) Reescribiendo las reglas para la era digital. Deloitte Global Human Capital Trends.



# LAS CUALIFICACIONES

## SON LA DIVISA DEL LUGAR DE TRABAJO MODERNO

Gráfico 6.2 Valore la eficacia de las iniciativas externas siguientes para ayudar a su empresa a conseguir empleados con las competencias necesarias.



Fuente: Oxford Economics, Encuesta de ACT/EMP y la OIE.

**Las pequeñas empresas son las más activas cuando se trata de apoyar la introducción de cambios en los programas de formación.** El 84 % se mostraron a favor de actualizar los sistemas educativos para adaptarlos a las necesidades en materia de cualificaciones, mientras que las medianas empresas (72 %) fueron las más reacias a valorar dichas iniciativas como eficaces para conseguir

empleados con las competencias que necesitaban. Se observó un patrón similar al preguntar por la posibilidad de animar a las empresas a participar de forma más activa en la planificación de la educación; el 82 % de las pequeñas empresas indicaron que sería eficaz, en comparación con el 63 % de las medianas.

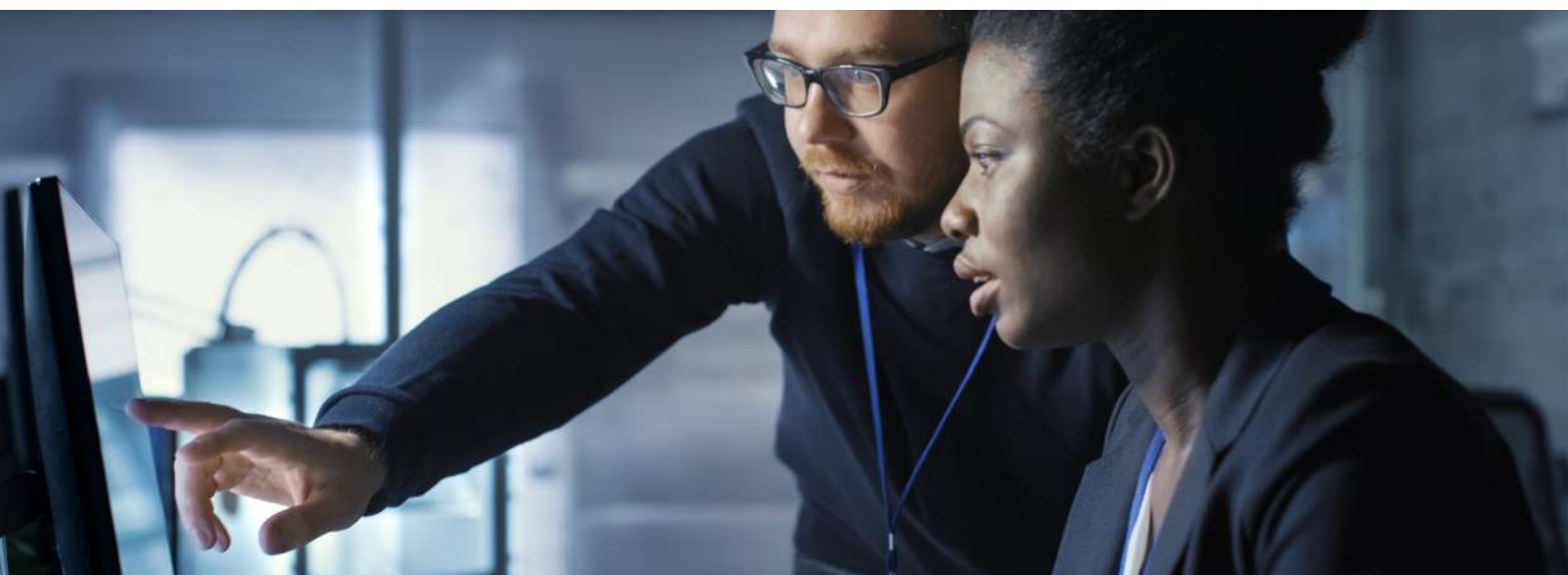
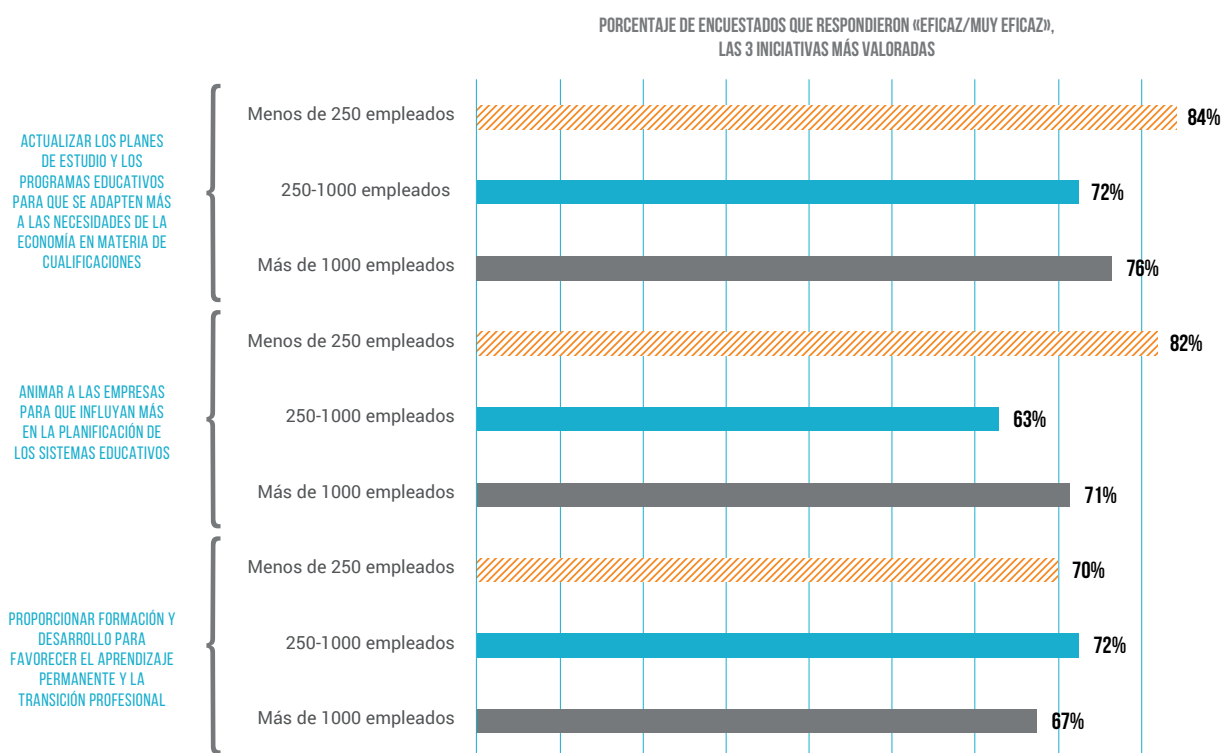


Gráfico 6.3 Valore la eficacia de las iniciativas externas siguientes para ayudar a su empresa a conseguir empleados con las competencias necesarias.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

**Aunque para mejorar las cualificaciones es necesario invertir y utilizar enfoques nuevos, la necesidad a largo plazo resulta evidente para los líderes empresariales.**

La competencia por el talento puede perjudicar a las empresas que no sean capaces de contratar empleados

cualificados, ya sea por su incapacidad para ofrecer prestaciones o salarios competitivos, o simplemente por la no disponibilidad de talento en su sector o región.





# LAS CUALIFICACIONES

SON LA DIVISA DEL LUGAR DE TRABAJO MODERNO

## RECUADRO 6.1 ESTUDIO MONOGRÁFICO — SAPPHIRE

*La Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF) es un sindicato que representa a los trabajadores y al tercer socio en el singular sistema de colaboración a tres partes (con los sindicatos y el Gobierno) de Singapur, conocido como tripartismo.*

*En 2017, con el fin de ayudar a preparar a los empleadores para la economía del futuro, la SNEF propuso al Gobierno una iniciativa denominada SAPPHIRE (siglas en inglés de la Agencia de la SNEF para prácticas de productividad, recursos humanos y relaciones laborales). El objetivo de la iniciativa es ayudar a las empresas a transformarse en organizaciones reducidas en cuanto a la mano de obra, apoyadas en una estrategia sólida de capital humano para aumentar la competitividad y sostener el crecimiento empresarial. Para ello, SAPPHIRE utiliza un enfoque que integra los recursos humanos, las relaciones laborales y las prácticas de productividad.<sup>193</sup>*

*SAPPHIRE, por medio de sus servicios de consultoría, ofrece a las empresas cinco programas para la transformación del lugar de trabajo (WTP), que son los siguientes:*

**Ageless (atemporal):** integra a trabajadores de más edad en una fuerza de trabajo reducida y multigeneracional en aras de un crecimiento sostenible inclusivo. El programa incluye la redefinición de los puestos de trabajo y la reinserción profesional, el reciclaje (readaptación y perfeccionamiento), la reasignación, la orientación profesional y la promoción de la salud en el lugar de trabajo.

**Human Resource-Centric (centrado en los recursos humanos):** integra prácticas progresivas de recursos humanos y relaciones laborales en la gestión básica. El programa incluye las modalidades de trabajo flexible, la gestión del talento y la colaboración entre los directivos y los sindicatos.

**Learning (aprendizaje):** integra el aprendizaje permanente en la cultura de la organización, que readapta a sus trabajadores de forma continua para potenciar el crecimiento empresarial. El programa incluye una hoja de ruta de formación para toda la empresa, planes de formación personales, la utilización del programa sobre el futuro del trabajo y el aprendizaje en el lugar de trabajo.

**Lean Operations (funcionamiento básico):** integra prácticas de gestión ágiles en el funcionamiento para reducir el desperdicio en todas sus formas y estimular la sostenibilidad.

**Technology-enabled (impulsado por la tecnología):** integra la inversión en tecnología con la cultura, la actualización de las competencias y las prácticas de trabajo para aumentar la capacidad de crecimiento. Este programa abarca: la modificación de las prácticas de trabajo, la formación a los trabajadores en el manejo de la tecnología para introducir nuevos modelos de negocios y la innovación en los procesos.<sup>194</sup>

*Las empresas que participan en el programa podrán recibir una subvención del 70 % de Workforce Singapore por un máximo de 100 horas de consultoría, lo que equivale a 10 000 dólares singapurenses (7400 dólares estadounidenses) por proyecto.<sup>195</sup> Los servicios de consultoría incluyen un diagnóstico, la formulación de soluciones e intervenciones, y la evaluación de las mejoras conseguidas.*

*Desde su puesta en funcionamiento en 2017, SAPPHIRE ha colaborado con 200 empresas, desde pymes hasta empresas multinacionales.<sup>196</sup>*

<sup>193</sup> SNEF (2017) SAPPHIRE Disponible en <https://snef.org.sg/adaptgrow/sapphire/> [consultado en febrero de 2019]

<sup>194</sup> Ibid.

<sup>195</sup> Aproximadamente 7.350 dólares estadounidenses en febrero de 2019.

<sup>196</sup> SNEF Agency for Productivity Practices, Human Resource & Industrial Relations (SAPPHIRE) Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=l427Vkh3174&t=260s> [consultado en febrero de 2019]



## 6.3 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

El déficit de competencias ofrece desafíos y oportunidades para las OE. Con el fin de garantizar una fuerza de trabajo preparada, **estas organizaciones han de respaldar a sus afiliados adaptando la educación y la formación profesional a las necesidades de las empresas.** Para ello será necesario que las partes interesadas (responsables de la formulación de políticas, líderes empresariales y profesionales académicos) realicen un seguimiento de las demandas en materia de competencias y velen por que las inversiones sean oportunas y pertinentes en sectores clave para el crecimiento. Sin esta colaboración, la planificación de la preparación de la fuerza de trabajo se podría dispersar en tentativas aisladas y menos eficaces que no consigan dotar a los trabajadores de las cualificaciones adecuadas.

**Las OE deberían propugnar mejoras en la educación y la formación de los trabajadores poco cualificados y los desempleados.** Las exigencias a las instituciones

educativas para que formen jóvenes preparados para el mercado de trabajo van en aumento y, al mismo tiempo, cada vez son más los jóvenes que abandonan la educación secundaria sin adquirir siquiera las cualificaciones básicas que precisan los empleadores actuales. Para aumentar la reserva potencial de mano de obra, las empresas y los gobiernos deberían mejorar la educación, apoyar regímenes de protección social y presentar mejores perspectivas de trabajo al alcance de esos jóvenes. Esta labor se puede ampliar para ayudar a combatir el desempleo juvenil y de larga duración en los países desarrollados y en desarrollo por medio de programas de divulgación y empresariales que pongan el acento en la importancia del aprendizaje permanente, especialmente en colaboración con los gobiernos.

**Las OE deberían coordinar iniciativas entre las universidades locales y las instituciones de formación, los sindicatos y sus propios socios para crear reservas locales de talento,** lo cual es sumamente importante para muchas empresas, en especial las pymes, que dan respuesta a la demanda local o regional. Esto ayuda también a establecer vínculos con las comunidades locales. Las OE pueden ayudar al sector privado a trabajar con los proveedores de educación para esbozar planes a fin de alinear las cualificaciones con la formación.<sup>197</sup>



<sup>197</sup> Foro Económico Mundial (2017) The Future of Jobs and Skills in Africa: Preparing the Region for the Fourth Industrial Revolution. Ginebra, Foro Económico Mundial

# LAS CUALIFICACIONES

SÓN LA DIVISA DEL LUGAR DE TRABAJO MODERNO

## RECUADRO 6.2 ESTUDIO MONOGRÁFICO — «FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN PARA LA INDUSTRIA 4.0 — GESTIONAR EL CAMBIO CON ÉXITO»

*En abril de 2016, Gesamtmetall, IG Metall, VDMA y ZVEI, las organizaciones alemanas de empleadores, empresas y trabajadores del metal, la ingeniería y las industrias de base tecnológica, firmaron un acuerdo denominado «Formación y cualificación para la industria 4.0— gestionar el cambio con éxito», por el que se comprometieron a analizar todos los programas de educación y formación profesional, y de educación y formación continua que ofrecía el sector, prestando atención especial a los que estaban relacionados con la industria 4.0: el aumento creciente del uso de la automatización y el intercambio de datos en la fabricación (conocida también como la cuarta revolución industrial).*

*Las organizaciones involucraron en el proceso a expertos y científicos del mundo empresarial, que llegaron a la conclusión de que había que modernizar la educación y formación profesional, y la educación y formación continua en el sector del metal, la ingeniería y las industrias de base tecnológica de Alemania para adaptarlas al mundo de la industria 4.0, pero que no era necesario crear perfiles profesionales completamente nuevos o cambiar la orientación práctica de las ocupaciones existentes.*

*Sus recomendaciones se publicaron a principios de 2017, entre otras: añadir a los planes de formación actuales un módulo sobre «digitalización del trabajo, protección de datos y seguridad informática», así como actualizar los componentes existentes relativos a «comunicación operativa y técnica» y «planificación y organización del trabajo, evaluación de los resultados» en el contexto de la industria 4.0.*

*Asimismo, recomendaron la inclusión en la educación y formación profesional, y en la educación y formación continua de nuevas cualificaciones optativas (por ejemplo, seguridad informática, fabricación aditiva, integración de sistemas, etc.). A fin de prestar a poyo en este ámbito a las empresas y centros de educación y formación profesional, proporcionaron directrices para la asistencia docente relacionada con temas concretos.*

*Las recomendaciones de acción se formularon en coordinación con los principales responsables de la adopción de decisiones y los ministerios pertinentes. Las empresas pudieron adoptar los planes de formación actualizados a partir de agosto de 2018.<sup>198</sup>*

<sup>198</sup>

ME Gesamtmetall (2018) Metall- und Elektroberufe werden digital – Modernisierung der Ausbildung auf den Weg gebracht. Disponible en <https://www.gesamtmetall.de/aktuell/pressemitteilungen/metall-und-elektroberufe-werden-digital-modernisierung-der-ausbildung-auf> [consultado en febrero de 2019]







# 7

## EL PAPEL CAMBIANTE DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

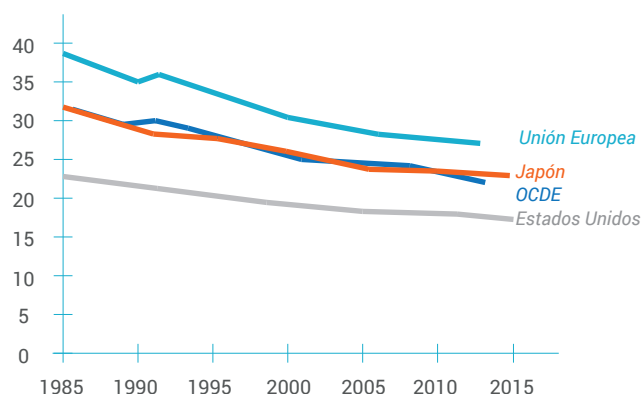


**Las OE tratan de continuar evolucionando en su papel y responsabilidades a medida que las empresas se adaptan a las nuevas circunstancias.** Estas organizaciones se enfrentan al desafío cada vez mayor que plantea la creciente variedad de opciones que tienen las empresas para asociarse y representar sus intereses, como los acuerdos oficiosos basados en proyectos o cuestiones temporales. Cada vez son más los proveedores de servicios en el mercado que adaptan sus servicios y soluciones a las necesidades de las empresas.

