



Comité de formación para los empleadores







INFORME
sobre el
PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PARA LOS EMPLEADORES
2014

«Exponer al personal y a los miembros de los consejos de las organizaciones de empleadores a las mejores prácticas mundiales para organizaciones de empleadores»

Presentado en la reunión del Comité, Ginebra,
27 de marzo de 2015

ÍNDICE

RESUMEN

| | | |
|---|--|----|
|  | Lo más destacado de 2014 | 8 |
|  | Datos y cifras de 2014. Participantes, ingresos y datos sobre la calidad | 13 |
|  | Planificación para 2015 | 20 |
|  | Desafíos, riesgos y posibles medidas de mitigación | 23 |

Anexos:

Informes completos sobre algunos proyectos clave:
CRM, Maestría en Organización empresarial (BMO)
eficaz, EOSH, mujeres empresarias

RESUMEN

PRINCIPALES LOGROS DE 2014

2014 fue un **año récord** en cuanto a los resultados, con 61 actividades de formación y 1.259 participantes. Se mantuvo el alto nivel de calidad: la puntuación de satisfacción fue de las más elevadas del CIF-OIT. También en términos de movilización de recursos, el programa aumentó su capacidad para atraer a donantes externos. En resumen, el programa cumplió expectativas y resultó atractivo para todas las partes interesadas, superando los objetivos establecidos en el plan estratégico del CIF-OIT.

El Programa se ha mejorado para ofrecer a sus mandantes una selección de cursos amplia y coherente, de gran pertinencia para el desarrollo de las capacidades personales e institucionales esenciales para el desarrollo de las organizaciones de empleadores. En ciertos casos, la formación va más allá del desarrollo de la capacidad orientado al largo plazo y presta asistencia directa a la consecución de resultados concretos: una mejor gestión profesional de los miembros para aumentar la representatividad de las organizaciones de empleadores (proyecto de bases de datos CRM de los miembros), la creación de servicios sostenibles en el ámbito de la SST (proyecto EOSH), iniciativas concretas para influir en las políticas, como las agendas empresariales nacionales, o el posicionamiento basado en datos empíricos de las organizaciones de empleadores respecto a diversos temas socioeconómicos.

PRINCIPALES OBJETIVOS Y RETOS DE 2015 en adelante

La oferta de formación continuará siendo flexible, impulsada por la demanda, orientada a los resultados y estrechamente integrada en las prioridades generales de ACT/EMP dentro de la OIT. El Programa tiene la ambición de seguir creciendo y aumentar su alcance entre las organizaciones de empleadores y los representantes de las empresas, con enfoques innovadores, orientados a las necesidades.

Para lograr esto, deberán abordarse desafíos continuos para lograr una mayor disponibilidad de fondos, más recursos para el personal y una mayor atención a la perspectiva de los empleadores en el contexto del CIF-OIT. Los empleadores y sus organizaciones son un componente institucional de la OIT. Ofrecerles oportunidades para el desarrollo de sus capacidades es esencial para que el tripartismo siga siendo una realidad y para sacar partido del valor añadido que el tripartismo aporta al desarrollo sostenible.



Principales logros de 2014: visión general

61 ACTIVIDADES DE FORMACIÓN REALIZADAS

98 PAÍSES PARTICIPANTES

1259 MIEMBROS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL DE ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES RECIBIERON FORMACIÓN

INNOVACIÓN CONTINUA, INVERSIÓN EN NUEVOS MATERIALES DE FORMACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD

DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EN CUATRO ÁREAS PRINCIPALES:

1. El desarrollo de unas organizaciones de empleadores independientes, fuertes y representativas
2. El desarrollo de unas organizaciones de empleadores que ofrezcan servicios de calidad a las empresas miembros
3. El desarrollo de una fuerte voz empresarial capaz de influir sobre la política socio-económica nacional y regional a partir de datos objetivos
4. El fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de empleadores y las empresas con respecto a la dimensión laboral de la RSE

AMPLIACIÓN DE LAS ALIANZAS:

- OIT (Oficina de Actividades para los Empleadores, Departamento de Empresas, Oficinas Regionales)
- OIE
- DECP
- NIR
- NHO
- BUSINESSEUROPE
- Unión Europea
- Gobierno de Italia
- Varias empresas multinacionales

Interregionales

- 7 actividades de formación
- Principalmente centradas en: llegar a las mujeres empresarias, estrategias de membresía, economía informal, economía verde

Europa y la CEI

- 11 actividades de formación
- 36 países
- Principalmente centradas en: cabildeo, salarios mínimos, bases de datos de los miembros, diálogo social, relaciones laborales, formación y servicios de SST

Asia y el Pacífico

- 16 actividades de formación
- 18 países
- Principalmente centradas en: estrategias de cabildeo y comunicación, relaciones laborales, integración en la UE, RSE

Nuestras actividades en 2014

América Latina y el Caribe

- 13 actividades de formación
- 16 países
- Principalmente centradas en: productividad; gestión de la membresía profesional; RSE

Africa

- 11 actividades de formación
- 22 países
- Principalmente centradas en: cabildeo y agendas empresariales nacionales, bases de datos de los miembros, servicios de SST

Estados Árabes

- 3 actividades de formación
- 6 países (incl. el Norte de África)
- Principalmente centradas en: cabildeo y promoción, llegar a las mujeres empresarias, diálogo social servicios de SST



Lo más destacado de 2014

La asistencia prestada a organizaciones de empleadores de todo el mundo para ayudarles a convertirse en voces fuertes, independientes y representativas de las empresas

Fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones de empleadores y su membresía



Herramientas y desarrollo de la capacidad para la gestión profesional de los miembros y el aumento de la membresía

Se instaló una base de datos de CRM para la gestión de los miembros en 28 países, acompañada de formación para todo el personal. El nuevo sistema de bases de datos de los miembros (desarrollado en inglés, francés y español), ayuda a mejorar la eficiencia de la gestión de los miembros, facilita la recogida de sus cuotas y aumenta la visibilidad de las actividades de las OE.

Es una herramienta esencial para hacer que las organizaciones de empleadores sean más representativas y tengan una mayor orientación al cliente en su trato con las empresas miembros.

Además, se impartió una primera versión de un nuevo curso sobre estrategias de membresía que enseña a las organizaciones de empleadores a usar e integrar conceptos generales de marketing en sus políticas de captación y retención de miembros.



La Employers Young Professionals' Academy

La Employers Young Professionals' Academy es un proyecto de formación para jóvenes con talento que trabajan en organizaciones de empleadores europeas. Su objetivo es dotar a los participantes seleccionados con las capacidades y el compromiso necesarios para el éxito actual y futuro de las organizaciones de empleadores. Está concebida como una oportunidad de formación de vanguardia, así como para la creación de redes y el descubrimiento de nuevas oportunidades.

La Academia tiene asimismo el objetivo a largo plazo de mejorar la cooperación entre las organizaciones de empleadores nacionales y, de ese modo, mejorar la integración económica y social de Europa, que es crucial para las empresas. El programa se realiza en asociación con BUSINESSEUROPE.

Tras las tres ediciones anuales celebradas con éxito en 2012, 2013 y 2014, han recibido formación a través de la Academia un total de 100 representantes de los empleadores. La Academia se pondrá en marcha de nuevo en 2015.



Maestría en Organización empresarial (BMO) eficaz

El programa de Maestría es un paquete integral de aprendizaje práctico en línea y presencial, adaptado a las necesidades del personal directivo y los miembros del consejo de administración de las organizaciones de empleadores.

Proporciona una oportunidad única para fortalecer a las organizaciones de empleadores mediante la revisión de sus estrategias de organización en campos básicos de actuación. El programa de la Maestría comprende 40 horas de formación en línea y un taller presencial de 5 días en Turín. La tercera edición, que aprovecha lo aprendido en experiencias anteriores, está en curso y cuenta con más de 35 participantes de todo el mundo.



Las organizaciones de empleadores tienden la mano a las mujeres empresarias

En 2011 nos embarcamos en un ambicioso proyecto para desarrollar la capacidad de las organizaciones de empleadores sobre la manera de tender la mano a las mujeres empresarias. En noviembre de 2014, se organizó en Turín una conferencia para hacer balance del proyecto. Fue una oportunidad para informarse sobre los avances respecto a la participación económica de las mujeres empresarias en el mundo, para hacer un balance de los resultados alcanzados hasta la fecha por las organizaciones de empleadores en la organización de las mujeres empresarias, la expresión de sus intereses y la prestación de servicios dirigidos a las mujeres, así como para desarrollar conjuntamente herramientas de orientación concretas sobre diversos temas seleccionados con el fin de ayudar a las organizaciones de empleadores y a las asociaciones de mujeres empresarias en el futuro.