**Esto ha hecho que se produzcan fluctuaciones en el número de afiliados de las OE.** Los países de la OCDE, particularmente los de Europa Occidental, se han

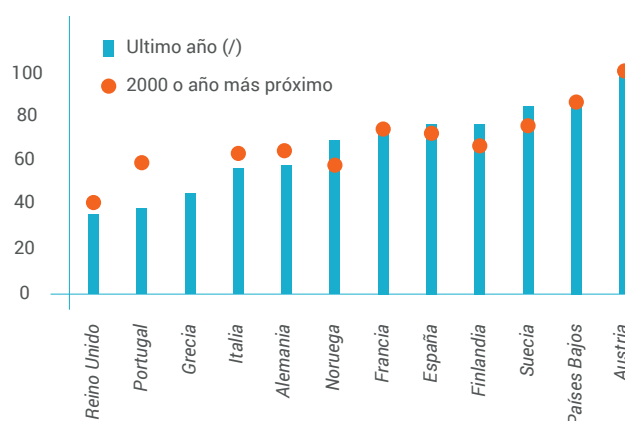
mantenido afiliados de manera relativamente estable, incluso tras la crisis financiera de 2008, y aun a pesar del descenso en el número de afiliados de los sindicatos (gráfico 7.1).<sup>199</sup> En otros países de habla inglesa se ha registrado una disminución del número de afiliados de las OE, pero ha habido un aumento en regiones nuevas como Europa Central y Oriental, y Asia.<sup>200</sup> En esta última región, los afiliados se han mantenido estables e incluso han aumentado ligeramente. Aunque puede que la cantidad de afiliados y el número real de OE esté menguando, también es cierto que estas organizaciones se están fusionando con organizaciones más grandes, centradas en un programa empresarial más amplio, con lo que es posible que su incidencia esté aumentando (gráfico 7.2).<sup>201</sup>

**Gráfico 7.1 Presencia de sindicatos en la OCDE**



Fuente: Perspectivas del Empleo 2018 de la OCDE

**Gráfico 7.2 Presencia de organizaciones de empleadores en la OCDE (% de empresas)**



Fuente: Perspectivas del Empleo 2018 de la OCDE

<sup>199</sup> Brandl, B. y Lehr, A. (2016) The Strange Non-Death of Employer and Business Associations.

<sup>200</sup> Benson, J., Zhu, Y. y Gospel, H. (2017) Employers' Associations in Asia: Employer Collective Action. Londres, Routledge.

<sup>201</sup> Ibid.

# EL PAPEL CAMBIANTE

## DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Gráfico 7.3 ¿Está usted actualmente afiliado a alguna organización empresarial?

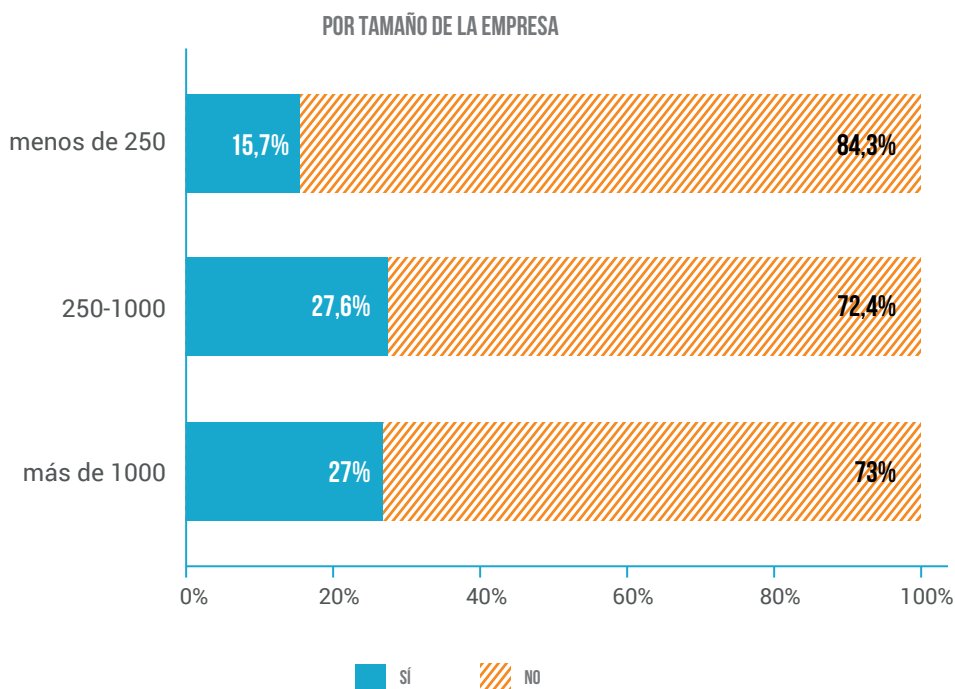
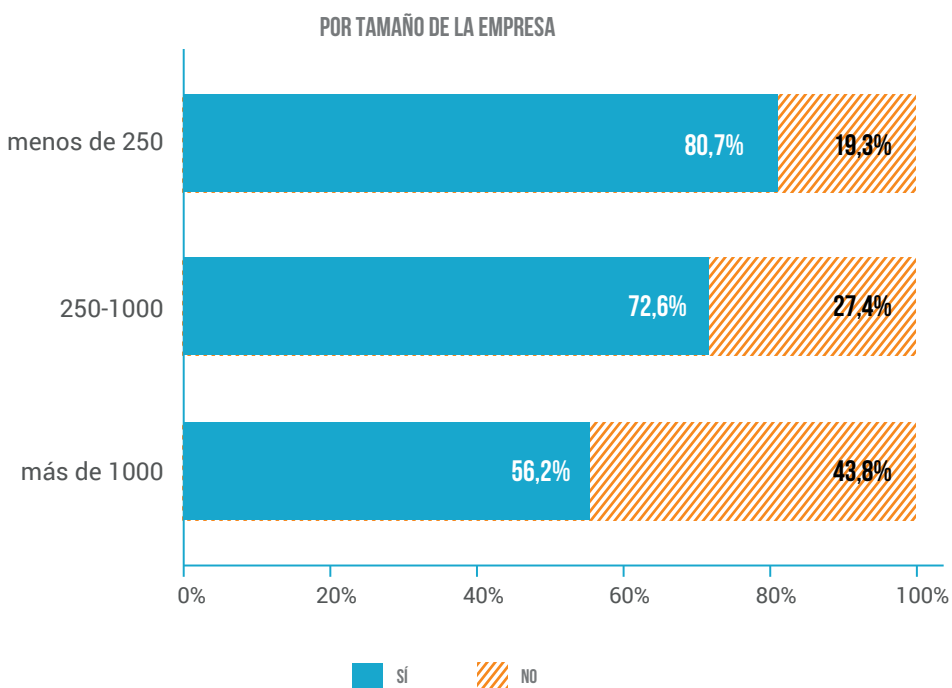


Gráfico 7.4 ¿Se afiliaría a una organización empresarial si desempeñara un papel más activo de ayuda a las empresas a responder a los desafíos que plantean las tendencias mundiales?



La fabricación sigue siendo el principal sector en cuanto a afiliados de las OE, tendencia esta que se manifiesta especialmente en el ámbito de las relaciones laborales, ya que en muchos países se ha producido un descenso de afiliados en los sindicatos y de la participación en la negociación colectiva. Y, si bien en Europa la participación en los sindicatos sigue siendo alta, a menudo la negociación colectiva ha sido transferida del nivel nacional al empresarial o sectorial, o simplemente se ha interiorizado en las empresas. **Con todo, la negociación con múltiples empleadores sigue siendo la base de la mayoría de las negociaciones y, por lo tanto, las OE no pueden permitirse ignorar las necesidades de sus afiliados, aunque esté variando su influencia en ciertos aspectos.**<sup>202</sup> En algunos casos, esto ha supuesto alcanzar acuerdos conjuntos en materia de salarios y condiciones laborales, desde el nivel local hasta el nacional. En otros, las OE ayudan a las empresas afiliadas a resolver los conflictos con los empleados y los sindicatos, promoviendo así la estabilidad en las relaciones laborales.<sup>203</sup>

Las OE siguen prestando servicios a los empleadores mediante su participación en las relaciones laborales con los sindicatos, influyendo en las normas y estándares de la competencia, organizando cursos de formación y desarrollo de las cualificaciones, asesorando en relación con las políticas y representando a los empleadores ante los gobiernos y la población. **Las OE se crearon originalmente para fortalecer la influencia de los afiliados frente a las presiones externas, pero las organizaciones de hoy se han orientado hacia el apoyo proactivo a sus afiliados, centrándose en una gran variedad de servicios,** entre los que se incluyen la formación, el asesoramiento, la representación o el apoyo, que se ofrecen dentro del paquete que los afiliados tienen a su disposición o mediante el pago de una tasa por cada servicio prestado.<sup>204</sup>

**Esto es cierto especialmente en relación con el papel que desempeñan las OE en el desarrollo de las cualificaciones.** La formación multiempresarial puede no satisfacer plenamente las prioridades de alguna empresa en particular, pero la cooperación entre varias empresas se traduce en más formación de mejor nivel en general.<sup>205</sup>

Las empresas que actúan de forma conjunta pueden fijar reglas y garantizar que todos los afiliados impartan formación y compartan los costos derivados de ello, reduciendo así el parasitismo y mostrando a los posibles receptores que la formación que adquirirán cumple una norma mutuamente reconocida en el sector en cuestión. Las OE pueden ayudar en la formación o coordinarla cuando no la imparten directamente.<sup>206</sup>

El apoyo político sigue siendo un aspecto importante para la misión de las OE. La mayoría de estas organizaciones respaldan el crecimiento de la iniciativa empresarial privada mediante la formulación de políticas desde un enfoque participativo de abajo arriba (con la participación de los trabajadores, los empresarios y las empresas), intentando que se introduzcan reformas en los mercados para generar crecimiento económico a largo plazo.<sup>207</sup> Las OE no solo son partidarias de estos cambios, sino que disfrutan de más acceso a los gobiernos que cualquier empresa individual gracias a su presencia en las instituciones de diálogo social tripartito, y actúan como agentes de confianza debido a su dinámica de cooperación entre todos los afiliados.<sup>208</sup> **En cuanto que representantes de la comunidad empresarial, las OE se encuentran hoy en día en una situación inmejorable para servir de base a los responsables de la formulación de políticas, cuyas decisiones influyen en las empresas, especialmente en los sectores emergentes, y colaborar con ellos.**

Al ser preguntadas por la importancia que tienen los distintos grupos en cuanto a apoyar la respuesta empresarial ante las tendencias mundiales en la actualidad, el 49 % de las empresas señalaron que el gobierno y el sector privado son los actores más importantes. **Los colaboradores empresariales externos y las OE quedaron en segundo lugar, prácticamente igualados en cuanto a importancia para apoyar las iniciativas empresariales (gráfico 7.5).** Del 20 % de empresas que señalaron a las OE como el actor más importante, una cuarta parte de ellas se encontraban en Asia, y el 19 % tenían menos de cinco años de antigüedad.

<sup>202</sup> Véase: Amosse, Th. Bryson, A., Forth, J., y Petit, H. (eds) (2017) *Comparative Workplace Employment Relations: An Analysis of Britain and France*. Londres, Palgrave MacMillan; Comisión Europea (2015) *Industrial Relations in Europe 2014*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea; Eurofound (2015) *Collective Bargaining in Europe in the 21st Century*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea

<sup>203</sup> Traxler, F. (2004). The Metamorphosis of Corporatism: From classical to lean patterns. *European Journal of Political Research* vol. 43, núm. 4 págs. 571 - 598

<sup>204</sup> Véase: Woll, C. (2006) *National Business Associations under Stress: Lessons from the French Case*. West European Politics, Taylor Francis (Routledge), 29 (3), págs. 489-512; Comisión Europea (2015) *Industrial Relations in Europe 2014*.

<sup>205</sup> Gospel, H. y Foreman, J. (2006) Inter-Firm Training Co-ordination in Britain *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, núm. 2, págs. 191-214.

<sup>206</sup> Ibid.

<sup>207</sup> Zhang, J. (2007) Business Associations in China: Two Regional Experiences. *Journal of Contemporary Asia*. 37:2, págs. 209-231

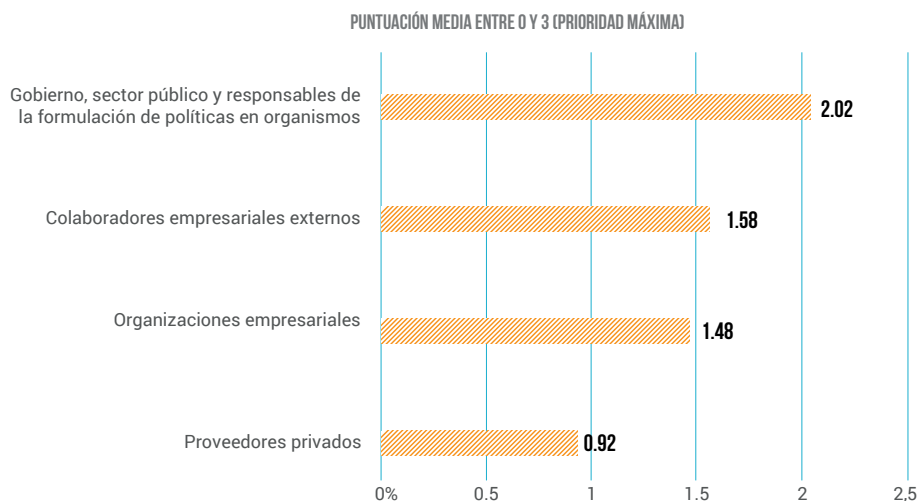
<sup>208</sup> Bouwen, P. (2004) The Logic of Access to the European Parliament: Business Lobbying in the Committee on Economic Affairs. *Journal of Common Market Studies* vol. 42, núm. 3, págs. 473-495



# EL PAPEL CAMBIANTE

## DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Gráfico 7.5 ¿Qué importancia tienen los grupos siguientes para apoyar las iniciativas de su empresa en respuesta a las tendencias comerciales?



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

Las empresas que colaboran con las OE se enfrentan a varios desafíos; por ejemplo, más competencia debido al aumento de la integración mundial; la pérdida de talento potencial debida a la mayor movilidad de la fuerza de trabajo; o la obsolescencia debida al avance creciente de la tecnología. Si bien estas cuestiones estuvieron siempre en la agenda de las OE, **las transformaciones se producen a tal ritmo que la velocidad a la que se reacciona y se presta apoyo es casi igual de importante que la pertinencia de este.**

**El principal desafío para las OE radica en adaptarse a los efectos más perturbadores de las tendencias mundiales mencionadas con anterioridad y mitigarlos.** Las organizaciones tendrán que desempeñar un papel previsor para intentar ayudar de la mejor manera posible a los afiliados potenciales. Aunque puedan extraer enseñanzas de las tendencias actuales, seguirán teniendo que mantenerse al corriente de los cambios

más recientes y ser flexibles en su capacidad para adaptarse a ellos. La previsión y el análisis de fuentes fiables y favorables a las empresas, como las OE, convertidas en soluciones empresariales, tendrán cada vez más valor para las empresas.

**EN GENERAL, EL 23 % DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS ESTÁN AFILIADAS A OE EN LA ACTUALIDAD. EL 70 % DE LAS NO AFILIADAS VALORARÍAN LA POSIBILIDAD DE AFILIARSE A LA OE CORRESPONDIENTE SI LES PRESTARA MÁS APOYO PARA AFRONTAR LAS TENDENCIAS MUNDIALES.**

Por todo ello, **el ámbito de acción de las OE se ha ampliado**. Los empleadores han actuado de forma colectiva para mejorar la responsabilidad social de las empresas y aumentar la igualdad de género en diversos sectores.<sup>209</sup> Las acciones colectivas han mejorado asimismo todos los aspectos de la cadena de suministro, fomentando una mejor comunicación y una conducta empresarial responsable entre las grandes empresas multinacionales y los pequeños proveedores independientes.<sup>210</sup> Del mismo modo, en sectores en que las competencias se pueden transferir de una empresa a otra, las OE han intervenido a fin de crear normas relativas a la concesión de licencias y de otro tipo que permitan a los empleados cambiar de ubicación o de proyecto.<sup>211</sup>

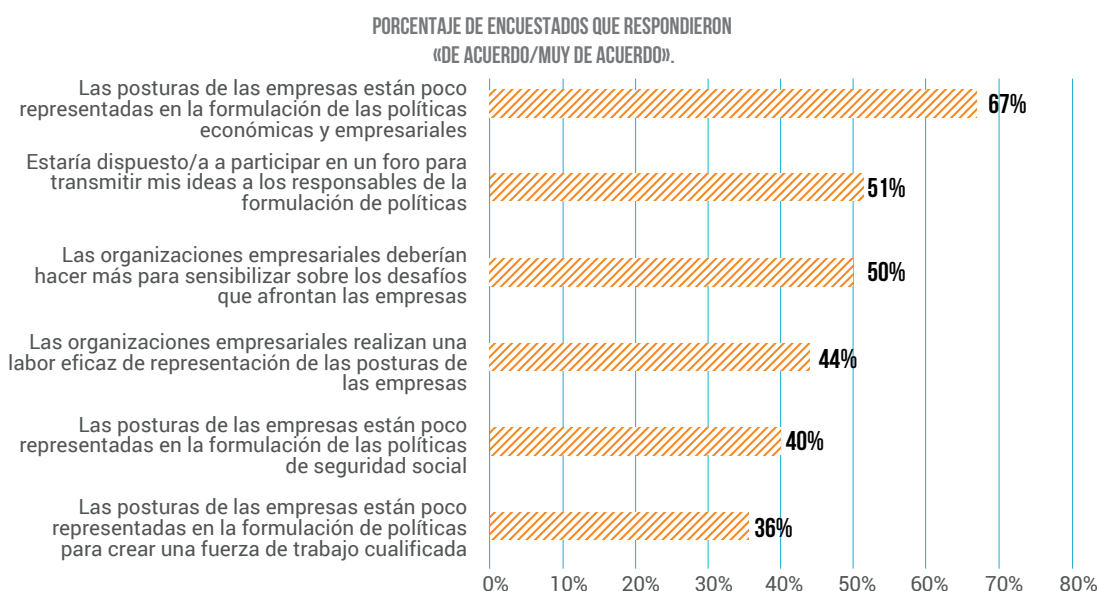
**Las OE han de adaptarse a una economía más globalizada e interconectada.** Aun cuando esto dificulte la cooperación y la coordinación, se ha establecido un vínculo entre las OE eficaces y los buenos resultados económicos, en particular en Asia Sudoriental, Asia Oriental y el África Subsahariana.<sup>212</sup> En general, las

empresas representadas por OE han estado mejor dotadas para conseguir apoyo político a fin de mejorar el clima empresarial, alentar el aumento del flujo de información entre los gobiernos y ayudar a crecer a los mercados incipientes.<sup>213</sup>

#### Las OE podrían mejorar el servicio que prestan.

Solo el 44 % de las empresas que participaron en la encuesta opinaron que las OE realizan una labor eficaz de representación de las posturas de las empresas, y la mitad de los encuestados señalaron que estas organizaciones podrían hacer más para sensibilizar sobre los desafíos que afrontan las empresas. No obstante, el interés por el tipo de influencia que pueden ejercer las OE es evidente, pues el 67 % de los encuestados indicaron que las empresas están poco representadas en la formulación de las políticas económicas y empresariales, y el 51 % mostraron su predisposición a participar en un foro para ayudar a transmitir las posturas de las empresas a los responsables de la formulación de políticas (gráfico 7.6).

**Gráfico 7.6 Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones siguientes sobre el apoyo que otras organizaciones podrían brindar a su empresa para afrontar las tendencias mundiales.**



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

<sup>209</sup> Vågeng, S. (2008) Employers' organizations: How do we meet changing company needs and expectations? Documento presentado en la reunión anual de la OIE

<sup>210</sup> Gospel, H. y Foreman, J. (2006) Inter-Firm Training Co-ordination in Britain.

<sup>211</sup> Gospel, H. y Foreman, J. (2006) Inter-Firm Training Co-ordination in Britain.

<sup>212</sup> Véase: Qureshi, M. y te Velde, D. (2007) State Business Relations and Firm Performance in Zambia; Kondo, H. (2005) Comparative Analysis of Governance: Relationship between bureaucracy and policy coordination capacity with particular reference to Bangladesh. JICA

<sup>213</sup> Sullivan, J., Bettcher, K. y Shkolnikov, A. (2008) Business Associations, Business Climate, and Economic Growth: Evidence from Transition Economies. Washington D.C., CIPE

# EL PAPEL CAMBIANTE

## DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

**Las OE han de ser previsoras al examinar sus propios servicios y cómo se adaptarán estos a las tendencias señaladas para apoyar a las empresas.** Es necesario pensar a nivel mundial y local para prestar servicios, pues la innovación no tiene limitaciones de carácter geográfico o local, y las OE deben estar en sintonía con sus afiliados. Los servicios que preste cada organización o sector habrán de ser necesariamente distintos, pero deberán incorporar las tendencias mencionadas con anterioridad, especialmente las relativas al papel de la tecnología en la transformación del trabajo. Las OE pueden desempeñar un papel más activo en la ayuda para contratar talento, o bien un papel de asesoramiento en el que las innovaciones digitales funcionarán mejor dependiendo de las fluctuaciones de la demanda. Sin embargo, si una OE no se adapta a las transformaciones del mundo de trabajo, si sigue pensando en los modelos tradicionales de relaciones entre los empleadores y los trabajadores y si ignora la innovación, a la larga resultará poco útil para sus afiliados.

**Las OE tienen que colaborar más con los gobiernos para crear un entorno normativo e institucional que minimice los efectos negativos y aproveche las oportunidades que brindan las tendencias mundiales.** Para ello será necesario conocer a fondo la dinámica empresarial, emplear estrategias basadas en datos y contar con el

liderazgo de la comunidad empresarial. El aumento de la interdependencia entre los mercados de productos y de trabajo obligará a las OE a abordar las políticas de manera que la dimensión económica del desarrollo y el crecimiento se considere conjuntamente con la estabilidad social y medioambiental. La modernización de la cultura y las instituciones de diálogo social será fundamental y exigirá más colaboración con los sindicatos.

**Las OE deberán mejorar su representatividad si quieren seguir siendo los principales colaboradores del sector privado en los diálogos entre este y el sector público.** Las estrategias innovadoras para llegar a los agentes económicos no representados o emergentes, en especial las microempresas y pequeñas y medianas empresas (mipymes), los agentes individuales y las entidades económicas informales, determinarán su fortaleza e incluso su legitimidad como portavoces de las empresas.





# 8

## CONCLUSIONES



La innovación tecnológica, la integración económica mundial, los cambios demográficos y generacionales, los problemas de sostenibilidad y la escasez de competencias inciden de forma notable en las empresas de todo el mundo, con independencia de su tamaño. Las empresas, sin distinción de regiones, se ven afectadas por las repercusiones en todos los aspectos de su actividad, desde el estratégico y operativo hasta el nivel organizativo, siendo las empresas que muestran más conciencia frente a esto, las que más rápido crecen. A medida que se acelera el ritmo de estos cambios, los responsables de la formulación de políticas, las empresas y las OE deben innovar, adaptarse y aumentar su flexibilidad para impulsar el cambio y seguir siendo útiles en un entorno empresarial que evoluciona a gran velocidad.

**EN NUESTRO ESTUDIO ANALIZAMOS ESTAS TENDENCIAS MUNDIALES UNA POR UNA, CENTRÁNDONOS EN PRIMER LUGAR EN CÓMO SE ESTÁN VIENDO AFECTADAS LAS EMPRESAS, PARA DESPUÉS BUSCAR ÁMBITOS EN LOS QUE LAS OE PODRÍAN BRINDARLES MÁS APOYO.**

Las **empresas** buscan fundamentalmente mejoras en el entorno empresarial, la infraestructura y las competencias de la fuerza de trabajo.

El aprovechamiento de las tecnologías y de otros cambios derivados de las tendencias mundiales ayudará a las empresas a competir, innovar y ser más productivas. Ahora bien, la tecnología solo puede ser eficaz para las empresas si está apoyada por una normativa eficiente y sencilla, y por unas instituciones que favorezcan la innovación y un clima empresarial dinámico, y que no obstaculicen la creación de empleo. Una parte de este objetivo es la promoción de la iniciativa empresarial, especialmente entre los jóvenes.

Actualmente la infraestructura digital resulta inadecuada para las empresas que tratan de gestionar estos cambios. Hasta un 82 % de las empresas se refirieron a la mejora de la infraestructura digital como la iniciativa más importante y necesaria, muy por encima de todas las demás iniciativas (no relacionadas con las

cualificaciones). Para sustentar una empresa del futuro se necesitan servicios básicos como redes de fibra óptica, banda ancha fija, telecomunicaciones móviles, satélites de comunicación y centros de datos, entre otros. Estas tecnologías facilitarán además un mayor acceso a la información y los servicios, estimulando la diversidad de la fuerza de trabajo entre los grupos marginales y atrayendo a las personas que actualmente tienen trabajo en la economía informal.

Los empleadores y las empresas de todo el mundo se enfrentan al desafío de encontrar, contratar y retener el talento, debido a que los sistemas educativos no se han adaptado a la naturaleza cambiante del trabajo, la presencia de sectores laborales nuevos o completamente transformados, la movilidad creciente y la obsolescencia de las cualificaciones. Las empresas deberían dar prioridad al apoyo a la educación y a programas específicos de readaptación que les ayuden a contratar talento cualificado. La formación permanente o profesional ayudará a las empresas a aprovechar la capacidad de los empleados actuales y, al mismo tiempo, mitigar el riesgo de que se registren tasas elevadas de rotación. Se deberían ofrecer programas específicos, por ejemplo, de aprendizaje por computadora, aprendizaje en red, aprendizaje electrónico, programación e idiomas extranjeros. Otro aspecto importante es la actitud, por lo que serán claves las políticas que ayuden a cambiar de forma sustancial la mentalidad de las personas y las empresas para que sepan prever siempre las cualificaciones que serán necesarias en el futuro.

En cuanto a las empresas, para aprovechar el talento de esa parte cada vez mayor del mercado en la que predominan los mileniales, deberán ofrecer opciones de empleo creativas y modificar la percepción que tienen del trabajo. Los trabajadores con talento están a la vanguardia en cuanto a innovación y adaptación, pero desean y esperan flexibilidad, movilidad, lugares de trabajo cimentados en valores, responsabilidad empresarial, un trabajo que tenga sentido y sea importante, que se ponga énfasis en la actualización permanente de las cualificaciones mediante el aprendizaje formal e informal, y entornos móviles de trabajo. Las empresas que no modifiquen sus estrategias operativas se arriesgan a perder ventaja en este aspecto. Por el contrario, las empresas que sean capaces de retener el talento en sus filas durante más tiempo serán más competitivas a medida que su fuerza de trabajo se vaya asentando en sus funciones.

# CONCLUSIONES

Ofrecer más opciones de trabajo a distancia y horarios flexibles ayudará a las empresas a captar este talento. Asimismo, abrir hueco a la contratación de trabajadores independientes mejorará notablemente la capacidad de las empresas para captar talento móvil y especializado, y les permitirá aprovechar las cualificaciones de una fuerza de trabajo más madura (en las economías de la OCDE y la ASEAN) que sigue trabajando más allá de la edad de jubilación.

Al analizar **las oportunidades que tienen las OE**, en el informe se destacó la necesidad de que se sensibilicen más sobre la incidencia que las tendencias mundiales tienen en los negocios y den prioridad a actuaciones estratégicas, operativas y organizativas que son urgentes para garantizar que las empresas reciban el apoyo adecuado. Empresas que, cada vez más, tendrán que entablar una estrecha alianza con colaboradores externos para crear marcos de políticas más inclusivos e integrados que respalden el crecimiento. Las empresas están dispuestas a desempeñar un papel más activo en estos desafíos y, en particular, a trabajar con colaboradores externos y con las OE.

A nivel estratégico, uno de los aspectos clave en que las OE podrán aportar valor a sus afiliados será ayudándolos a entender y prever los cambios, y a aumentar la eficiencia del mercado. Las OE deberán elaborar diversas estrategias de políticas y apoyo a los afiliados, y huir de los enfoques únicos.

Estas estrategias deberían comprender medidas destinadas a ayudar a aumentar la creación de empleo ante los avances tecnológicos; ayudar a los afiliados a desarrollar modelos de gestión que empoderen a una fuerza de trabajo diversa, experta en tecnología y variada desde el punto de vista geográfico; ayudar a las empresas a integrar una fuerza de trabajo horizontal (con menos personal directivo intermedio); ayudar a los mileniales a mejorar o adaptar los planes de jubilación; ayudar a los gobiernos a sostener sistemas más transparentes que fomenten las mejores prácticas; ayudar a formar a los jóvenes para los trabajos del futuro; dar forma a la normativa laboral para que refleje los intereses de los afiliados; colaborar con otras partes interesadas en la elaboración de un marco reglamentario que abarque los nuevos modelos de negocios y las nuevas formas de trabajo; y promover la comunicación y la cooperación entre los afiliados, las empresas y los responsables de la formulación de políticas.

Una estrategia fundamental que pueden adoptar las OE para apoyar a las empresas es la reforma de los sistemas educativos nacionales, desde la educación en edades tempranas hasta el nivel terciario. En nuestro estudio las empresas expresaron en general el deseo de desempeñar un papel más relevante en la educación y el desarrollo de las competencias con el fin de poder encontrar y retener el talento. Las OE han de trabajar con los responsables de la formulación de políticas, las empresas y los sindicatos para comprender dónde se encuentran los déficits de competencias y apoyar una reestructuración de la educación por medio de políticas, financiación y coordinación con el sector privado, que dé prioridad a las cualificaciones en materia de tecnología e innovación. Los planes de estudio deberían ir acompañados de alguna experiencia formativa en el mundo real para que los trabajadores aprendan a aplicar los conocimientos, especialmente en lo que se refiere a establecer conexiones entre la comunidad, el trabajo y las empresas mundiales. Las OE pueden ayudar a reestructurar los programas de formación y educación para que se adapten más a las necesidades de dichas empresas.

A nivel operativo, las OE deben responder a la demanda de mejora de los servicios e implicarse más en el apoyo prestado a las empresas y la manera de afrontar las tendencias mundiales. Deberían colaborar con el gobierno y otras partes interesadas a fin de encontrar nuevas posibilidades de recursos para ejecutar programas encaminados a desarrollar y probar estrategias nuevas que sustenten una transición fluida. Pueden mejorar la comunicación en relación con los efectos que los cambios podrían tener en los socios, utilizando todos los canales a su disposición. La innovación se hace necesaria para adaptar los productos a las empresas afiliadas, basándose en cambios tecnológicos concretos, el perfil demográfico de la fuerza de trabajo y las demandas de los clientes. Los servicios deberían reflejar las exigencias en cuanto a diversidad, sostenibilidad medioambiental, resiliencia frente a los desastres y conducta empresarial responsable. Por último, las OE deberían aprovechar al máximo las oportunidades para la creación de redes que permitan a los afiliados intercambiar mejores prácticas y enseñanzas, como los laboratorios de innovación, las sesiones de formación y las conferencias a medida.

A nivel organizativo, las OE podrían valorar la posibilidad de adaptar las estructuras, las capacidades y los recursos, en particular invirtiendo en la recopilación y

el análisis de datos; revisando la estructura organizativa para dar cabida a los sectores y empresas emergentes; y ampliando al máximo la utilización de la tecnología y los medios de comunicación para prestar servicios y mejorar la comunicación.