En 3 años, las actividades del proyecto han llegado a 150 representantes empresariales de todos los continentes y han dado lugar al desarrollo de numerosas acciones para hacer que las organizaciones empleadores sean más sensibles a las realidades y necesidades de las mujeres empresarias, tanto en el ámbito del cabildeo y la promoción, como en la gobernanza y la prestación de servicios.

Desarrollar organizaciones de empleadores que ofrezcan servicios de calidad a las empresas miembros



Essentials of Occupational Safety and Health

Asistencia a las organizaciones de empleadores para el desarrollo de servicios sostenibles y de calidad para sus miembros

In most countries, employers' organizations are
En la mayoría de los países, las organizaciones de empleadores están tratando de mejorar constantemente su capacidad para ofrecer más y mejores servicios a sus miembros. En respuesta a las peticiones de enseñanza y práctica adicional en este ámbito por parte de las organizaciones de empleadores, realizamos varios talleres (en el Sudeste de Asia, Pakistán, América Latina y Europa) para ayudar a las organizaciones de empleadores a mejorar su capacidad para la prestación de servicios. Los seminarios se centraron en varios temas: el establecimiento de nuevos servicios en el ámbito de la mejora de la productividad, la RSE y la mejora de los servicios de formación para las empresas.

Nuevos servicios de formación en materia de seguridad y salud en el trabajo

La seguridad y salud en el trabajo (SST) es un aspecto esencial de las condiciones de trabajo. Es importante para la productividad y una importante preocupación para las empresas, especialmente en los países en desarrollo. Muchas organizaciones de empleadores están, por tanto, dispuestas a ayudar a sus miembros a hacer frente a este problema. Para apoyarlos en esta labor, hemos desarrollado Lo Esencial de la Seguridad y Salud Ocupacional (EOSH, por sus siglas en inglés), un material de formación prediseñado, basado en la tecnología de la información, que las organizaciones de empleadores pueden utilizar para desarrollar nuevos servicios de formación para los miembros de su empresa (en particular, formación para supervisores y trabajadores) y promover una cultura de seguridad en el lugar de trabajo. Este material está disponible ahora en bastantes idiomas (inglés, francés, español, ruso, árabe, bengalí, vietnamita), para permitir a los participantes realizar el aprendizaje en sus idiomas nativos.

Hemos organizado varios talleres de formación de instructores para organizaciones de empleadores de África y Asia con el fin de transferir el material didáctico y la metodología y mejorar la capacidad de las organizaciones de empleadores para desarrollar nuevos servicios de formación en este ámbito.

Formación en materia de SST en Bangladesh

ACT/EMP Turín participa intensamente en el programa para la mejora de las condiciones de trabajo en el sector de la confección que la OIT está llevando a cabo en Bangladesh, en el marco del Acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción en Bangladesh alcanzado con los principales proveedores y la cadena de suministro tras la catástrofe de Rana Plaza.

Mediante el paquete de formación EOSH, y en estrecha colaboración con las asociaciones del sector de la confección, se ha capacitado ya a más de 100 usuarios maestros en la utilización del paquete de formación de SST. En 2015, estos maestros formarán a 7.500 supervisores, quienes, por su parte, formarán a los miles de trabajadores de sus equipos en lo esencial en materia de SST, a partir de un programa de formación traducido y adaptado a las necesidades locales.



Desarrollar una fuerte voz empresarial capaz de influir sobre la política socio-económica nacional y regional a partir de datos objetivos

Desarrollo de una agenda empresarial nacional para crear un entorno empresarial sostenible para las empresas

Diversos talleres, de ámbito subregional y nacional, se han centrado en fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores para el desarrollo de agendas empresariales nacionales.

Este tipo de documentos utilizan argumentos coherentes, basados en datos empíricos, para comunicar —a los gobiernos y al público en general— la política general de las organizaciones de empleadores en relación con el entorno empresarial. Son, por tanto, una herramienta básica para la promoción y el cabildeo efectivos. Como resultado de esto, varias organizaciones de empleadores han desarrollado o actualizado sus programas empresariales para aumentar su visibilidad e influir en las políticas de sus respectivos países (Pakistán, Uganda, Rwanda, Tanzania, Kenya, Ghana).

Ecologización de las economías. El papel que desempeñan las organizaciones de empleadores en la promoción de economías y empresas sostenibles desde el punto de vista ambiental

La necesidad de avanzar hacia una economía más ecológica enfrenta a las empresas una serie de desafíos, tanto operativos como relacionados con las políticas. Los miembros de las organizaciones de empleadores buscan asesoramiento y orientación en la identificación de nuevas oportunidades de negocios verdes que permitan mejorar la productividad, reducir los costos y penetrar en nuevos mercados verdes. Esto requiere que las organizaciones de empleadores desarrollen nuevas competencias para representar el punto de vista de las empresas en los debates de ámbito nacional e internacional sobre el desarrollo ambientalmente sostenible y dispongan de la capacidad de servicios necesaria para apoyar a las empresas en la ecologización de su negocio.

La realización de dos talleres (uno en el Sudeste de Asia y otro interregional), en los que se probaron por primera vez los nuevos materiales de formación sobre este tema, resultó muy útil para la sensibilización y promoción de una plataforma para el intercambio de buenas prácticas en el trabajo de las organizaciones de empleadores, tanto en el ámbito de las políticas como de los servicios prácticos.

Organizaciones de empleadores y los salarios (mínimos)

En varias economías emergentes, el debate sobre los salarios —en particular, sobre su nivel y ritmo de crecimiento— y sobre los mecanismos adoptados para determinar los salarios mínimos, está de gran actualidad. Se han organizado varios talleres de ámbito subregional (en el Sur y el Sudeste de Asia) para ayudar a las organizaciones de empleadores a definir su posición en relación con los salarios (mínimos) y formarlos en la realización de intervenciones basadas en datos empíricos, la ejecución de actividades de promoción y cabildeo, y/o la negociación con los sindicatos.

Agradecemos mucho la cooperación del Banco Mundial en esta formación.



Fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores y las empresas con respecto a la dimensión laboral de la RSE

RSE para las organizaciones de empleadores

Hoy más que nunca, el debate sobre la responsabilidad social de las empresas (RSE) se entrelaza con los debates generales sobre el papel de las empresas en la sociedad y la aplicación de una serie de directrices y principios internacionales (de la OIT, las Naciones Unidas, etc.) que definen la responsabilidad de las empresas en el ámbito social. En el año 2014 se organizaron una serie de actividades de formación con el objetivo de aumentar la comprensión del contexto general de las políticas en torno a estos temas, compartir experiencias prácticas entre los representantes directivos de las empresas y sus organizaciones representativas, y aumentar la capacidad de las organizaciones de empleadores para orientar y asesorar a sus empresas miembros.

Se confirmó un nuevo proyecto financiado por la UE para 2015

En los próximos dos años, en asociación con tres importantes organizaciones de empleadores europeas (MEDEF, Confindustria, BDA), se realizará un proyecto en Europa que intensificará nuestros esfuerzos de formación, por una parte, para los representantes de las empresas y, por otra parte, para el personal de las organizaciones de empleadores. Están preparándose también proyectos para llegar a otras regiones.





Datos y
cifras de

2014



participantes,
ingresos,
datos sobre la calidad

Actividades y asistentes: un gran aumento (alrededor del 40%)

Los representantes de los empleadores pueden participar en cursos del CIF-OIT de dos maneras: como participantes en las actividades organizadas por el Programa de Actividades para los Empleadores, dirigidas específicamente al Grupo de los Empleadores, o como participantes en los programas organizados por otras unidades del Centro.

El Programa de Actividades para los Empleadores

Número de actividades de formación

Hubo un gran incremento en el número de actividades de formación. En total se realizaron 61 actividades de formación, frente a las 46 de 2013.