Estas mejoras solo se pueden conseguir con una gestión y una inversión adecuadas en materia de capital humano, generando las competencias y la capacidad para comprender las necesidades empresariales presentes y futuras, y darles respuesta.

**LOS DESAFÍOS QUE ESTAS TENDENCIAS MUNDIALES PLANTEAN A LAS EMPRESAS DE TODOS LOS SECTORES, TAMAÑOS Y ZONAS GEOGRÁFICAS OFRECEN UNA OPORTUNIDAD SIN PRECEDENTES PARA QUE LAS OE REACTIVEN LA IDEA DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL COLECTIVA Y SE CONVIERTAN EN UNA FUERZA PROACTIVA PARA CREAR EL ENTORNO LABORAL DEL MAÑANA. NUESTRAS CONCLUSIONES MUESTRAN QUE LAS EMPRESAS ESPERAN QUE LAS OE AYUDEN A PROPORCIONAR LA COMBINACIÓN ACERTADA DE POLÍTICAS Y SERVICIOS. LAS OE, A SU VEZ, DEBEN CONTINUAR ADAPTÁNDOSE E INNOVANDO PARA AYUDAR A DEFINIR UN FUTURO MEJOR PARA LAS PERSONAS, LAS EMPRESAS Y LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.**

## RELACIÓN DE MEDIDAS RECOMENDADAS

A continuación, ofrecemos una relación de recomendaciones prácticas de medidas para las OE, todas ellas pensadas a partir de los desafíos y las oportunidades que representan para las empresas las tendencias que afectan al futuro del trabajo, que son el resultado de una combinación de las respuestas a la encuesta, un repaso a la bibliografía existente y entrevistas.

La reacción de las distintas OE a estas tendencias depende del entorno nacional, la estructura y la capacidad organizativa, el sistema de relaciones laborales y muchos otros factores. No existe un único enfoque válido para todas, pero hay tres medidas generales a las que se debería dar prioridad:

- Prever los efectos de las tendencias mundiales en las empresas
- Prever las consecuencias normativas de los cambios que generan las tendencias mundiales y ejercer influencia sobre ellas
- Ser una referencia para las empresas y los responsables de la formulación de políticas en el ámbito del «futuro de las empresas», predicando con el ejemplo y demostrando el éxito de la implantación de nuevas herramientas destinadas a las nuevas partes interesadas y de una cultura de colaboración.

Nuestras recomendaciones específicas se dividen a continuación en tres apartados separados, a saber: entorno empresarial; modelos operativos y estrategias empresariales; y organización empresarial, formas de trabajo y competencias de la fuerza de trabajo.

En cada apartado las recomendaciones se presentan en los tres niveles siguientes, con el fin de reflejar la manera en que, previsiblemente, estructurarán su respuesta las OE:

- **Nivel estratégico:** ¿En qué ámbitos de políticas se deberían implicar las OE? ¿Cuáles son los objetivos de las OE en materia de promoción? ¿En qué aspectos pueden estas organizaciones aportar un liderazgo nuevo?
- **Nivel operativo:** ¿Qué servicios pueden crear y proponer las OE? ¿Cómo pueden vender productos, información y datos nuevos? ¿Qué pueden hacer para revisar su cartera de servicios a fin de influir en el entorno empresarial?
- **Nivel organizativo:** ¿Cómo pueden las OE mejorar sus estructuras internas? ¿En qué ámbitos se hace necesario contar con cualificaciones y recursos nuevos? ¿Cómo han de invertir para captar nuevos afiliados?

# ENTORNO EMPRESARIAL

## CAMBIOS Y DESAFÍOS QUE AFRONTAN LAS EMPRESAS

### ENTORNO NORMATIVO



Las empresas adoptan modelos nuevos pese a que la normativa existente no avanza al mismo ritmo que la innovación.

Las empresas necesitan un marco normativo claro y sencillo que favorezca la innovación, la iniciativa empresarial y la creación de oportunidades empresariales y puestos de trabajo nuevos.

### INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD



La infraestructura y la conectividad son fundamentales para permitir que los sectores y las empresas compitan y crezcan en un entorno en que la alta tecnología adquiere cada vez más presencia.

La existencia de redes y servicios que garantizaran la conectividad y el acceso a Internet generarían nuevas oportunidades para la obtención de ingresos, la prosperidad y la creación de empresas.

### TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



La tecnología y las prácticas innovadoras ayudan a las empresas a generar nuevas oportunidades.

Las empresas se pueden beneficiar mucho de las políticas que fomentan la implantación de la tecnología, la innovación y la iniciativa empresarial digital, pero a muchas les sigue costando entender la magnitud de los cambios que deben introducir en su cultura, procesos, herramientas y competencias.

### GLOBALIZACIÓN E INTEGRACIÓN ECONÓMICA



La globalización abre el acceso a nuevos mercados, servicios, talento y financiación, pero también crea nuevas fuentes de competencia y entornos más complejos para los empresarios interesados.

Las empresas pueden prosperar gracias a políticas que fomenten la externalización, el comercio mundial y la movilidad de la fuerza de trabajo, apoyen las modalidades de trabajo nuevas y ayuden a homologar las normas relativas a los certificados profesionales y la educación.

## MEDIDAS RECOMENDADAS A LAS OE

### A nivel estratégico

- Participar de forma activa en debates nacionales e internacionales sobre las cuestiones siguientes:
  - adaptación del entorno normativo a las tendencias mundiales y sus efectos adversos en las empresas, especialmente los obstáculos normativos al crecimiento, la implantación de la tecnología y la expansión internacional
  - incentivos para posibilitar las tecnologías, la infraestructura digital y la conectividad; inversión pública, subvenciones a la tecnología y transición hacia un modelo empresarial más verde
  - simplificación del impuesto de sociedades y formulación de una normativa laboral que fomente la actividad empresarial, en especial para las empresas nuevas y las pequeñas empresas
- Participar de forma proactiva en diálogos con los sindicatos para transmitir la perspectiva del sector privado sobre las cuestiones que determinan el futuro de las empresas y el trabajo, los desafíos en el entorno normativo y las estrategias para satisfacer las exigencias de la sostenibilidad
- Crear alianzas con líderes de opinión, el mundo académico y grupos de reflexión, y actualizar permanentemente el repositorio interno de información y conocimientos
- Aprovechar las redes internacionales para crear un repositorio mundial de conocimientos sobre buenas prácticas.

### A nivel operativo

- Crear centros de conocimientos para detectar las tendencias más recientes, los riesgos y las oportunidades, y generar una base de datos sobre recursos útiles que esté a disposición de las empresas y los responsables de la formulación de políticas, sobre los temas siguientes:
  - buenas prácticas adoptadas en todo el mundo por las organizaciones empresariales, los responsables de la formulación de políticas y otros actores en relación con la conectividad, el entorno normativo y la sostenibilidad

## SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD



Las empresas se enfrentan a una presión cada vez mayor para encontrar fórmulas que les permitan conseguir el crecimiento y el desarrollo económico, empleando al mismo tiempo los recursos de manera sostenible y reduciendo al mínimo las repercusiones sociales negativas. El cambio climático es un tema fundamental para todas las empresas.

Las políticas que ayudan a las empresas a cumplir los tres pilares fundamentales de la sostenibilidad (beneficio, repercusiones sociales y medioambientales) las beneficiarán notablemente, así como al conjunto de la sociedad.

- proveedores de contenidos especializados, por ejemplo, empresas, investigadores y líderes de opinión, universidades, organismos exportadores
- prestadores de servicios especializados que puedan servir de apoyo a las empresas y a los responsables de la formulación de políticas, por ejemplo, proveedores de formación, consultores de tecnología, escuelas digitales y centros de innovación.

- Mejorar las estrategias de comunicación y proporcionar con regularidad a los responsables de la formulación de políticas y a los afiliados datos e información sobre el entorno empresarial y las necesidades de las empresas
- Promover foros destinados a poner en contacto a los líderes empresariales, los responsables de la formulación de políticas, las organizaciones empresariales y los expertos para que debatan sobre buenas prácticas y definan las estrategias de sostenibilidad
- Impulsar medidas público-privadas de innovación e iniciativa empresarial digital, como centros de innovación y conferencias a medida sobre iniciativa empresarial digital.

### A nivel organizativo

- Examinar la idoneidad de las OE para afrontar los efectos de las tendencias mundiales en los afiliados
- Invertir en personal con los conocimientos especializados pertinentes y capacidad de innovación
- Invertir en la recopilación, el análisis y la comunicación de los datos
- Invertir para conocer el mercado de los afiliados, a saber: afiliados actuales y potenciales y nuevas empresas emergentes
- Adaptar las estructuras, las capacidades y los procesos organizativos para aumentar al máximo la capacidad de respuesta
- Revisar la estructura organizativa para dar cabida a los sectores y las empresas emergentes
- Emplear al máximo el uso de la tecnología y los medios sociales en los servicios, la promoción y la comunicación



# MODELOS OPERATIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

## CAMBIOS Y DESAFÍOS QUE AFRONTAN LAS EMPRESAS

## MEDIDAS RECOMENDADAS A LAS OE

### MODELOS DE NEGOCIOS



Los nuevos modelos de negocios afectan a distintos sectores en todo el mundo. Las empresas están abandonando los modelos tradicionales centrados en los procesos o en los productos para adoptar

estrategias innovadoras centradas en los clientes. Los datos, especialmente los relativos a las preferencias y el comportamiento de los clientes, se han convertido en una nueva e importante fuente de interés para las empresas.

Las nuevas tecnologías (móviles, Internet de las cosas) y herramientas (medios sociales, plataformas) permiten una interacción mucho más estrecha con el cliente, así como la integración de redes más complejas de socios empresariales.

Las plataformas surgieron como agregadores de mercados en los que el suministro de productos o servicios estaba muy fragmentado. Permitían a los compradores comparar los proveedores, promoviendo así una competencia transparente. Sin embargo, los efectos de red (cuantos más proveedores se reúne, más compradores se atrae, lo que, a su vez, atrae más proveedores aún) han generado un efecto de «el ganador se queda con todo». Unas pocas plataformas han crecido de forma exponencial, perjudicando a las empresas tradicionales (viajes y ocio, inmobiliarias, banca).

### INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL



Hoy en día la innovación es una necesidad para las empresas que deseen crecer. Las empresas punteras no solo asignan recursos financieros a la innovación, sino que también han adoptado una cultura de empresa y prácticas de trabajo innovadoras.

La nueva cultura colaborativa está posibilitando la adopción de prácticas de innovación abierta (intercambio de información y conocimientos en oposición a las prácticas tradicionales más herméticas) y técnicas de inteligencia colectiva (inteligencia grupal que surge del esfuerzo colectivo).

En particular la automatización y la digitalización están generando grandes disrupciones.

No obstante, la implantación de estas tecnologías avanzadas exige una buena dosis de conocimiento basado en procesos, competencias en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, tiempo y recursos financieros. Las empresas necesitan adoptar un enfoque cimentado en los valores respecto de la automatización y establecer planes de digitalización y automatización muy específicos y flexibles cuyas prioridades estén debidamente establecidas.

### A nivel estratégico

- Comprender mejor y prever los cambios de los modelos y estrategias empresariales bajo la influencia de las tendencias mundiales
- Entablar debates con líderes empresariales y responsables de la formulación de políticas sobre las cuestiones siguientes:
  - nuevos modelos de negocios y estrategias de crecimiento, a saber: valor de los datos, participación de las partes interesadas, acceso a mercados nuevos
  - nuevas metodologías para acelerar el acceso a mercados nuevos y potenciales, a saber: pensamiento de diseño, pensamiento ágil
  - estrategias para implicar permanentemente a las partes interesadas de todos los canales digitales y físicos en la generación de confianza en las marcas
  - nuevos tipos de funciones necesarias para apoyar las nuevas relaciones entre las partes interesadas, a saber: gestores de comunidades, creativos, procesadores de datos.
- Participar de forma proactiva en debates sobre políticas relativas a las cuestiones siguientes:
  - obstáculos normativos a los nuevos modelos de negocios
  - obstáculos normativos para acceder a mercados nuevos
  - efectos en el empleo de los nuevos modelos de negocios
  - cómo ayudar a los modelos y sectores empresariales tradicionales a los que el avance tecnológico afecta negativamente
  - cuestiones emergentes relativas a la protección de datos
  - tendencias tecnológicas que afectan o se espera que afecten a los distintos sectores, a saber: el Internet de las cosas, la computación en la nube, los microdatos
  - empresas basadas en plataformas y su capacidad de perturbar los sectores, a saber: productos, servicios, fuerza de trabajo.
  - disponibilidad de servicios empresariales complementarios para apoyar a las empresas desde la creación hasta la expansión.
- Organizar y patrocinar iniciativas de colaboración público-privada con las OE como actores clave

## NUEVOS MERCADOS OBJETIVO Y RELOCALIZACIÓN



Las empresas se pueden beneficiar mucho de las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas en relación con la automatización y la digitalización en sectores distintos y con tecnologías diferentes.

Un mercado mundial más integrado ofrece más posibilidades de expansión internacional.

Las empresas innovadoras consiguen expandirse internacionalmente más rápido gracias a una combinación de tecnología (que permite expandir y reproducir las actividades en el extranjero) y redes o centros de servicios empresariales (jurídicos, comerciales, financieros, operativos, logísticos). En este contexto, la competencia también se recrudece y los actores innovadores intentan ser los primeros en «mover ficha» para conseguir ventaja.

Las nuevas tecnologías permiten una interconectividad sin precedentes y brindan acceso fácil a mercados nuevos a los proveedores, los colaboradores, los clientes y el talento.

Las empresas disponen de más opciones para reubicar parte de su actividad en el lugar del mundo que más les convenga, teniendo incluso la opción de la repatriación.

Las herramientas y prácticas de comunicación y comercialización han cambiado drásticamente en la era digital, por ejemplo, los medios sociales. Hoy en día las empresas han de ofrecer a los clientes una experiencia perfectamente integrada en las tiendas físicas y en los canales digitales.

Las plataformas y los medios sociales digitales aumentan también la relevancia y la influencia de las personas a título individual o las asociaciones informales que ejercen de clientes, empleados, contratistas u otras partes interesadas externas.

Las empresas más tradicionales se han de poner al día en este tipo de enfoque de las relaciones con las partes interesadas y aprender a trabajar con influenciadores.

Los valores de los trabajadores y los consumidores, y el poder de los medios sociales aupán la reputación al más alto nivel estratégico para las empresas.

## RELACIONES ENTRE LAS PARTES INTERESADAS



## MARCA Y REPUTACIÓN



- Colaborar con la Organización Internacional de Empleadores para obtener asesoramiento y apoyo técnicos.
- Implicar a los sindicatos en el diálogo social sobre las cuestiones que se puedan derivar de las relocalizaciones, las expansiones internacionales y las mejoras de las políticas migratorias, así como sobre las oportunidades y desafíos que plantean los nuevos modelos de negocios para la creación de empleo y riqueza.
- Promover el entendimiento entre los responsables de la formulación de políticas de las nuevas fórmulas que utilizan las empresas para generar valor y las oportunidades que crean para que la fuerza de trabajo sea diversa y multigeneracional.
- Promover foros destinados a poner en contacto a los líderes empresariales, los responsables de la formulación de políticas, las OE y los expertos para que debatan sobre buenas prácticas y configuren las medidas de políticas.

### A nivel operativo

- Crear y promover recursos para que las empresas comprendan los riesgos y las oportunidades más recientes que existen para los modelos operativos y las estrategias empresariales, por ejemplo, los siguientes:
  - buenas prácticas en lo relativo a estrategias de relocalización, digitalización de la actividad y empresas basadas en plataformas
  - contenidos especializados a cargo de empresas, líderes de opinión, investigadores y universidades
  - directorio de prestadores de servicios especializados que puedan servir de apoyo a las empresas y los responsables de la formulación de políticas, a saber: consultores de tecnología, escuelas digitales, centros de innovación.
- Crear alianzas y actualizar permanentemente el repositorio de información y conocimientos
- Utilizar las redes mundiales para intercambiar buenas prácticas
- Organizar, apoyar y patrocinar iniciativas de colaboración público-privada para que las empresas expresen sus necesidades
- Crear productos de comunicación y materiales de formación que permitan a las empresas y a los responsables de la formulación de políticas conocer mejor las tendencias y las novedades acaecidas en el ámbito empresarial

## SERVICIOS EMPRESARIALES COMPLEMENTARIOS



Cada vez más, los clientes esperan que las empresas se marquen objetivos basados en valores y buscan aportaciones positivas en los planos social y medioambiental como atributos esenciales de la imagen de marca.