Número total de participantes en las actividades de ACT/EMP Turín

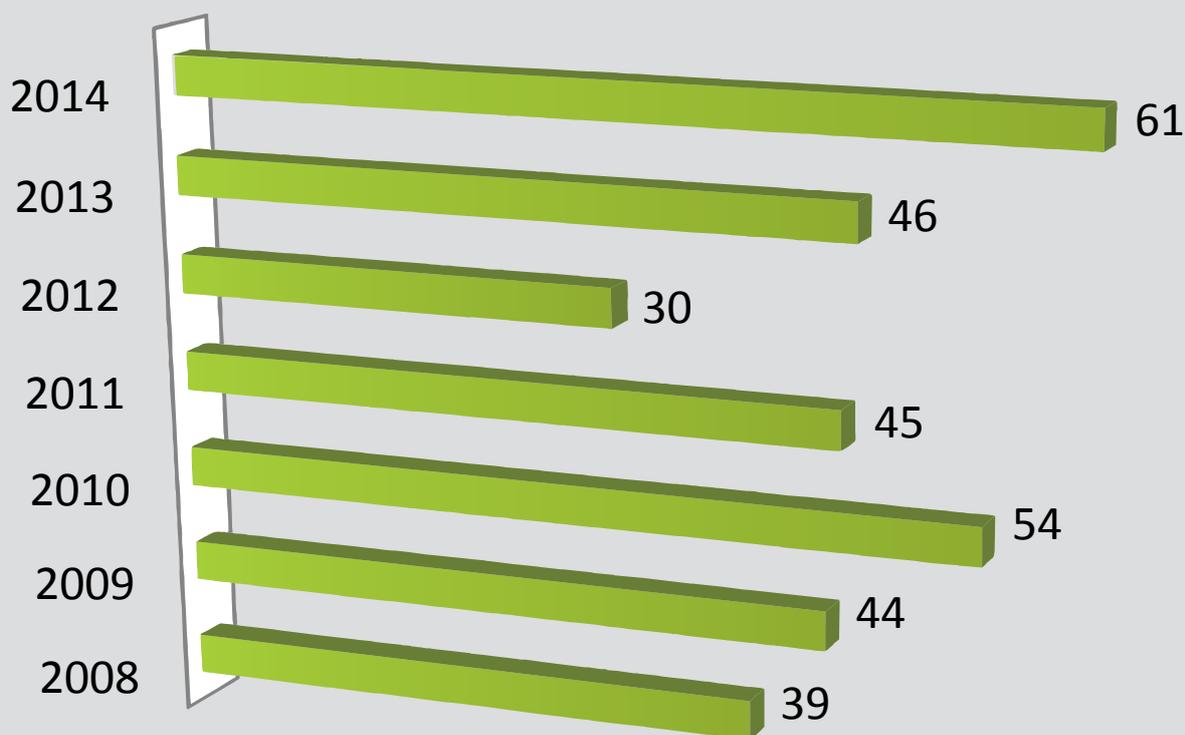
El número de participantes aumentó considerablemente en 2014, de 902 a 1.303. Este aumento superó las expectativas y está directamente relacionado con el aumento sustancial del nivel de financiación y con el fuerte compromiso y arduo trabajo del personal.

Número de días de formación (días/participantes)

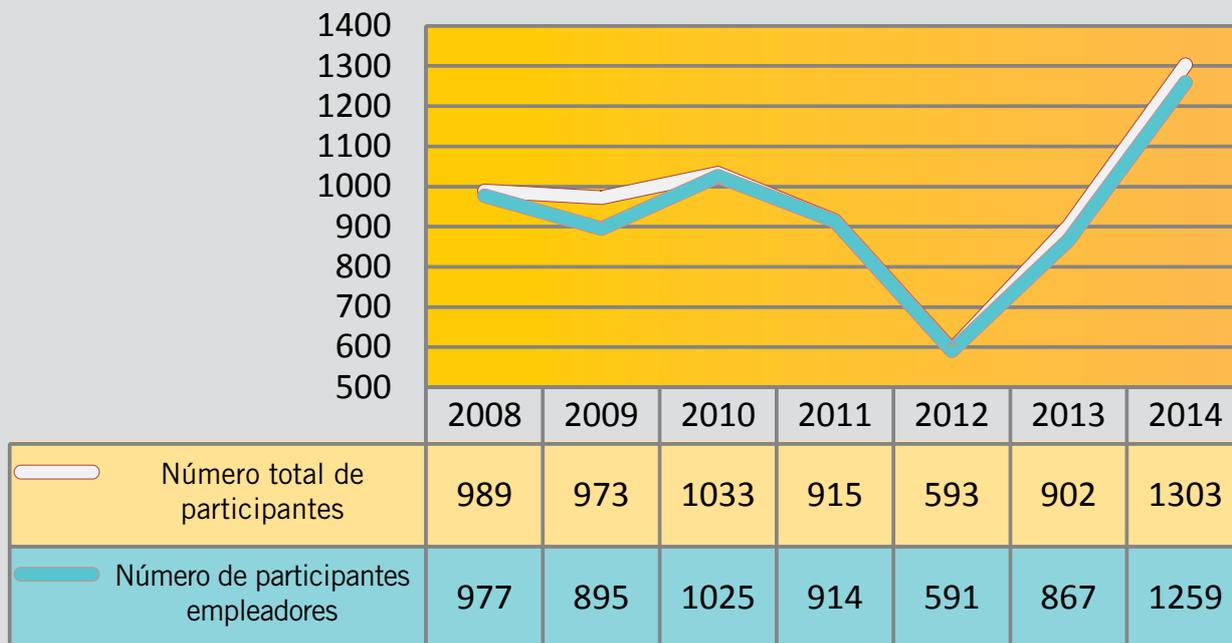
Aumentó el número de días de formación (3.966 días/participantes frente a los 2.619 de 2013). El promedio de duración de los cursos es de dos a tres días, lo que supone, según nuestras encuestas, una duración aceptable para los representantes de los empleadores y una duración suficiente para los dirigentes de empleadores de alto nivel.

Datos de participación de ACT/EMP Turín, 2008–2014

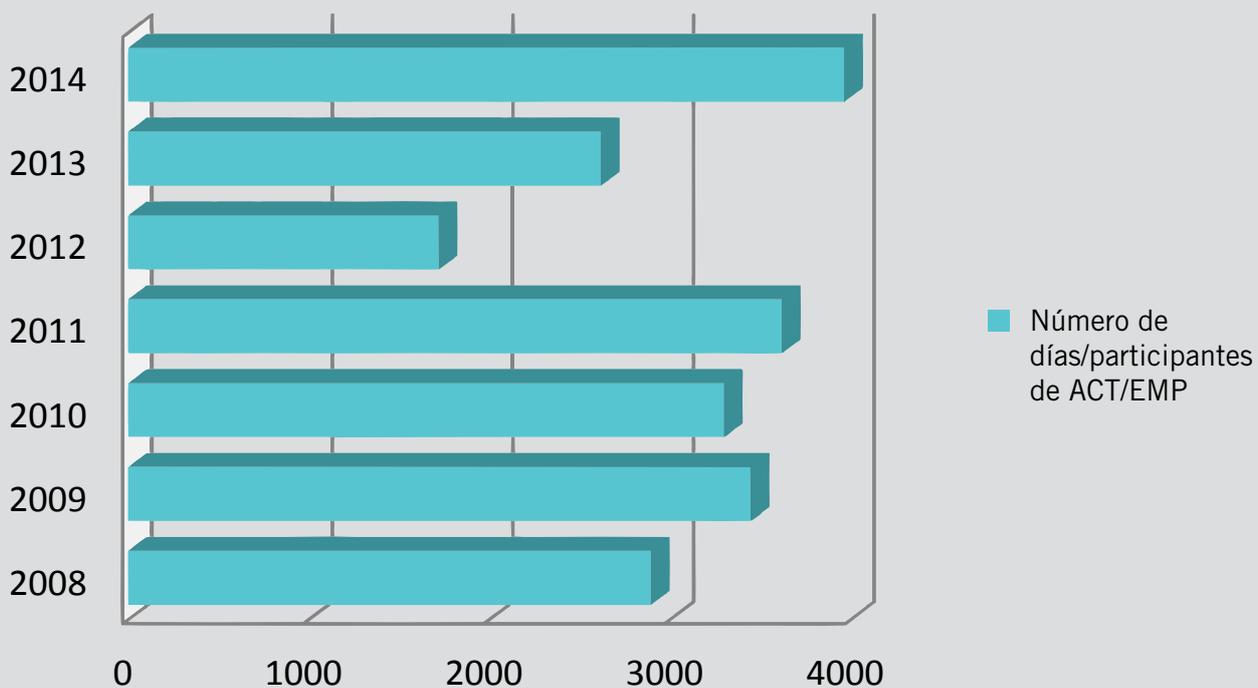
Número de actividades de formación de ACT/EMP