Las nuevas tecnologías (por ejemplo, el Internet de las cosas) permiten una mejor trazabilidad de los productos en la cadena de suministro. Los clientes y otras partes interesadas (fuerza de trabajo, inversores, socios empresariales, medios de comunicación) exigen a las empresas más transparencia y rendición de cuentas en toda la cadena de suministro.

La tecnología, la cultura colaborativa y la interconectividad han impulsado la creación de muchos servicios nuevos de apoyo a las empresas, desde sus inicios y puesta en marcha hasta alcanzar el crecimiento y la expansión. Estos servicios abarcan el acceso a los elementos siguientes:

fondos (por ejemplo, subvenciones, financiación pública, inversores providenciales, empresas de capital riesgo), conocimientos (tutores, asesores), mano de obra (programadores, investigadores, facilitadores de proyectos), ubicación de las oficinas (espacios de cotrabajo o trabajo compartido), y soluciones innovadoras (impresión en 3D, laboratorios).

Estos servicios se prestan por diversos canales, entre los que se encuentran las plataformas, centros y redes de proveedores autorizados. Muchas veces las empresas no conocen esos canales o no saben cómo acceder a ellos.

Las empresas se podrían beneficiar mucho de los recopiladores (por ejemplo, las plataformas) que proporcionan orientación sobre los distintos recursos disponibles y las condiciones conexas. Las gestiones encaminadas a aumentar la visibilidad (campañas de publicidad y comercialización) y la accesibilidad (red de oficinas de apoyo autorizadas) son de gran valor.

- Elaborar materiales de formación y comunicación sobre los temas siguientes:
  - nuevos modelos de negocios y estrategias de crecimiento;
  - mecanismos de innovación abierta y herramientas de inteligencia colectiva que aceleren el ciclo de innovación;
  - nuevas metodologías para acelerar el acceso a mercados nuevos y potenciales;
  - estrategias para lograr la participación constante de las partes interesadas en todos los canales digitales y físicos;
  - nuevas funciones necesarias para sustentar las nuevas relaciones entre las partes interesadas;
  - nuevos modelos operativos y los servicios empresariales complementarios que estén disponibles.

### A nivel organizativo

- Examinar la idoneidad de la OE para atender a los nuevos tipos de empresas
- Invertir en personas competentes y formadas para entender y proporcionar asesoramiento sobre los distintos modelos de negocios, el potencial de los nuevos mercados, las empresas que operan en Internet y el análisis de datos
- Desarrollar productos y estrategias para atraer a las empresas incipientes (por ejemplo, las plataformas, las tecnológicas) y ayudar a los modelos tradicionales a crecer y competir.

# ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, FORMAS DE TRABAJO Y COMPETENCIAS DE LA FUERZA DE TRABAJO

## CAMBIOS Y DESAFÍOS QUE AFRONTAN LAS EMPRESAS

## MEDIDAS RECOMENDADAS A LAS OE

### CUALIFICACIONES Y COMPETENCIAS ESENCIALES



La tecnología y la innovación inciden de manera decisiva en el empleo. Las empresas se enfrentan a grandes desafíos a causa de la escasez de talento, en especial en cuanto a cualificaciones en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, y nuevas metodologías de trabajo.

Las empresas tienen dificultades asimismo para definir las necesidades en materia de cualificaciones a fin de respaldar las estrategias orientadas al futuro. Son conscientes también de que la innovación no deja lugar a la complacencia, pero sigue reinando mucha incertidumbre en torno a las cualificaciones que serán necesarias en el futuro y, por consiguiente, sobre cómo estructurar los programas de perfeccionamiento o readaptación profesional.

Las empresas deben interactuar con las entidades públicas, los trabajadores y los educadores a fin de revisar continuamente los requisitos para la obtención de empleo, definir los requisitos de formación y aplicarlas metodologías y los programas más adecuados (es decir, impartidos por un instructor, a través de computadora, educación y formación técnica y profesional, formación en el empleo) para ayudar a solucionar la escasez de cualificaciones a corto y largo plazo.

### CONTRATACIÓN Y RETENCIÓN



La diversidad de la fuerza de trabajo representa un gran desafío para los directores y los departamentos de recursos humanos.

Las generaciones jóvenes valoran cada vez más los horarios flexibles, el trabajo a distancia, los valores empresariales y el impacto social, y la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Las empresas deben conocer las nuevas prácticas sobre contratación y retención, y adoptarlas respecto de la fuerza de trabajo joven.

### A nivel estratégico I

- Participar de forma proactiva en debates sobre políticas relativas a las cuestiones siguientes:
  - las cualificaciones necesarias para crecer en medio de los cambios
  - reformas de las políticas y los sistemas educativos
  - establecer programas de perfeccionamiento y readaptación profesional
  - políticas y programas de aprendizaje permanente
- Realizar actividades de promoción con los principales actores gubernamentales y facilitar datos e información sobre la escasez de cualificaciones y las cualificaciones que se necesitan
- Colaborar con los sindicatos para mejorar el diálogo social a nivel tripartito o bipartito sobre la inadecuación de las cualificaciones y la flexibilidad en el puesto de trabajo.
- Colaborar con los líderes empresariales a fin de comprender sus necesidades respecto de las cuestiones siguientes:
  - requisitos para la obtención de empleo a corto plazo y cómo solucionar a corto plazo la escasez de cualificaciones: educación y formación técnica y profesional, formación en el empleo, formación de aprendices
  - requisitos para la obtención de empleo a largo plazo y cómo implantar sistemas de educación permanente a fin de solucionar el desafío en materia de readaptación profesional a largo plazo
  - nuevas estructuras organizativas, entornos de trabajo y cambios de cultura que den respaldo a las empresas más innovadoras
  - nuevas prácticas de contratación, retención y gestión del desempeño y desafíos conexos en el ámbito normativo
- Promover foros destinados a poner en contacto a los líderes empresariales, los responsables de la formulación de políticas, las OE y los expertos para que debatan sobre buenas prácticas y establezcan prioridades

## ESTRUCTURA, CULTURA Y FORMAS DE TRABAJO



A las empresas les cuesta encontrar el equilibrio entre estructura y cultura.

Las nuevas empresas disruptivas y más innovadoras implantan estructuras horizontales con descentralización de la autoridad. Los líderes de las empresas más tradicionales se resisten a implantar esos modelos por miedo a perder el control.

La estructura de las empresas se está transformando cada vez más, pasando de estructuras organizadas desde el punto de vista funcional a otras basadas en proyectos. Esta transformación dota a las empresas de más agilidad y les permite aumentar la movilidad de la fuerza de trabajo entre los distintos proyectos.

Las empresas más dinámicas y ágiles recurren cada vez más a trabajadores temporales (por ejemplo, trabajadores independientes, contratistas) para acceder a conocimientos o mano de obra. Pero gestionar una fuerza de trabajo externa exige cualificaciones diferentes orientadas a la gestión de los recursos y de proyectos.

Además, las empresas están prescindiendo de las ubicaciones fijas y están fomentando el uso de prácticas de trabajo a distancia y flexibles.

En este nuevo entorno de trabajo, los directores y los departamentos de recursos humanos intentan adaptar sus prácticas en materia de gestión del desempeño. Controlar la productividad de los empleados se hace más difícil que nunca.

La tecnología permite a los empleadores vigilar muy de cerca el desempeño de los trabajadores, pero esto plantea dudas en relación con la privacidad y el control. Los incentivos también se están cambiando para adaptarlos a la diversidad de la fuerza de trabajo.

Las empresas deben conocer las prácticas nuevas sobre gestión del desempeño, y adoptarlas. Se trata también de una cuestión de confianza y valores éticos de trabajo entre los empleadores y los trabajadores.

## GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



- Encontrar e intercambiar recursos de información sobre las tendencias más recientes, los riesgos y las oportunidades, creando una base de datos a la que puedan acceder las empresas y los responsables de la formulación de políticas y que contenga los elementos siguientes:
  - buenas prácticas implantadas en todo el mundo sobre desarrollo de las cualificaciones y cambios en las estructuras y la cultura de las empresas en materia de recursos humanos
  - proveedores de contenidos especializados, a saber: empresas, investigadores, universidades
  - un directorio de proveedores de servicios especializados que puedan servir de apoyo a las empresas y los responsables de la formulación de políticas, a saber: proveedores de formación, consultores de tecnología, escuelas digitales, centros de innovación.

### A nivel operativo

- Comunicar a los afiliados por medio de los canales disponibles el desarrollo de nuevos conocimientos especializados en las OE
- Adaptar las soluciones y los productos a las empresas afiliadas, la escasez de cualificaciones y la necesidad de ayudar a que la flexibilización del lugar de trabajo se produzca sin sobresaltos
- Aprovechar al máximo las oportunidades para la creación de redes que permitan a los afiliados intercambiar mejores prácticas y enseñanzas
- Ser originales en la búsqueda de productos y servicios nuevos, por ejemplo: modelos nuevos e innovadores de formación de adultos, planes de retención del personal, enfoques atractivos de equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.

### A nivel organizativo

- Actualizar la evaluación de las necesidades de los afiliados en cuanto a lugares de trabajo y cualificaciones
- Invertir en personas competentes y capaces de innovar, recopilar e intercambiar información pertinente, y crear y proporcionar servicios y productos pertinentes
- Invertir en la recopilación, el análisis y la comunicación de los datos
- Maximizar la utilización de la tecnología y los medios de comunicación para los servicios y la comunicación.







# APÉNDICE

**D**el análisis de los datos emergen dos grupos destacados, de acuerdo con los parámetros siguientes:

**Empresas con crecimiento rápido:** empresas encuestadas que indicaron un crecimiento positivo de los ingresos el año anterior, además de una tasa prevista de crecimiento medio anual del 10 % o más en los próximos tres años.

**Empresas adaptadas:** empresas encuestadas que estimaron un aumento de sus ingresos anuales durante su próximo año de actividad como resultado de la aplicación de iniciativas en los tres ámbitos empresariales indicados, a saber: nuevos mercados y modelos de negocios; modelos de funcionamiento, organización y formas de trabajo; y optimización del capital humano.

Entendemos que estos grupos pueden proporcionar información e ideas valiosas a las empresas y OE que deseen saber qué les funciona a las empresas al introducir cambios para adaptarse a las principales tendencias que afectan al futuro del trabajo.

**Las «empresas con crecimiento rápido» brindan un ejemplo de cómo adaptarse y seguir siendo resilientes en un entorno de trabajo en evolución.** A medida que se intensifica la disrupción que producen las cinco tendencias clave, estas empresas se sienten menos amenazadas por el aumento de la competencia y, en general, perciben que el impacto en el empleo es netamente positivo. En comparación con otras, las empresas con crecimiento rápido tienen claro que es necesario actuar. Han otorgado una puntuación más alta a impactos tales como la creación de nuevas oportunidades para los nuevos modelos de negocios digitales; las nuevas formas de trabajo, en especial el trabajo a distancia y los equipos virtuales; la automatización de los trabajos menos cualificados; y el aumento de la demanda de competencias interpersonales. Además, estas empresas detectan las oportunidades estratégicas que brinda la integración económica mundial y otorgan en particular una puntuación más alta a indicadores como la creación de oportunidades en mercados de crecimiento rápido y el aumento de la exposición a la incertidumbre. Por último, las empresas con crecimiento rápido han preferido los productos y servicios sostenibles a los nuevos modelos de negocios. Estas empresas han visto que les afectan mucho más la demanda de más sostenibilidad por parte de los consumidores y la posibilidad de aumentar la eficacia con fuentes de energía y materiales nuevos.

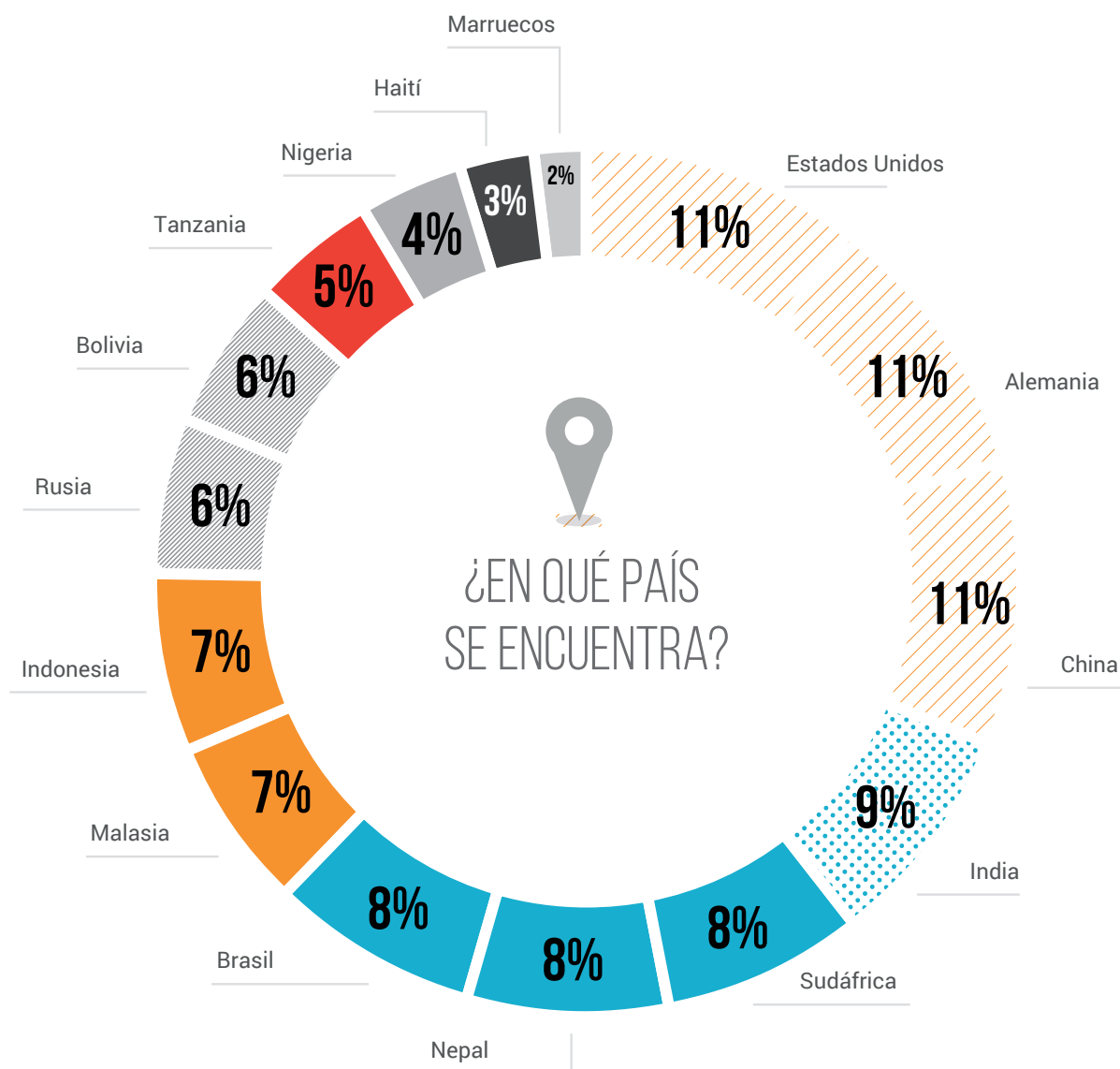
**Una manera de buscar oportunidades será estudiar lo que han hecho otras empresas para actuar en respuesta a estas tendencias disruptivas, como desarrollar modelos de negocios que den prioridad a los clientes.** Para estas «empresas adaptadas», los mayores beneficios financieros provinieron de los nuevos mercados y modelos de negocios, seguidos de los cambios en los modelos de funcionamiento, la organización y los procesos, y las iniciativas para mejorar el capital humano. Estas empresas se distinguen de las que no se adaptan en que han aumentado la comunicación y la colaboración con los clientes, han introducido modelos de negocios más centrados en los clientes y han adaptado los productos, los servicios y los modelos de negocios para resultar atractivas ante la evolución de los intereses generacionales. Además, dan prioridad al trabajo colaborativo entre las distintas estructuras organizativas y con las redes de clientes y suministro. Por último, las empresas adaptadas buscan distintas cualificaciones en los nuevos empleados, y dan prioridad al diseño de programas de formación para desarrollar las cualificaciones de gestión, técnicas y esenciales requeridas. Como resultado, estas empresas, que han observado un aumento de los ingresos a partir de los cambios introducidos en estos tres ámbitos, comparten una visión positiva del cambio y son conscientes de la necesidad de aprovechar las oportunidades. Por lo tanto, las acciones recientes de estas empresas sirven de modelo a todas aquellas que desean adaptarse a los giros que se están produciendo en el trabajo.