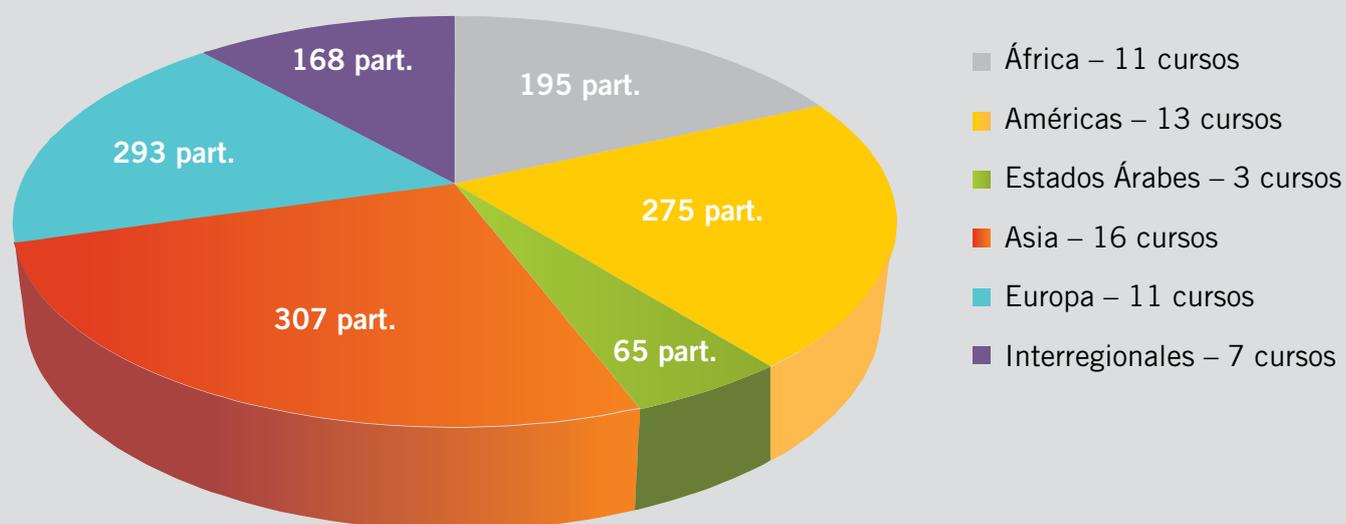
Número de participantes de ACT/EMP



Número de días/participantes de ACT/EMP



Desglose por regiones de ACT/EMP en 2014



NOTA: la distribución de las actividades y de los participantes está relacionada con la financiación y la asignación de determinados fondos.

Participación de las mujeres en las actividades del Programa, 2008-2014

| Año | Núm. total. de participantes | Núm. de mujeres | % de mujeres |
|------|------------------------------|-----------------|--------------|
| 2008 | 989 | 288 | 29 |
| 2009 | 973 | 352 | 36 |
| 2010 | 1033 | 362 | 35 |
| 2011 | 915 | 303 | 33 |
| 2012 | 593 | 237 | 40 |
| 2013 | 902 | 360 | 40 |
| 2014 | 1303 | 533 | 41 |

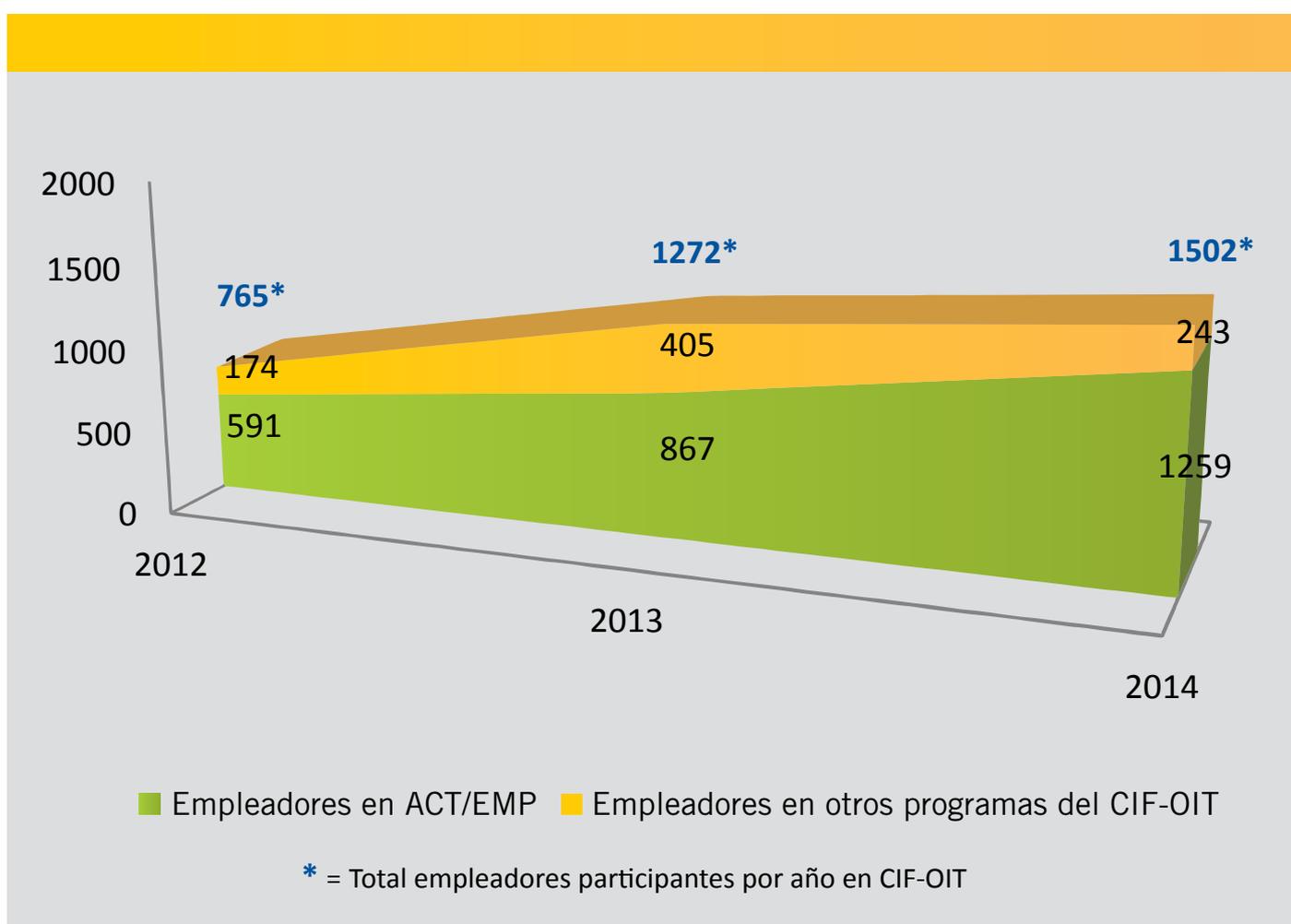
Participación de representantes de los empleadores en otros programas del CIF-OIT

Los representantes de los empleadores no solo participan en los cursos del Programa de Actividades para los Empleadores, participan también en cursos de otros programas del Centro.

En 2014, un total de 243 representantes de los empleadores participaron en actividades de formación de otros programas del CIF-OIT, como Empleo, Cuestiones de Género, Normas Internacionales del Trabajo, Desarrollo Empresarial, Diálogo Social, Protección y Dimensión Social del Comercio y de la Inversión.

Número total de participantes empleadores en programas del CIF-OIT

Como consecuencia de las dos tendencias antes mencionadas, el número de empleadores que participaron programas de Turín, ya sea impartidos por el Programa de Actividades para los Empleadores o por otras unidades del CIF-OIT, fue de 1.502 en 2014, un aumento muy importante respecto a 2012 (figura 1271).

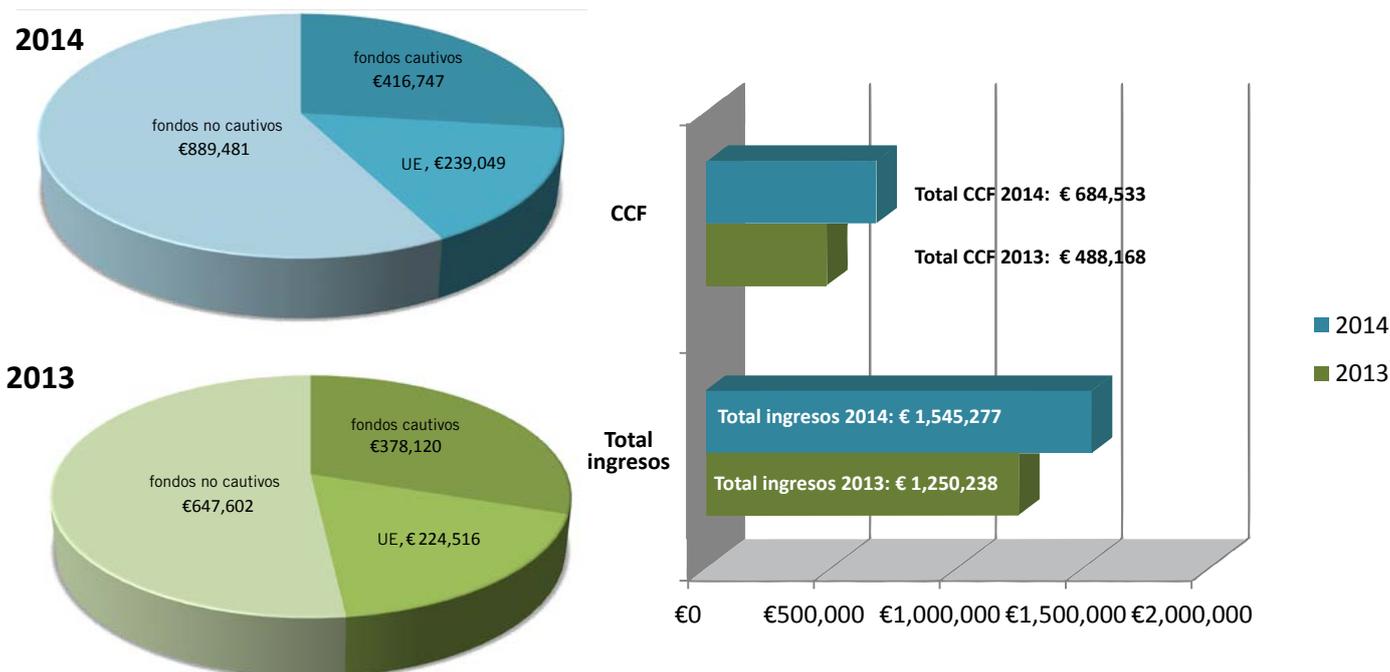


Si comparamos estas cifras con las metas establecidas en el plan estratégico del CIF-OIT, en el que la Dirección abogaba por una mayor representación tripartita, observamos que esta ambiciosa meta se ha llegado incluso a superar.

La situación financiera en 2014

Ingresos y gastos

El nivel de gastos superó el nivel de años anteriores, gracias a la buena salud de las finanzas del programa. Esto se debe a diversos factores. Por la parte de los ingresos existe una asignación especial para las actividades de los empleadores (igual que hay una para las actividades de los trabajadores). Esto es el resultado de la decisión del Consejo de proporcionar una asignación especial adicional a estos programas, basada en el razonamiento de que no puede esperarse que estos programas se financien a partir de los pagos de asistencia a los cursos (a diferencia de otros programas del Centro que sí pueden obtener sus ingresos de los pagos de los participantes). Se permite, por tanto, incentivar la participación para garantizar una mayor presencia de los mandantes mediante una asignación especial procedente del superávit del Centro. Por la parte de los ingresos hay que tener en cuenta también los constantes esfuerzos de movilización de recursos del equipo del Programa de Actividades para los Empleadores para conseguir fuentes de ingresos adicionales con varios tipos de donantes y socios: proyectos de la UE (se obtuvieron 2), el apoyo de ACT/EMP Ginebra, el apoyo de socios de larga data en el mundo de los empleadores como DECP y NHO, así como las aportaciones de diversos pequeños donantes para actividades específicas. Por la parte de los gastos, hubo, además, una prudencia constante en el gasto y una búsqueda de la máxima eficiencia.



En términos de fuentes de financiación, el Programa de Empleadores depende actualmente solo en un 30 por ciento de fondos cautivos: el 70 por ciento de los recursos pertenecen a fondos no cautivos.

Contribución a los costos fijos (CCF)

El Centro aplica a los programas de formación un sistema de contabilidad interna que implica una obligación para todos los programas de contribuir a los costos fijos (es decir, la diferencia entre los costos de operación y los subsidios) del Centro. La Dirección del Centro determina anualmente el nivel de contribución de cada programa.

La contribución del Programa en 2014 aumentó en comparación con años anteriores y superó la meta establecida.

| | META | RESULTADO |
|------------------|---------|-----------|
| CCF ACT/EMP 2014 | 650.000 | 684.553 |
| CCF ACT/EMP 2013 | 550.000 | 487.336 |
| CCF ACT/EMP 2012 | 600.000 | 578.594 |

La cantidad mencionada significa que el Programa cubre sobradamente su costo total de personal. Para 2015, la meta de CCF para el Programa se fijó en un nivel superior: 690.000 euros.

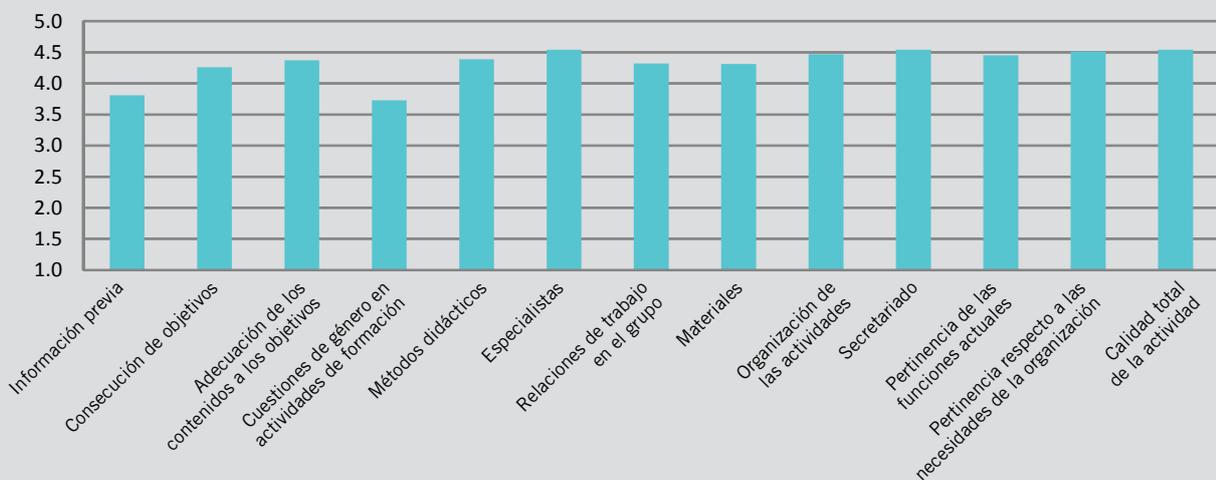
Indicadores de calidad

La calidad de todos los programas del Centro se supervisa por medio de evaluaciones de final de curso. El cuestionario estándar del Centro plantea preguntas cerradas que requieren ser respondidas utilizando una escala de 5 puntos, de 1 (mínimo) a 5 (máximo). En total, se valoran 16 aspectos de la calidad de la formación, que abarcan la calidad de la formación previa, la claridad de los objetivos, la calidad del material didáctico, la calidad de los especialistas, etc. Todos estos aspectos pueden agruparse en seis grandes indicadores (véase más abajo). Los cuestionarios también pueden incluir preguntas abiertas. Para los proyectos más largos, se recurre a evaluadores independientes que realizan un control de calidad adicional más profundo.