## EMPRESAS CON CRECIMIENTO RÁPIDO

Las empresas con crecimiento rápido, que son aquellas cuyos ingresos crecieron durante el año anterior y que prevén un crecimiento medio de los ingresos superior al 10 % durante los tres próximos años, muestran las mismas prioridades en cuanto a las repercusiones que la muestra total, aunque la distribución entre las cuatro tendencias mundiales es más uniforme. Si bien el 22 % de estas empresas procedían de economías desarrolladas (Alemania y los Estados Unidos de América), el resto provenían de economías emergentes, siendo casi la mitad de los países BRIC.

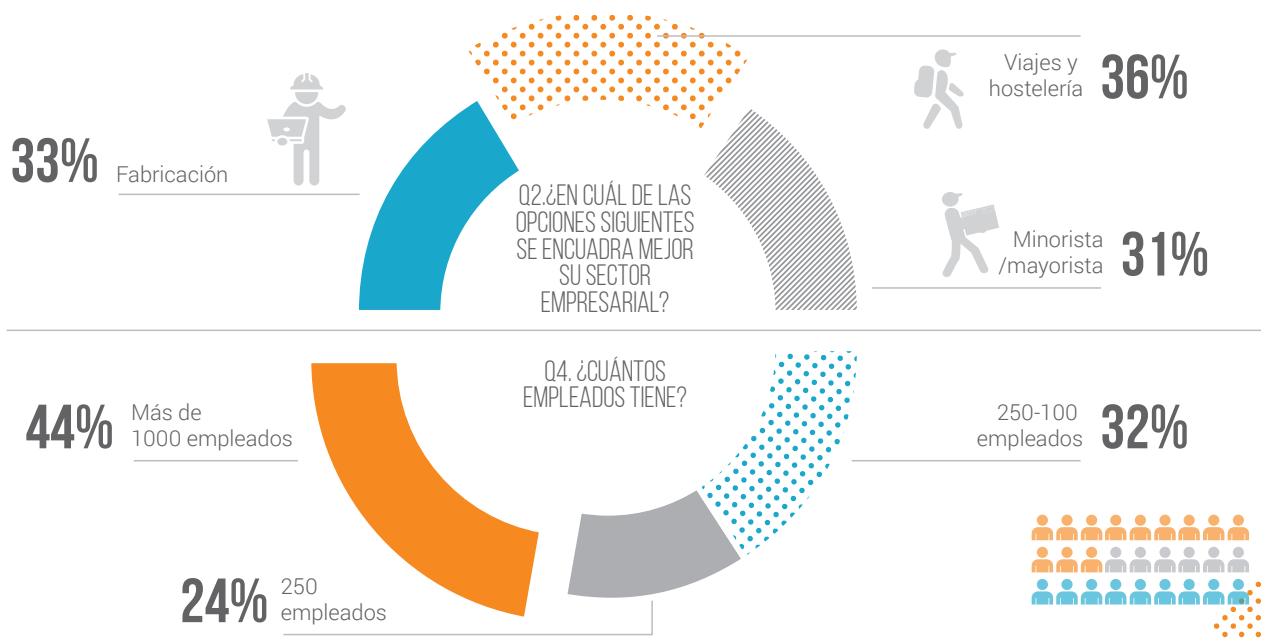
# APÉNDICE I

Gráfico A.1 ¿En qué país se encuentra?



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

Gráfico A.2 Muestra por sector y número de empleados



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

De manera similar a los resultados de la muestra total, las empresas con crecimiento rápido señalaron que la tecnología es la tendencia que más impacto tiene de las cinco. A estas empresas les afectan ligeramente más que a las demás los cambios demográficos y generacionales y la sostenibilidad, y algo menos la integración económica mundial.

La tecnología tiene repercusiones en las empresas con crecimiento rápido en todos los aspectos. Estas empresas otorgan una puntuación más alta a casi todas las repercusiones, con una diferencia amplia en la creación de nuevas oportunidades para los nuevos modelos de negocios digitales, las nuevas formas de trabajo, como el trabajo a distancia y los equipos virtuales, la automatización de los trabajos menos cualificados y el aumento de la demanda de competencias interpersonales. Además, las empresas con crecimiento rápido, más que percibirla como una amenaza, reconocen las oportunidades estratégicas de la integración económica mundial, y otorgan una puntuación notablemente más alta a las repercusiones estratégicas, en particular a la creación de oportunidades en mercados de crecimiento rápido y al aumento de la exposición a la incertidumbre (gráfico A.3).

Igualmente, las diferencias demográficas son más pronunciadas entre las empresas con crecimiento rápido, especialmente cuando se analiza el cambio de valores de las generaciones jóvenes y el aumento de la población joven. Con todo, indican que les afecta

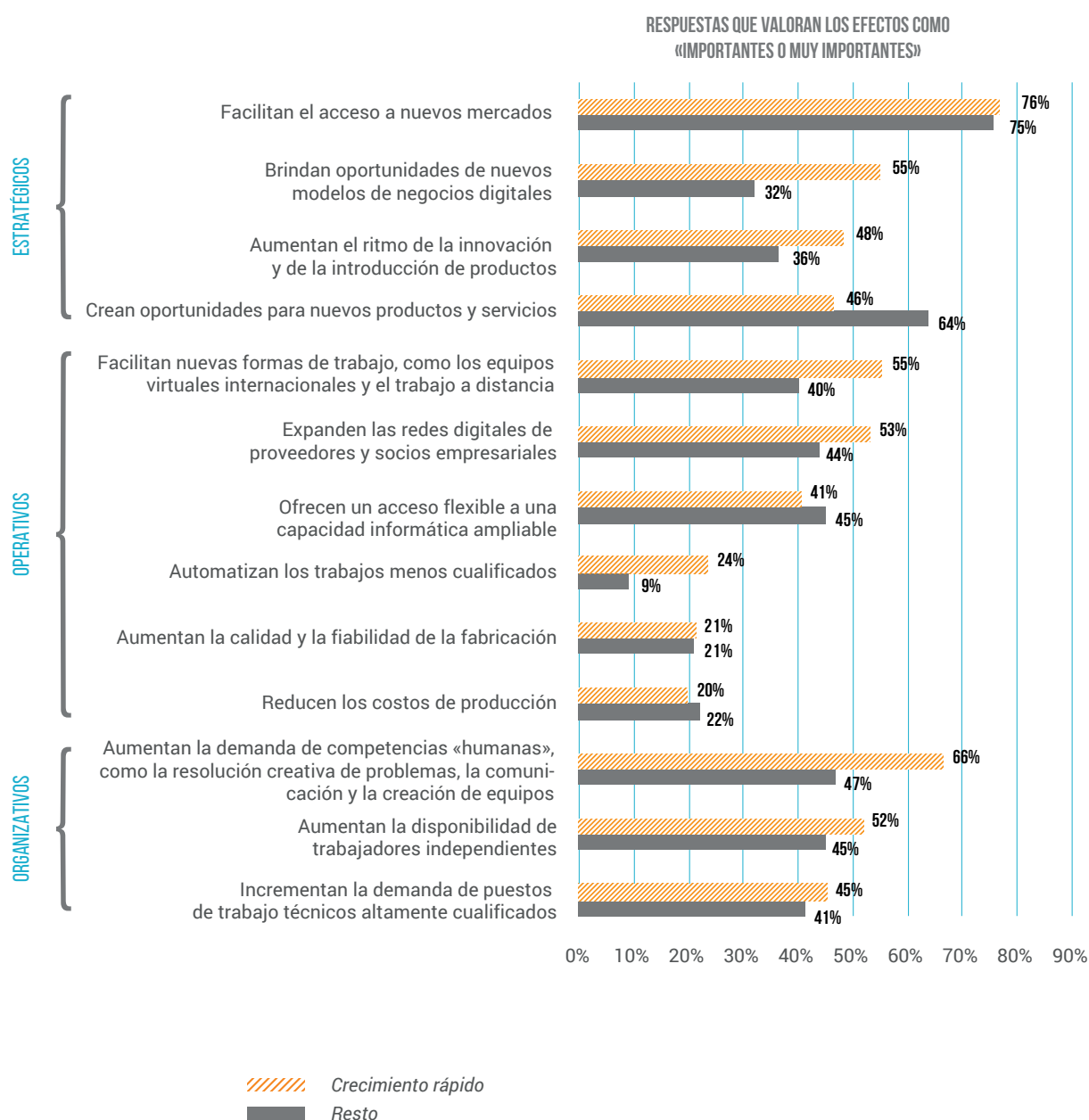
menos el envejecimiento de la población. Por último, las empresas con crecimiento rápido tienen una percepción distinta de las oportunidades empresariales sostenibles, y prefieren los productos y servicios sostenibles a los nuevos modelos de negocios. A estas empresas les afecta más la demanda de más sostenibilidad por parte de los consumidores y la posibilidad de aumentar la eficacia con fuentes de energía y materiales nuevos (gráfico A.4).

El ritmo al que se producen los cambios debido a estos cuatro impactos está aumentando. Las empresas con crecimiento rápido se sienten menos amenazadas por el aumento de la competencia y perciben que el impacto en el empleo es netamente positivo. Asimismo, estas empresas tienen más clara la necesidad de actuar: para demostrar ellas mismas una conducta responsable y para que los responsables de la formulación de políticas se mantengan al corriente de los cambios. En muchos países los responsables de la formulación de políticas están teniendo dificultades para mantener el ritmo de las reformas que serían adecuadas. Por lo tanto, las empresas deberían recurrir a cambios en los modelos de negocios, la organización y las formas de trabajo, conforme a las prioridades señaladas por las empresas con crecimiento rápido. Estas empresas están mostrando el camino que se debe seguir para adaptarse y mantener la resiliencia teniendo en cuenta el futuro del trabajo (gráfico A.5).



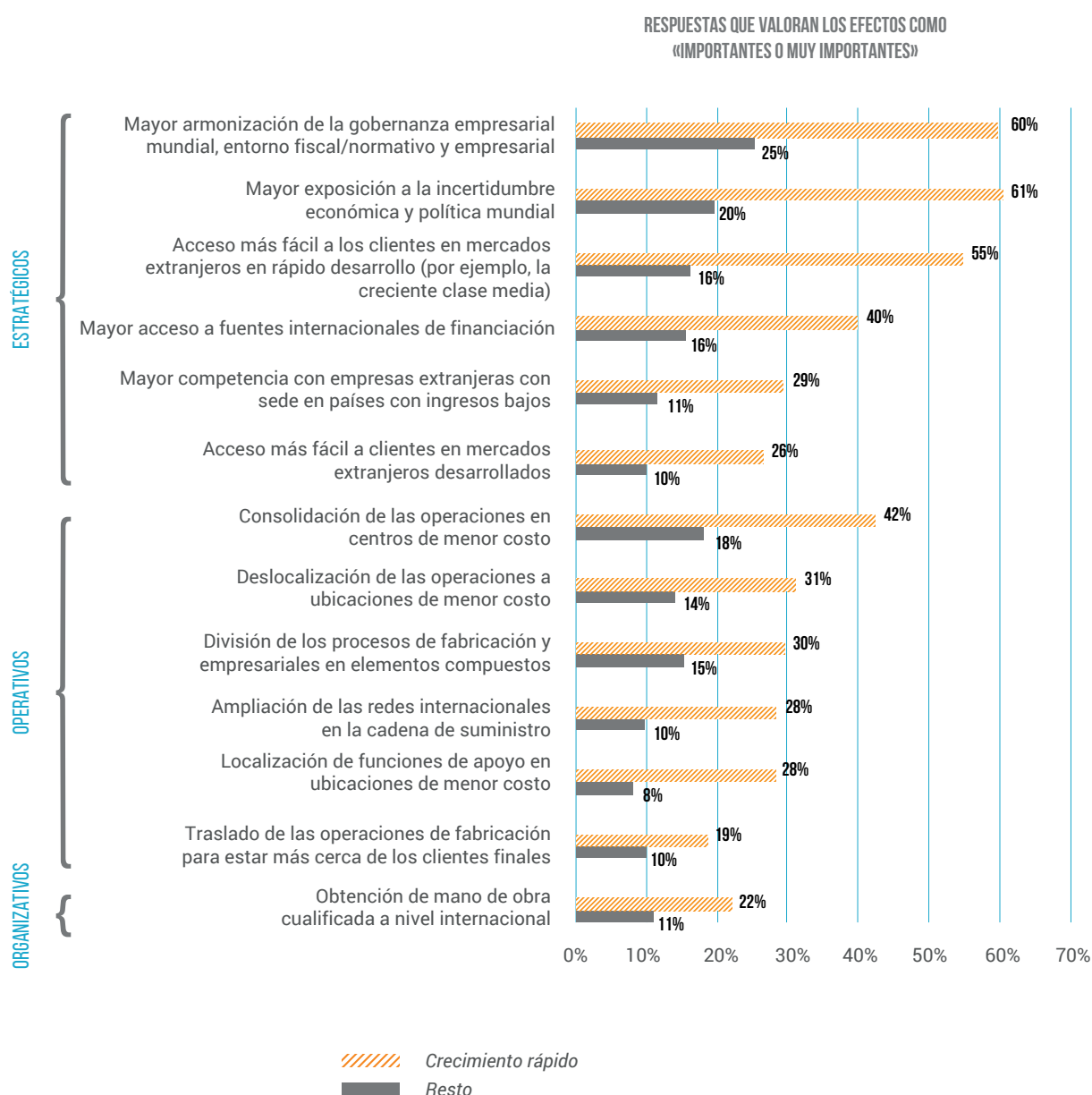
# APÉNDICE I

Gráfico A.3 Evalúe los efectos que tienen en su empresa cada una de las siguientes consecuencias empresariales de la innovación tecnológica.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

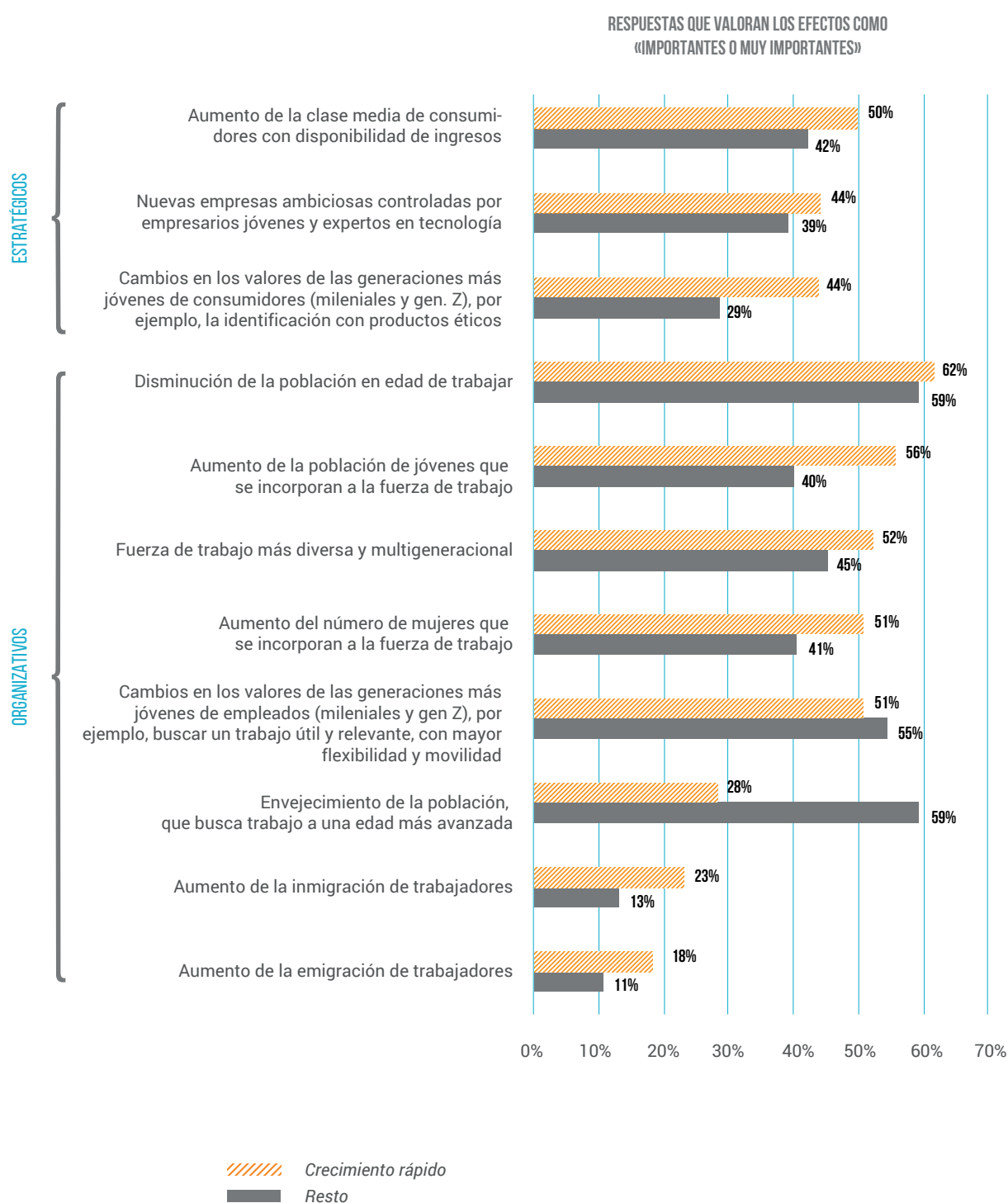
Gráfico A.4 Evalúe los efectos que tienen en su empresa cada una de las siguientes consecuencias empresariales derivadas de la integración económica mundial.