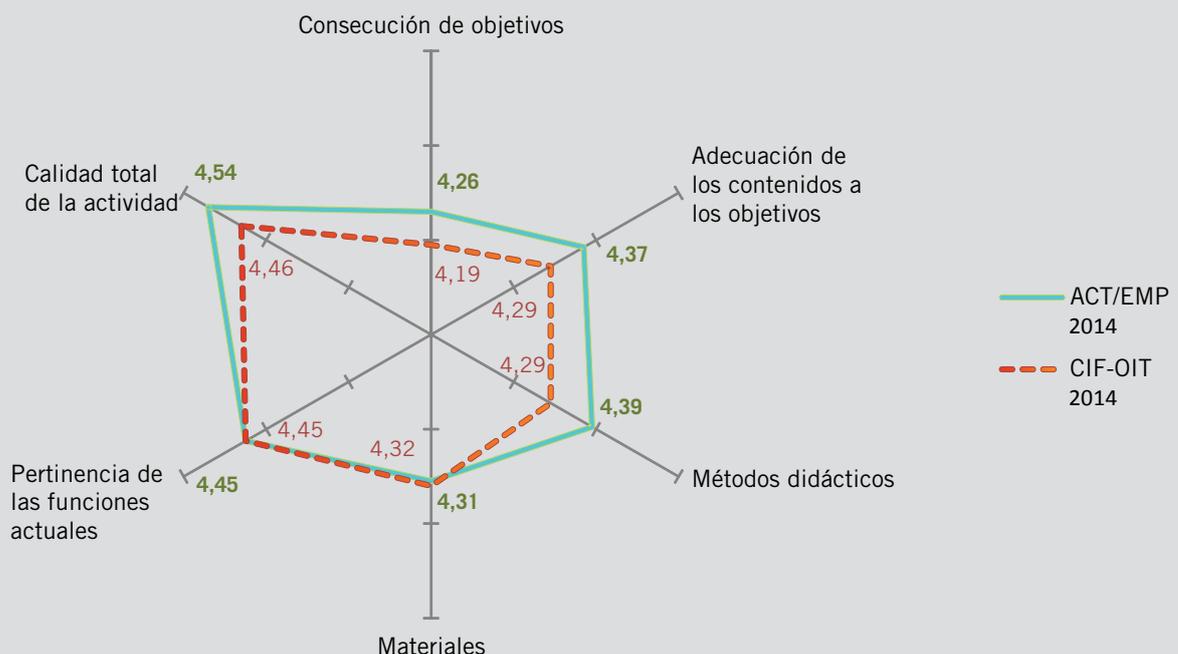
Los indicadores generales de calidad para el Programa de Actividades para los Empleadores de 2014 estuvieron entre los mejores del CIF-OIT.

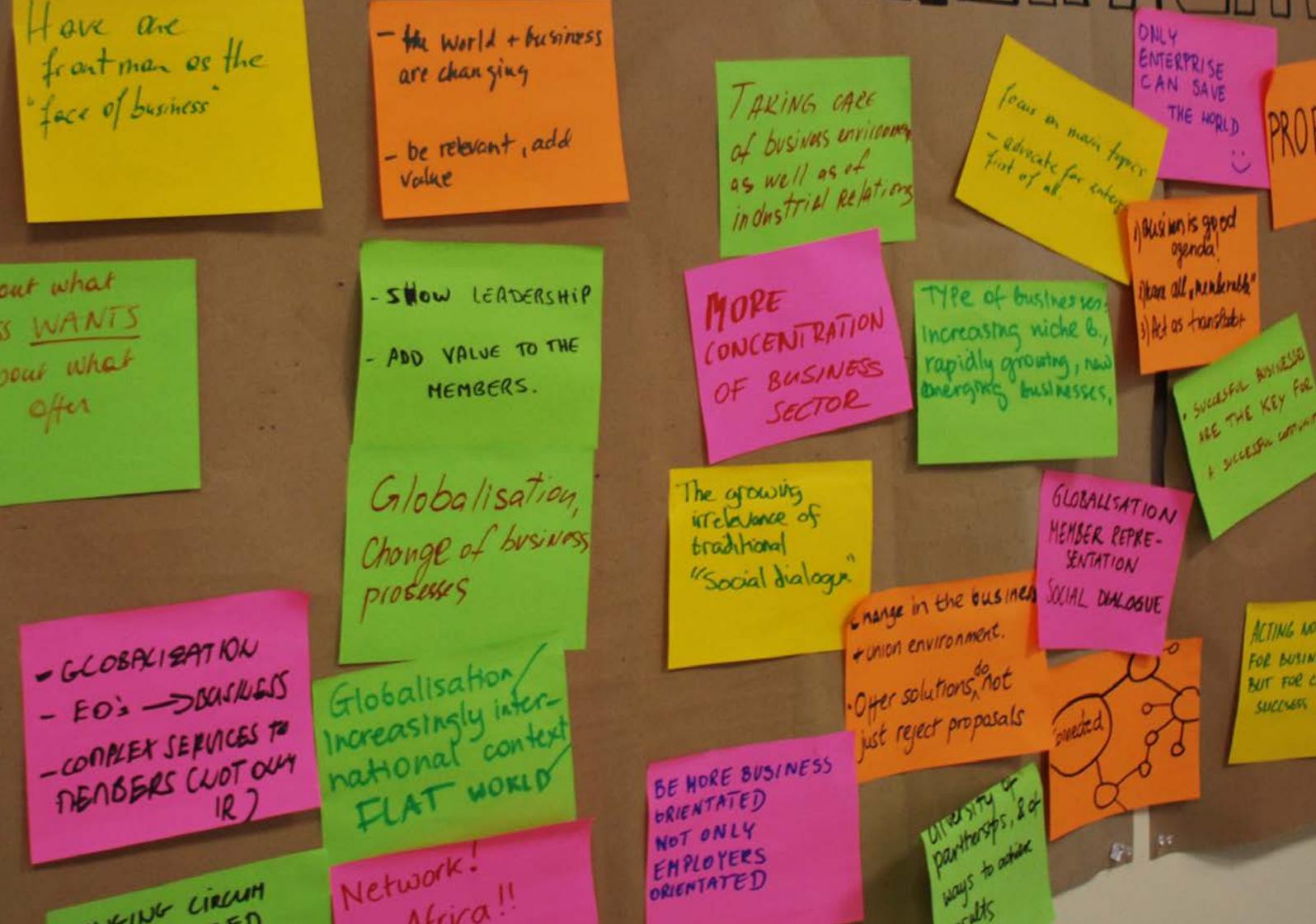
Resultados de las evaluaciones de ACT/EMP Turín de 2014 y comparación con otros programas del CIF-OIT

Promedio resultados - ACTEMP 2014



Comparación promedio resultados con otros programas del CIF-OIT (2014)





Planificación para 2015

programa de
trabajo propuesto



En el momento de escribir este informe, buena parte del programa de trabajo para 2015 ya había sido ampliamente definido. El Grupo de los Empleadores proporcionó información y orientaciones durante las reuniones celebradas en Turín, en preparación para la reunión del Consejo de Administración del CIF-OIT de octubre de 2014. A principios de 2015 el proyecto de plan de trabajo continuó definiéndose siguiendo las orientaciones de la sede de ACT/EMP.

Los principales componentes de la planificación para el año 2015 se enumeran a continuación.

Actividades de formación

Desarrollo de importantes proyectos relacionados con los resultados

9.1, 9.2 y 9.3 de la OIT

Base de datos de CRM. Introducción y ejecución efectiva de la base de datos de CRM en 20 nuevos países de África, América Latina y Asia, con el fin de mejorar las estrategias de membresía para una mayor captación y retención de los miembros, tras las muy positivas reacciones y las solicitudes de participación de las organizaciones de empleadores nacionales en este proyecto.

Mejora de los servicios de las organizaciones de empleadores. Continuar ejecutando actividades de formación modulares para supervisores de STT, ampliando el número de países, para mejorar la formación con certificación CIF-OIT en materia de SST que las organizaciones de empleadores nacionales ofrecen a sus miembros. Estos esfuerzos incluyen la continuación del impulso de desarrollo de la capacidad en materia de SST en la industria de la confección en Bangladesh, y la continuación y profundización en los nuevos servicios de EOSH para aquellos países y regiones que los iniciaron con éxito en 2014. Además, se prevé introducir los servicios de EOSH en nuevas partes del mundo (Estados Árabes, África francesa, Rusia), donde ahora se sacará partido de la traducción de los documentos a otros idiomas.

Continuación de los proyectos de desarrollo de las capacidades de alto nivel:

El proyecto de la **EMPLOYERS YOUNG PROFESSIONALS' ACADEMY** tiene como objetivo impulsar la cuestión del desarrollo del personal para los jóvenes profesionales de las organizaciones de empleadores europeas y proporcionar soluciones prácticas y a medida para fortalecer las capacidades tanto de las organizaciones como del personal. Ha sido diseñado y ejecutado por el Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT en asociación con **BUSINESSEUROPE** y cuenta con el apoyo financiero de la Unión Europea. Un total de 90 jóvenes profesionales participaron en las tres ediciones previas de la Academia (de 2012, 2013 y 2014). Eran representantes de miembros de **BUSINESSEUROPE** nacionales (organizaciones de empleadores nacionales y sectoriales) y personal de la sede de **BUSINESSEUROPE**. Tras los muy positivos resultados de estos tres años, se decidió prolongar la **EMPLOYERS YOUNG PROFESSIONALS' ACADEMY** tres años más. La edición de 2015 se inició a principios de febrero de 2015.

La **Maestría en Organización empresarial (BMO) eficaz** va dirigida al personal directivo de organizaciones de empleadores de todo el mundo. Más específicamente, se orienta a las necesidades del personal que ha asumido nuevas responsabilidades en sus BMO y desee actualizar y ampliar sus conocimientos y competencias en las áreas clave de trabajo de las BMO (planificación estratégica, gobernanza y estrategias de membresía, cabildeo y promoción, diálogo social, desarrollo de servicios, etc.). El programa de la Maestría comprende 40 horas de formación en línea y un taller presencial de 5 días en Turín, Italia. La Maestría se organizó por primera vez en 2012. La tercera edición comenzó en noviembre de 2014 y su parte residencial se inicia a principios de marzo de 2015.

Desde 2011, el Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT ha organizado una serie de talleres regionales e interregionales en los que se ha reunido a expertos internacionales de las Naciones Unidas y del mundo de la empresa, miembros de los consejos y del personal de las organizaciones de empleadores, así como representantes de las asociaciones de mujeres empresarias, para discutir y presentar ideas y herramientas prácticas para abordar los **desafíos relacionados con la manera de tender la mano a las mujeres empresarias** en sus respectivos países. En noviembre de 2014 se organizó en Turín una conferencia para hacer balance de estos talleres y extraer conclusiones prácticas.

De cara al futuro, el Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT tiene la intención de aplicar soluciones relativas al desarrollo de las capacidades que respondan a las siguientes necesidades identificadas:

- Fortalecer la capacidad de las asociaciones de mujeres empresarias. Para ello, se pretende desarrollar en 2015 un paquete de formación de instructores sobre gestión de asociaciones de mujeres empresarias. Este material se

diseñará de forma que pueda ser utilizado fácilmente por el personal de las organizaciones de empleadores como un servicio de desarrollo de la capacidad para los miembros de las asociaciones de mujeres.

- Abogar por una mayor participación económica de las mujeres a escala nacional. Para ello, se pretende desarrollar un nuevo programa de formación en el año 2015. Tras el trabajo previo realizado con las organizaciones de empleadores de 2011 a 2014, este programa de formación se centrará en el fortalecimiento del papel de cabildeo y promoción de las organizaciones nacionales y tendrá como objetivo el desarrollo y la adopción de un documento de políticas específicamente centradas en la participación económica de las mujeres.

Nuevo proyecto financiado por la UE sobre relaciones laborales mundiales, organizaciones de empleadores y empresas confirmado para 2015

En asociación con tres importantes organizaciones de empleadores (MEDEF, Confindustria, BDA) se realizará un proyecto en Europa que intensificará nuestros esfuerzos de formación, por una parte, para los representantes de las empresas y, por otra parte, para el personal de las organizaciones de empleadores. Se centra en cuestiones relacionadas con los **acuerdos de empresa transnacionales, las relaciones laborales a nivel mundial, y la RSE para las empresas.**

Cursos monográficos para el desarrollo de las capacidades de las organizaciones de empleadores nacionales o de ámbito subregional o regional (África central, África del Sur, Asia del Sur, los Estados Árabes, etc.). Los enfoques temáticos de estas actividades de formación se están adaptando a las necesidades y circunstancias nacionales, y cubren el cabildeo y la promoción por la mejora del entorno empresarial, el desarrollo de servicios, el desarrollo del diálogo social, y otros temas que dependen de las diversas oportunidades y peticiones de los mandantes.

Innovación

- Inversión continua en nuevos paquetes de formación, desarrollo de nuevos materiales de formación que complementan los materiales existentes profundizando en las esferas de importancia decisiva, especialmente en temas como las PYME y la productividad, la economía informal, las competencias y la protección social, todo ello desde la perspectiva de los empleadores.
- Inversión continua en la mejora de los métodos de aprendizaje.
- Actualización y mejora de las principales funciones de la plataforma de aprendizaje para los empleadores, Lempnet (<http://lempnet.CIF-OIT.org>), y mejora de las posibilidades de aprendizaje electrónico

Número de participantes esperados

Se espera que el número total de participantes se mantenga estable, creciendo ligeramente hasta alrededor de 1.300, si se dispone de los recursos necesarios para atender a este número de participantes.

Recursos disponibles

El presupuesto para 2015 es de 1,3 millones de euros, una parte importante de los cuales ya se han destinado a proyectos específicos, dejando escaso margen para la posibilidad de ofrecer respuestas flexibles a los países que no tienen fondos asignados.

Lo más probable es que no se amplíe el personal del programa, a pesar de la carga creciente de actividades.

Se pide a los miembros del CFE que aporten sus comentarios sobre los componentes de la planificación.



Se pide a los miembros del CFE que aporten sus comentarios sobre los componentes de la planificación.



Desafíos, riesgos y posibles medidas de mitigación

para el desarrollo
a largo plazo de
ACT/EMP ITC-ILO

A finales de 2015, el CIF-OIT definirá su nuevo plan estratégico. Allí se establecerá también el papel, responsabilidades y metas del Programa de Actividades para los Empleadores.

Seguidamente, como preparación para esta discusión, se presenta una relación de los posibles problemas y riesgos relacionados con las expectativas del grupo hacia el Programa de Actividades para los Empleadores. El análisis y la evaluación de los riesgos se considera a menudo una herramienta útil para determinar mejor los objetivos y las medidas que deben adoptarse

Introducción: ¿cuáles son actualmente los objetivos clave del Programa? ¿Cuáles deberían ser? ¿Cómo se definen?

En la actualidad, los indicadores clave de desempeño de ACT/EMP CIF-OIT (ICD), según lo establecido en el plan estratégico del CIF-OIT y en las expectativas implícitas o explícitas de la sede de ACT/EMP, el CFE y el Grupo de Empleadores, pueden describirse de la siguiente manera:

- Llegar a un número considerable de participantes (en el Plan Estratégico se define como llegar a 1.500 participantes).
- Garantizar la pertinencia de la formación para los mandantes y clientes.
- Proporcionar una formación de alta calidad (en el Plan Estratégico se define como alcanzar un nivel de satisfacción de 4,5/5).
- Lograr el impacto a través de la formación.
- Asegurar la coherencia con la sede de ACT/EMP y otras partes interesadas.
- Contribuir a las finanzas del Centro a través de la CCF (objetivo de 2014: 650.000 euros - objetivo de 2015: 690.000 euros).



Se invita a los miembros del CFE a comentar sobre los objetivos y definir con mayor precisión las expectativas futuras, incluyendo, si es posible, unos indicadores más precisos sobre cada objetivo.

¿Qué riesgos pueden afectar a la consecución de estos objetivos? ¿Qué medidas de mitigación pueden ejecutarse para minimizar los riesgos?

Obviamente, la definición de los objetivos depende también de los riesgos que entrañe alcanzarlos eficazmente. Las siguientes tablas intentan definir, por objetivos, algunos posibles riesgos, así como las medidas de mitigación necesarias para alcanzarlos.



Una vez más, se invita a los miembros del CFE a comentar los siguientes cuadros y definir sus puntos de vista sobre la prioridad de las medidas de mitigación que deben tomar los responsables de los riesgos, tal y como se sugiere en las siguientes tablas. Esta información puede ser muy útil para la preparación de la discusión del Plan Estratégico del CIF-OIT, en relación directa con el Programa de Actividades para los Empleadores.