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

# APÉNDICE I

Gráfico A.5 Evalúe los efectos que tienen en su empresa cada una de las siguientes consecuencias empresariales derivadas de los cambios demográficos y generacionales.



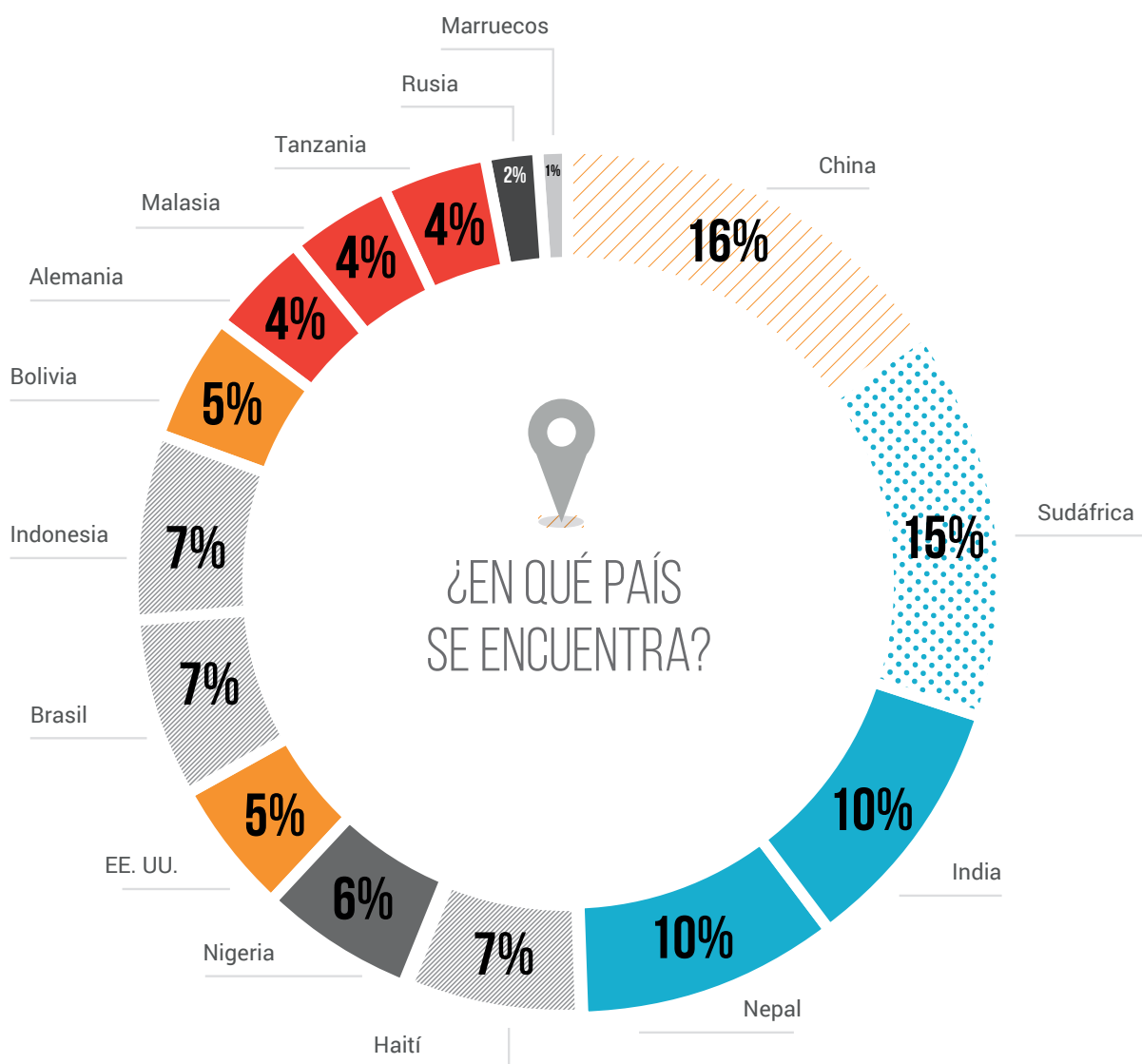
Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

## ADAPTADAS

Un grupo diferenciado de empresas, las adaptadas, lo integran el 18 % de la muestra total de la encuesta que, no obstante, han logrado aplicar con gran éxito mejoras generales en los ámbitos de cambio señalados, y prevén un aumento de los ingresos como resultado de sus

medidas. De estas empresas, menos del 10 % provienen de economías desarrolladas, y el 50 % provienen de los países BRIC. El 44 % son grandes empresas de más de 1000 empleados, y el sector minorista representa el 42 % de los encuestados; sin embargo, las pequeñas empresas constituyen el 56 % de los encuestados, y el 31 % y el 27 % pertenecen a los sectores de viajes y hostelería, y fabricación, respectivamente.

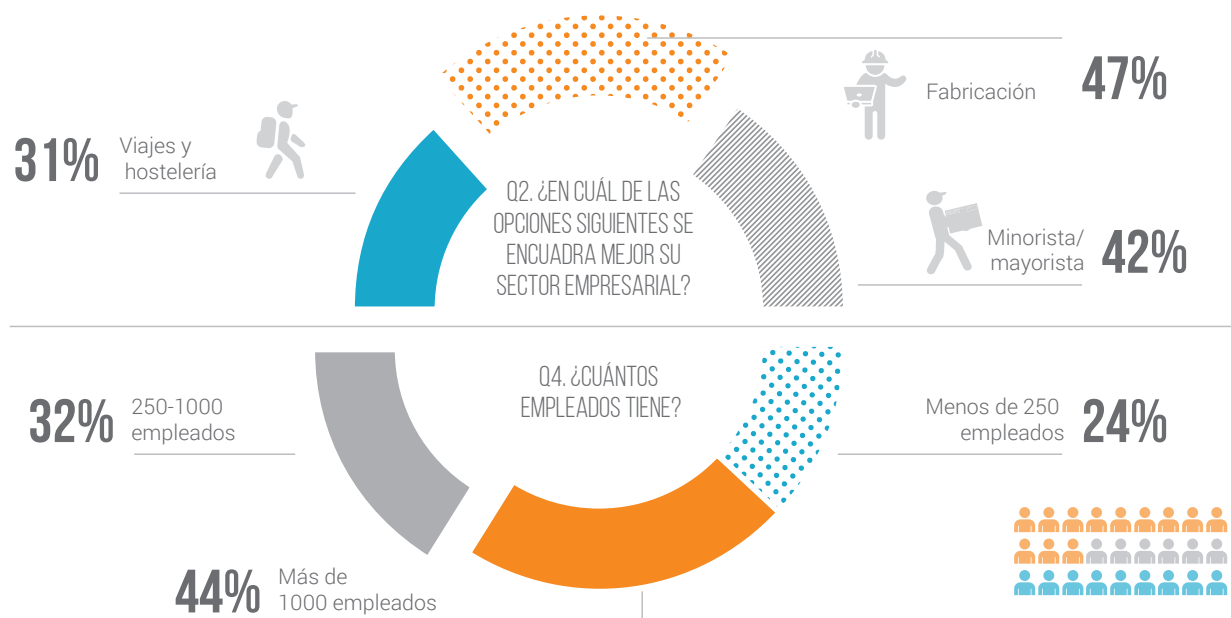
Gráfico A.6 ¿En qué país se encuentra?



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

# APÉNDICE I

Gráfico A.7 Muestra por sector y número de empleados



Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

Las empresas adaptadas prevén introducir en los próximos cinco años nuevos modelos de negocio que den prioridad a los clientes, por ejemplo, aumentar la comunicación y la colaboración con los clientes, introducir modelos de negocios más centrados en los clientes y adaptar los productos, los servicios y los modelos de negocios para resultar atractivas ante la evolución de los intereses generacionales (cuadro A.1). Al evaluar los modelos de funcionamiento, las organizaciones y las nuevas formas de trabajo, estas empresas dan prioridad al trabajo colaborativo entre las distintas estructuras organizativas y con las redes de clientes y suministro. El 42 % de las empresas adaptadas señalan que dan prioridad a adaptar los modelos de negocios para los clientes y proveedores por encima de los socios empresariales, mientras que las empresas no adaptadas muestran una leve preferencia por dar prioridad a los socios empresariales (44 %) por encima de los clientes y proveedores (42 %) (cuadro A.2). En cuanto a la optimización del capital humano,

todas las empresas mencionan como prioridad máxima la contribución a la educación y formación técnica y profesional; sin embargo, las empresas adaptadas dan prioridad al diseño de programas de formación para desarrollar las cualificaciones de gestión, técnicas y esenciales requeridas, lo que las distingue del 80 % de empresas no adaptadas (cuadro A.3).

En total, aproximadamente tres de cada cuatro empresas valoran positivamente las oportunidades que brinda la tecnología digital. No obstante, las empresas adaptadas aprovechan las oportunidades que presentan estos cambios, muestran más confianza en su estrategia en comparación con las no adaptadas y son más propensas a buscar competencias diferentes al contratar nuevos empleados. Además, son más las empresas adaptadas que indican que resulta más fácil acceder a los mercados de exportación que hace tres años, pero también se muestran más preocupadas por las amenazas a las relaciones de comercio abierto.



Cuadro A.1

*Nuevos mercados y modelos de negocios*

| PUESTO | RESTO                                                                                                                            | EMPRESAS ADAPTADAS                                                                                                               |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Aumentar la colaboración con los socios empresariales<br>(44%)                                                                   | Aumentar el trabajo colaborativo entre las distintas estructuras organizativas y con las redes de clientes y suministro<br>(42%) |
| 2      | Aumentar el trabajo colaborativo entre las distintas estructuras organizativas y con las redes de clientes y suministro<br>(42%) | Aumentar la colaboración con los socios empresariales<br>(33%)                                                                   |
| 3      | Modificar el liderazgo y la cultura de gestión, pasando de la imposición y el control a un estilo más colaborativo<br>(35%)      | Traslado a una ubicación mejor<br>(32%)                                                                                          |

Cuadro A.2

*Modelo de funcionamiento, organización y formas de trabajo*

| PUESTO | RESTO                                                                                                            | EMPRESAS ADAPTADAS                                                                                                                               |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Generar nuevo valor empresarial aprovechando y explotando los datos<br>(41%)                                     | Aumentar la comunicación y la colaboración con los clientes<br>(48%)                                                                             |
| 2      | Aumentar la comunicación y la colaboración con los clientes<br>(40%)                                             | Introducir modelos de negocios más centrados en los clientes<br>(42%)                                                                            |
| 3      | Actualizar la estrategia para adaptarla a las oportunidades y las amenazas de las plataformas digitales<br>(31%) | Adaptar los productos, los servicios y los modelos de negocios para resultar atractivas ante la evolución de los valores generacionales<br>(39%) |

Cuadro A.3

*Optimización del capital humano*

| PUESTO | RESTO                                                                                   | EMPRESAS ADAPTADAS                                                                                            |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Contribuir a iniciativas de formación técnica y profesional<br>(41%)                    | Contribuir a iniciativas de formación técnica y profesional<br>(42%)                                          |
| 2      | Introducir iniciativas para adaptarse a la fuerza de trabajo multigeneracional<br>(28%) | Diseñar programas de formación para desarrollar las cualificaciones de gestión y técnicas requeridas<br>(34%) |
| 3      | Fomentar una cultura empresarial e innovadora<br>(24%)                                  | Introducir iniciativas para adaptarse a la fuerza de trabajo multigeneracional<br>(29%)                       |

Fuente: Encuesta de Oxford Economics, ACT/EMP-OIT, OIE

- ACCA (2017) Business Models of the Future: Emerging Value Creation. ACCA, Londres.
- Accenture (2017) How AI boosts industry profits and innovation.
- ADB Institute (2018) Understanding the Digital Economy: What Is It and How Can It Transform Asia? Disponible en <https://www.adb.org/news/events/understanding-digital-economy-what-it-and-how-can-it-transform-asia> [consultado en enero de 2019].
- AGRA (2016) Africa Agriculture Status Report 2016: Progress Towards Agriculture Transformation in Sub-Saharan Africa. Nairobi, AGRA.
- Amosse, Th. Bryson, A., Forth, J., y Petit, H. (coordinadores) (2017) Comparative Workplace Employment Relations: An Analysis of Britain and France. Londres, Palgrave McMillan.
- Antonich, B. (2019) Renewable Energy Investments Increased Five-fold Globally Over Past 15 Years. Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible.
- Arntz, M., Gregory, T., y Zierahn, U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, núm. 189, París, Publicación de la OCDE.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Disponible en [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S). [consultado en enero de 2019].
- Autor, D. (2015) Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. Journal of Economic Perspectives, vol. 29, núm. 3, págs. 3-30.
- Banco Mundial (2019) World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington D.C., Banco Mundial.
- Benson, J., Zhu, Y. y Gospel, H. (2017) Employers' Associations in Asia: Employer Collective Action. Londres, Routledge.
- Berger, T. y C. Frey. (2016) Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, núm. 193. París, Publicación de la OCDE.
- Bickersteth, S. (2015) 9 Mega-Trends Shaping the Future of Africa. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Bisson, P., Stephenson, E. y Viguerie, P. (2010) The Global Grid. McKinsey & Company.
- Bisson, P., Kirkland, R., y Stephenson, E. (2010) The great rebalancing. Strategy & Corporate Finance Insights. Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-great-rebalancing> [consultado en octubre de 2018].
- Bisson, P., Kirkland, R. y Stephenson, E. (2010) The Market State. McKinsey & Company.
- Bisson, P., Stephenson, E. y Viguerie, P. (2010) Pricing the Planet. McKinsey & Company.
- Bloom, D., Kuhn, M. y Prettnner, K. (2017) Invertir en la mujer para prosperar. Fondo Monetario Internacional. Disponible en <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2017/09/pdf/bloom.pdf> [consultado en octubre de 2018].
- Bouwen, P. (2004) The Logic of Access to the European Parliament: Business Lobbying in the Committee on Economic Affairs. Journal of Common Market Studies, vol. 42, núm. 3, págs. 473-495.
- Bowen, A. y Kuralbayeva, K. (2015) Looking for green jobs: the impact of green growth on employment. Londres, LSE.