Grupo – ICD 1 : Riesgos relacionados con un alcance insuficiente

Pregunta básica: ¿qué se considera un alcance suficiente? ¿Cuáles deberían ser los objetivos numéricos respecto al alcance para los próximos años?

| Riesgos | Medidas de mitigación posibles | Responsables (*) |
|---|---|--------------------------------|
| Disminución de los fondos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Disminución de los fondos cautivos. | Una proporción justa de fondos cautivos para ACT/EMP. | Dirección del CIF-OIT |
| <ul style="list-style-type: none"> Interrupción del apoyo de los donantes. | Continuar la búsqueda de proyectos y financiación adicionales. | ACT/EMP, Dirección del CIF-OIT |
| Los fondos, aunque no estén disminuyendo, llegan de manera muy irregular. | Mantener el remanente acumulado de fondos no utilizados, cuando lo permitan las normas de los donantes, para reducir la variabilidad. | Dirección del CIF-OIT |
| Los fondos no pueden gastarse de forma que se logre la máxima rentabilidad o alcance. | Prudencia en el gasto. Búsqueda de formas de reducir los costos de los servicios de formación (tecnología, aprendizaje en línea). | ACT/EMP |
| | Mejor planificación de la disponibilidad de las salas del Centro para las actividades de Turín. | ACT/EMP, Dirección del CIF-OIT |
| Aumento de la CCF, que produce una reducción en los ingresos disponibles. | Cifras de CCF realistas o una mayor exención para ACT/EMP. | Dirección del CIF-OIT |
| Declive de la marca. | Consultar los ICD de calidad/pertinencia. | |

Grupo – ICD 2: Riesgos relacionados con la pertinencia de la oferta de formación y su forma de impartición para los mandantes

| Riesgos | Medidas de mitigación posibles | Responsables (*) |
|--|---|------------------|
| Tener un enfoque demasiado determinado por los proveedores, por la presión de los donantes o la presión financiera, que resulte en una oferta de formación no adaptada a las necesidades de los mandantes o en una aplicación de la formación no adaptada a las necesidades específicas de los países. | Ser selectivos con las actividades que sean menos pertinentes para las partes interesadas, o aumentar la pertinencia u orientación hacia las necesidades de estas actividades, otorgándoles una perspectiva específica de organizaciones de empleadores. Colaborar estrechamente con las oficinas exteriores de ACT/EMP. | ACT/EMP |
| Pérdida del enfoque sobre las necesidades reales | Encuesta regular u otros métodos para mantener una visión correcta de las necesidades. Mantener permanentemente una perspectiva sobre la oferta de formación de ACT/EMP basada en las necesidades de los mandantes. | ACT/EMP |
| Cansancio respecto a la formación entre el público y pérdida de interés si la oferta de formación no se adapta regularmente. | Para la ejecución local de las actividades, desarrollar relaciones más estrechas con las oficinas exteriores de ACT/EMP y con las organizaciones que soliciten la formación (asumiendo con ello una carga de trabajo adicional). | ACT/EMP |
| Mala selección de los participantes. | Mejor preparación y selección de los participantes. | ACT/EMP |
| Las modalidades de formación hacen que esta sea irrelevante o ineficaz. | Mantener la duración/los métodos de formación bajo control para garantizar su pertinencia. | ACT/EMP |

(*) Dirección del CIF-OIT se refiere a los otros departamentos del CIF-OIT y/o a la dirección del CIF/OIT como tal. ACT/EMP se refiere a ACT/EMP del CIF-OIT.

Grupo - ICD 3: Riesgos relacionados con la pérdida de calidad

Pregunta básica: ¿cómo se define la calidad y cuáles podrían ser los indicadores?

| Riesgos | Medidas de mitigación posibles | Responsables (*) |
|---|--|--------------------------------------|
| Pérdida de calidad por la presión para la consecución de objetivos numéricos. | No centrar el enfoque exclusivamente en las cifras, prestar atención también al impacto. | Dirección del CIF-OIT y el Consejo |
| Pérdida de calidad por la falta de renovación del material de formación. | Inversión en la renovación del material de formación, incluidas las herramientas prácticas y los enfoques sobre los contenidos, teniendo en cuenta las necesidades y realidades del público. | ACT/EMP |
| Pérdida de calidad por la obsolescencia de los métodos de formación. | Inversión en formación en materia de metodología de enseñanza. | ACT/EMP y Recursos Humanos |
| Pérdida de calidad por insuficiente innovación en los tutores y el personal de formación. | Inversión en la supervisión de los actuales tutores, búsqueda y selección de nuevos tutores, renovación regular de la formación de los tutores colaboradores externos. | ACT/EMP |
| | Posibilidad de contratar a los tutores de manera flexible. Tiempo y recursos para un buen diseño técnico. Mantenimiento de las competencias técnicas del personal de ACT/EMP para garantizar la calidad. | Dirección del CIF-OIT |
| Pérdida de calidad por sobrecarga de trabajo o desmotivación del personal. | Medidas generales para la reducción de la carga de algunas tareas (cargas administrativas). Gestión del tiempo, buena planificación, establecimiento de prioridades (véanse recursos de personal ICD 6). | Dirección del CIF-OIT ACT/EMP |

Grupo - ICD 4: Riesgos relacionados con la pérdida del impacto (relacionada con la pertinencia)

Pregunta básica: ¿cómo se define el impacto y cuáles podrían ser los criterios para su medición?

| Riesgos | Medidas de mitigación posibles | Responsables (*) |
|---|--|------------------------------------|
| Enfoque aislado en la formación. | Coordinar y/o integrar la formación todo lo posible dentro de un enfoque de proyectos. Desarrollar una visión de largo plazo respecto a los objetivos de formación, su ejecución y las medidas complementarias para potenciar el impacto Incrementar el seguimiento, directamente y en colaboración con ACT/EMP para el seguimiento. | ACT/EMP y ACT/EMP HQ |
| Actividades de formación demasiado breves. | Resolución del problema del tiempo-duración de la formación mediante fases de preparación más largas y/o tutorización en línea. | ACT/EMP |
| Selección inapropiada de los participantes para el impacto buscado. | Mejorar la selección. | ACT/EMP |
| No hay impacto porque las expectativas eran erróneas. | Definir el impacto correctamente y de manera realista teniendo en cuenta el contexto y las competencias locales. | ACT/EMP y sede/oficinas exteriores |

(*) Dirección del CIF-OIT se refiere a los otros departamentos del CIF-OIT y/o a la dirección del CIF/OIT como tal. ACT/EMP se refiere a ACT/EMP del CIF-OIT.

Grupo - ICD 5: Riesgos relacionados con el distanciamiento de las partes interesadas (ACT/EMP, IOE, ...)

| Riesgos | Medidas de mitigación posibles | Responsables (*) |
|--|---|---|
| Pérdida del mandato y la confianza en las cuestiones de formación. | Gestionar las relaciones de manera intensiva y cuidadosa. Informar regularmente a la sede de ACT/EMP. Gestionar las paradojas o contradicciones entre los objetivos del CIF-OIT y sus limitaciones. | ACT/EMP |
| | Dar al CIF-OIT un papel claro y específico para el mantenimiento de una cooperación correcta, constructiva y no competitiva, con la sede y otras partes interesadas. | ACT/EMP y sede de ACT/EMP |
| Pérdida del apoyo financiero. | Reconocer cada función y su valor añadido Limitar los costos para mantener un precio atractivo. | ACT/EMP – Sede-oficinas exteriores Dirección del CIF-OIT |

Grupo - ICD 6: Riesgos relacionados con los recursos de personal de ACT/EMP, que son un componente clave para la mayoría de las cuestiones como el alcance, la calidad, la pertinencia o el impacto.

| Riesgos | Medidas de mitigación posibles | Responsables (*) |
|---|---|-----------------------|
| Sobrecarga de trabajo debida a la presión para alcanzar determinadas metas numéricas. | Mantener una planificación que no lleve a la sobrecarga: menos actividades, más participantes por grupo cuando sea posible. | ACT/EMP |
| | Más externalización, sin que esto afecte a la calidad, si las normas lo permiten. | ACT/EMP |
| | Más recursos de personal, tanto administrativo como de proyectos, o adaptar los objetivos. | Dirección del CIF-OIT |
| | Medidas para reducir las cargas administrativas en los programas técnicos. | |
| Desmotivación debida a la sobrecarga de trabajo o al trabajo repetitivo. | Asegurarse de que haya variación en el trabajo. | ACT/EMP |
| | Insistir en la innovación regular de las tareas y la exposición a las mismas. | Dirección del CIF-OIT |
| | Flexibilidad en la contratación de consultores externos y personal con contratos de corta duración. | |

(*) Dirección del CIF-OIT se refiere a los otros departamentos del CIF-OIT y/o a la dirección del CIF/OIT como tal. ACT/EMP se refiere a ACT/EMP del CIF-OIT.



Se invita a los miembros de la CFE a que comenten los cuadros y extraigan algunas conclusiones con el fin de planificar futuras acciones para hacer frente a los riesgos previstos.

- Estableciendo metas realistas, definan sus puntos de vista sobre los objetivos clave (alcance, calidad, impacto) que deberán definirse en el próximo Plan Estratégico para el CIF-OIT en relación con el Programa de Actividades para los Empleadores.
- Discutan y sugieran medidas que pueden adoptarse para abordar los riesgos relacionados con la consecución de estos objetivos.



Para mayor información dirigirse a:

Actividades para los Empleadores

E-mail: actempturin@itcilo.org

Teléfono: +39 011 693 6590

<http://lempnet.itcilo.org>