- Brandl, B. y Lehr, A. (2016) The Strange Non-Death of Employer and Business Associations: An Analysis of their Representativeness and Activities in Western European Countries. *Economic and Industrial Democracy Journal*.
- Brzeski, C. y Burk, I. (2015) Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt [Llegaron los robots. Consecuencias de la automatización para el mercado laboral alemán], ING DiBa Economic Research.
- Bughin, J. et al. (2018) Skill Shift. Automation and the future of the workforce. McKinsey & Company.
- Business Unit South Africa. (2018) Policy Business Unit South Africa. Disponible en <http://busa.org.za/policy/> [consultado en noviembre de 2018].
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (2018) El Avance Tecnológico y el Sector Comercio y Servicios del Uruguay. Reunión de Organizaciones de Empleadores del Cono Sur, 13 y 14 de agosto de 2018, Santiago de Chile.
- Casey, J. y Harvey, J. (2015). Literature Review: Technology and the Future of Work. Londres, Practical Action.
- CEPAL (2016) Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital: La situación de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, CEPAL.
- Comisión de Empresas y Desarrollo Sostenible (2017) Mejores negocios, un mundo mejor. Londres, Comisión de Empresas y Desarrollo Sostenible.
- Comisión Europea (2015) Industrial Relations in Europe 2014. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2016). Robots and Industrialization in Developing Countries. Resumen núm. 50. Ginebra, Naciones Unidas.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2018) Informe sobre las inversiones en el mundo. Ginebra, Naciones Unidas.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2018) Technology and Innovation Report 2018 Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development. Ginebra: Naciones Unidas.
- Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Trabajo NEDLAC (2017). Disponible en <http://nedlac.org.za/> [consultado en noviembre de 2018].
- Credit Suisse Equity Research. (2017) Global Equity Themes Disruptive forces in Europe: A Primer. Credit Suisse.
- DAES (2015) World population projected to reach 9.7 billion by 2050. Disponible en <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/2015-report.html> [consultado en octubre de 2018].
- Deloitte (2016) Digital Workplace and Culture: How digital technologies are changing the workforce and how enterprises can adapt and evolve.
- Deloitte (2016) The Future of the Workforce Critical drivers and challenges.

# BIBLIOGRAFÍA

- Deloitte (2017) Reescribiendo las reglas para la era digital. Deloitte Global Human Capital Trends.
- Dobbs, R. et al. (2013) Urban world: The shifting global business landscape. McKinsey & Company.
- Dobbs, R., Koller, T. y Ramaswamy, S. (2015) The Future and How to Survive It. Harvard Business Review.
- Dolphin, T. (coordinador). (2015) Technology, globalisation and the future of work in Europe: Essays on employment in a digitised economy. London, IPPR.
- The Economist Intelligence Unit (2017) Thriving through Disruption. EY.
- Ernst, E. (2015). La apretada clase media. Finanzas y Desarrollo. Marzo de 2015, vol. 52, núm 1. Fondo Monetario Internacional.
- Eurofound (2015) Collective Bargaining in Europe in the 21st Century. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- EY (2016) The upside of disruption: Megatrends shaping 2016 and beyond. EY.
- Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios (2016). Informe de Gestion.
- Filmer, D., Fox, L. et al. (2014) Youth Employment in Sub-Saharan Africa: Challenges, Constraints and Opportunities. Washington D.C, Publicaciones del Banco Mundial.
- Foro Económico Mundial (2016) The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Foro Económico Mundial (2016) The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Foro Económico Mundial (2017) Latin America has the world's biggest skills gap. Apprenticeships could close it. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Foro Económico Mundial (2017) The Future is Automated. Here's how we can prepare for it. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Foro Económico Mundial (2017) The Future of Jobs and Skills in Africa: Preparing the Region for the Fourth Industrial Revolution. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Foro Económico Mundial. (2018). Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Foro Económico Mundial (2018), The Global Gender Gap Report. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Frey, C. y Osborne, M. (2015) Technology at Work: The Future of Innovation and Employment. Oxford, Oxford Martin School.
- Frey, C., Osborne, M., y Holmes, C. (2016) Technology at work v2.0. The Future Is Not What It Used To Be. Oxford, Oxford Martin School.
- Frey, C. y Osborne, M. (2016) The Future of Employment: how susceptible are jobs to computerisation? Oxford, Oxford Martin Programme on Technology and Employment.

- Frey, C. y Rahbari, E. (2016) Do labour-saving technologies spell the death of jobs in the developing world? Washington D.C., Brookings.
- Gartner (2019), IT Glossary. Disponible en <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization> [consultado en diciembre de 2018].
- Geithner, T. (2007) Global Economic Integration: The opportunities and the Challenges. Discurso en el Banco de la Reserva Federal de Nueva York.
- Gospel, H. y Foreman, J. (2006) Inter-Firm Training Co-ordination in Britain. British Journal of Industrial Relations, vol. 44, núm. 2, págs. 191-214.
- Gratton, L. y Scott, A. (2016) How Work Will Change When Most of Us Live to 100. Harvard Business Review.
- Grupo del Banco Africano de Desarrollo (2016) Feed Africa: Strategy for Agricultural Transformation in Africa 2016-2025. Abiyán Grupo del Banco Africano de Desarrollo.
- Grupo del Banco Africano de Desarrollo (2018) Infrastructure Development. Disponible en <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/tracking-africa's-progress-in-figures/infrastructure-development/> [consultado en diciembre de 2018].
- GSMA (2018) The Mobile Economy 2018. Londres, GSMA.
- Helen, B. (2018) More balanced workplace ethnic mix is hampered by lack of data. Financial Times. Disponible en <https://www.ft.com/content/78c83026-1d7a-11e8-a748-5da7d696ccab> [consultado en septiembre de 2018].
- Hodo, H. (2005) Comparative Analysis of Governance: Relationship between bureaucracy and policy coordination capacity with particular reference to Bangladesh. JICA.
- Hoel, A. (2015) Invertir en las mujeres es fundamental para acabar con la pobreza e impulsar el crecimiento que se necesita. Banco Mundial. Disponible en <http://www.worldbank.org/es/news/feature/2015/07/14/investing-women-vital-ending-poverty-boosting-need-ed-growth> [consultado en octubre de 2018].
- Human Rights Watch (2019). Informe Mundial 2019. HRW, Nueva York.
- Hwang, T. (2018). Computational Power and the Social Impact of Artificial Intelligence. MIT. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3147971> [consultado en marzo de 2019].
- Iczyk, M. Grzesiak, M., Richert-Kamierska, A y Starnawska, M. (2014) Women and elderly on the BSR labour market-good practices' analysis and transfer. Hamburgo, Baltic Sea Academy.
- Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (2015) Sustainability and Reporting Trends in 2025: Preparing for the Future. Documento de análisis preparado para el proyecto Reporting 2025 de la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes. Ámsterdam, Iniciativa Mundial de Presentación de Informes.
- Kelly, J. (2018) These are the world's most innovative cities, and here's why. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Kharas, H. (2017) The unprecedented expansion of the global middle class. An update. Washington D.C., Brookings.
- Kharas, H. y Hamel, K. (2018) A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier. Washington D.C, Brookings.



# BIBLIOGRAFÍA

- Kiviniemi, M. (2015) Why a push for gender equality makes sound economic sense. OECD Observer. Disponible en [http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4889/Why\\_a\\_push\\_for\\_gender\\_equality\\_makes\\_sound\\_economic\\_sense.html](http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4889/Why_a_push_for_gender_equality_makes_sound_economic_sense.html) [consultado en octubre de 2018].
- Lund, S. et al. (2019) Globalization in transition: The future of trade and value chains. McKinsey & Company.
- Manyika, J., Lund, S., Robinson, K., Valetino, J. y Dobbs, R. (2015) A labour market that works: connecting talent with opportunity in the digital age. McKinsey & Company.
- Manyika, J. et al. (2016) Independent Work: choice, necessity and the gig economy. McKinsey & Company.
- Manyika, J. et al. (2017) A Future that Works: Automation, Employment and Productivity. McKinsey & Company.
- Manyika, J. (2017) Technology, Jobs, and the Future of Work. McKinsey & Co.
- Majumdar, R. (2017) Understanding the productivity paradox. Deloitte Insights.
- ME Gesamtmetall (2018) Metall- und Elektroberufe werden digital – Modernisierung der Ausbildung auf den Weg gebracht. Disponible en <https://www.gesamtmetall.de/aktuell/pressemitteilungen/metall-und-elektroberufe-werden-digital-modernisierung-der-ausbildung-auf> [consultado en febrero de 2019].
- Murphy, J. y Roser, M. (2019) Internet. Disponible en <https://ourworldindata.org/internet> [consultado en enero de 2019].
- Myers, J. (2016) China's working-age population will fall 23 % by 2050. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Nielsen (2015) Green Generation: Millennials say Sustainability is a Shopping Priority. Oxford, Nielsen.
- Novin, N. (2014) Comment donner du travail à 865 millions de femmes. Banco Mundial.
- OCDE, CEPAL, CAF. (2016). Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento. París, OECD Publishing.
- OCDE (2003) Glosario de términos estadísticos.
- OCDE (2014) Is migration good for the economy? Migration Policy Debates. París, OCDE.
- OCDE, OMC y Grupo del Banco Mundial (2014) Global Value Chains: Challenges, Opportunities, and Implications for Policy. Informe preparado para presentarlo en la Reunión de Ministros de Comercio del G20, 19 de julio de 2014, Sídney, Australia.
- OCDE (2017) Future of Work and Skills. Documento presentado en la 2ª Reunión del Grupo de Trabajo sobre Empleo del G20, 15-17 de febrero de 2017, Hamburgo, Alemania. París, OCDE.
- OCDE (2018) Transformative Technologies and Jobs of the Future. Informe de referencia para la Reunión de Ministros de Innovación del G7 en el Canadá. París, OCDE.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2014) Open-ended intergovernmental working group on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights. Disponible en <https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGTransCorp/Pages/IGWGOntNC.aspx> [consultado en marzo de 2019].

- Oficina Internacional del Trabajo (2015) Anticipating skill needs for Green jobs A practical guide. Ginebra, OIT.
- Oficina Internacional del Trabajo (2016) Nota informativa 1 de la iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Los cambios tecnológicos y el trabajo en el futuro: Cómo lograr que la tecnología beneficie a todos. Ginebra, OIT
- O'Neil, S. (2017). Automation is Changing Latin America Too. Consejo de Relaciones Exteriores. Disponible en <https://www.cfr.org/blog/automation-changing-latin-america-too> [consultado en octubre de 2018].
- Organización Internacional del Trabajo (2011) El futuro de la mujer. Cambiar el curso. Revista del Trabajo núm. 72. págs. 16 a 20
- Organización Internacional del Trabajo (2016) ASEAN in Transformation: Perspectives of enterprises and students on future work. Ginebra, OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (2016) The Future of Work We Want. Background document for a conference jointly organized by the European Economic and Social Committee (EESC) and the International Labour Organization (ILO) (El futuro del trabajo que queremos - Nota de análisis para la Conferencia del CESE y la OIT sobre el futuro del trabajo). Ginebra, OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (2016) The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig-economy”. Ginebra, OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (2018) Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo. Nota informativa 9 Nuevos modelos empresariales para el crecimiento inclusivo. Ginebra, OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (2018) Informe Mundial sobre Salarios 2018/19: Qué hay detrás de la brecha salarial de género. Ginebra, OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. Ginebra, OIT.
- Organización Internacional de Empleadores (2015) Talento femenino: desplegar todo su potencial para el futuro. Ginebra, OIE
- Organización Internacional de Empleadores (2016) Resumen de la OIE sobre La implementación de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible: El rol de las empresas. Ginebra, OIE.
- Organización Internacional de Empleadores (2017) Entender el futuro del trabajo. Ginebra, OIE.
- Organización Mundial de la Salud (2019) Life expectancy. Disponible en [https://www.who.int/gho/mortality\\_burden\\_disease/life\\_tables/situation\\_trends\\_text/en/](https://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends_text/en/) [consultado en septiembre de 2018].
- Ortiz-Ospina, E. y Tzvetkova, S. (2017) Working women: Key facts and trends in female labor force participation. Our World in Data. Disponible en <https://ourworldindata.org/female-labor-force-participation-key-facts> [consultado en septiembre de 2018].
- PEW Charitable Trust (2017) Retirement Needs and Preferences of Younger Public Workers. PEW

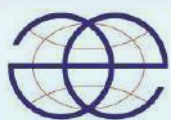
# BIBLIOGRAFÍA

- Progretec (2018) Disponible en <http://www.progretec.cncs.com.uy/progretec/> [consultado en noviembre de 2018].
- Puech, O. (2013) "Nosotros somos el futuro de Haití": Empoderando a las adolescentes de Puerto Príncipe. Banco Mundial.
- PwC (2015) Make it Your Business: Engaging with the Sustainable Development Goals. PwC.
- PwC (2015). The World in 2050: Will the shift in global economic power continue? Londres, PwC.
- PwC (2017) The Workforce of the Future: The views of 10,000 workers. PwC.
- Qureshi, M. y te Velde, D. (2007) State Business Relations and Firm Performance in Zambia. Manchester, IPPG
- Rockefeller Foundation (2013) Digital Jobs in Africa: Catalyzing Inclusive Opportunities for Youth. Nueva York, Rockefeller Foundation.
- Rodrik, D. (2018) Populism and the economics of globalization. Journal of International Business Policy, vol. 1 (1-2), págs. 12-33.
- Ronit, K. y Schneider, V. (2011) Employer and Business Associations: Past Traditions, Current Challenges and Future Adaptations. Ginebra, OIT.
- Salazar-Xirinachs, J. (2016). El futuro del trabajo, el empleo y las competencias en América Latina y el Caribe. Pensamiento Iberoamericano, 2), págs. 54-66.
- Schoeffling, K. (2014) Nouvelles technologies, nouveaux temps de travail : vers une stratégie de création d'emplois dans le monde arabe. Washington D.C, Banco Mundial.
- Schumpeter, J. (2008) Capitalism, Socialism, and Democracy. Nueva York, Harper Perennial Modern Classics.
- Schwab, K. (2017) La Quatrième révolution industrielle : ce qu'elle implique et comment y faire face. Ginebra, Foro Económico Mundial.
- Shankar, V. y Hanson, N. (2013) How Emerging Markets are Reshaping the Innovation Architecture of Global Firms, en Naresh K. Malhotra (coordinadores) Review of Marketing Research.
- Sharma, S. D. (2014) Global financial contagion: Building a resilient world economy after the subprime crisis. Nueva York, Cambridge University Press.
- Smart Dubai 2021 (s.f.) Smart Dubai 2021. Preparing Dubai to embrace the future, now. Disponible en <https://2021.smartdubai.ae/> [consultado en febrero de 2019].
- SNEF (2017) SAPPHIRE Disponible en <https://snef.org.sg/adaptgrow/sapphire/> [consultado en febrero de 2019].
- SNEF Agency for Productivity Practices, Human Resource & Industrial Relations (SAPPHIRE). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=I427Vkh3174&t=260s> [consultado en febrero de 2019].
- Stiglitz, J. (2003) Globalization and growth in emerging markets and the New Economy. Journal of Policy Modeling, vol. 25, págs. 505-524.

- Sudan, R. y Yadunath, D. (2015) Nous dirigeons-nous vers un monde sans emploi?. Washington D.C, Banco Mundial.
- Sullivan, J., Bettcher, K, y Shkolnikov, A. (2008) Business Associations, Business Climate, and Economic Growth: Evidence from Transition Economies. Washington D.C., CIPE.
- Traxler, F. (2004). The Metamorphosis of Corporatism: From classical to lean patterns. European Journal of Political Research vol. 43, núm. 4, págs. 571 – 598.
- United States Census Bureau (2015) Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse, Census Bureau Reports. Disponible en <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html> [consultado en agosto de 2018].
- Vågeng, S. (2008) Employers' organizations: How do we meet changing company needs and expectations? Documento presentado en la reunión anual de la OIE.
- Visit Dubai (2019) Cómo las TIC más avanzadas llevan las riendas de la Ciudad inteligente de Dubái. Disponible en <https://www.visitdubai.com/es/business-in-dubai/why-dubai/news-and-insights/becoming-the-worlds-smartest-city> [consultado en febrero de 2019].
- Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014) The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. Disponible en <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> [consultado en diciembre de 2018].
- Woll, C. (2006) National Business Associations under Stress: Lessons from the French Case. West European Politics, Taylor Francis (Routledge), 29 (3), págs. 489-512.
- World Employment Confederation (2016) The Future of Work. White Paper for the Employment Industry. Bruselas, WEC.
- Zhang, J. (2007) Business Associations in China: Two Regional Experiences. Journal of Contemporary Asia, vol. 37:2, págs. 209-231.







**ACT/EMP**  
Bureau for employers Activities

Oficina de Actividades para los Empleadores  
(ACT/EMP)  
Oficina Internacional del Trabajo  
Route des Morillons 4  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza  
Tfno: +41 22 799 61 11  
[actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)  
<http://www.ilo.org/actemp>



A powerful  
and balanced  
voice for business

Organización Internacional de Empleadores  
71 Avenue Louis-Casaï  
CH-1216 Cointrin Ginebra  
Suiza  
Tfno: +41 22 929 00 00  
Fax: +41 22 929 00 01  
[ioe@ioe-emp.com](mailto:ioe@ioe-emp.com)