

ESTRATEGIA DE LA OIT PARA LA EMPRESA

Grupo Especial de Trabajo de la OIT sobre Empresas

Este documento de trabajo fue preparado por el Grupo Especial de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas, al término de la realización de estrechas consultas y contribuciones de Departamentos de la OIT, del Instituto Internacional de Estudios Laborales, el Centro Internacional de Formación, de Turín, las Oficinas Regionales y de Área, y los Equipos Técnicos Multidisciplinarios de la OIT. También se tuvo en cuenta la información de dos publicaciones de la Organización: «Cooperación entre la OIT y las empresas. Encuesta» (un análisis de las respuestas de empresas y organizaciones de empleadores de alrededor de 80 países); y «Actividades de la OIT en relación con las empresas».

En este documento se presenta una estrategia dirigida a fomentar una mayor participación de la OIT en los esfuerzos que se están haciendo con el objeto de poner a contribución los talentos y recursos de las empresas para hacer frente a los graves problemas que actualmente plantea el desarrollo en los ámbitos del empleo, del aprovechamiento de los recursos humanos y de la mejora de las condiciones de trabajo, entre otros asuntos. La estrategia que aquí proponemos se basa en los principios y en la estructura tripartita de la OIT, así como en el reconocimiento de que esos esfuerzos tienen que dirigirse a buscar zonas de convergencia de intereses y de beneficio mutuo para los empleadores, los trabajadores, los gobiernos y otros actores del desarrollo.

Se plantea, pues, una estrategia que se basa en dos elementos relacionados entre sí: primero, trabajar sistemáticamente con los mandantes de la OIT, los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y concientizar a grupos externos importantes respecto de cómo las empresas pueden irse comprometiendo a enfrentar los desafíos del desarrollo en los ámbitos fundamentales; segundo, dar más coherencia a las actividades técnicas de la OIT relacionadas con las empresas y reforzar su experiencia en materia de asistencia para que ellas puedan hacer frente a los desafíos del desarrollo.

El **objetivo principal** de la estrategia empresarial de la OIT es: **«Promover una colaboración eficaz entre la OIT y las empresas con miras al desarro-**

llo económico y social en determinados ámbitos fundamentales, como la creación del empleo, el aprovechamiento de los recursos humanos, la mejora de las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, basada en el crecimiento y la productividad de las empresas, así como en la equidad, de conformidad con los principios fundamentales de la OIT».

1. Las empresas, el desarrollo y la OIT

La empresa constituye una de las instituciones más importantes de la sociedad moderna. Algunas empresas multinacionales manejan recursos superiores a los de muchas economías nacionales. En el polo opuesto se encuentran las empresas a pequeña escala, entre las que figura una gran número de empresas del sector no estructurado, que se configuran actualmente como fuentes muy importantes de empleo. La empresa es uno de los agentes principales de que dispone la sociedad para promover el cambio económico, social y cultural. Las empresas constituyen una importante reserva de recursos y conocimientos, y son una fuente fundamental -además de un agente distribuidor- de riqueza, valor añadido y empleo. Esta función ha ganado aún en intensidad dada la tendencia actual a la desreglamentación, a las reformas basadas en el mercado y a la privatización generalizada de empresas y servicios que antes eran dirigidos por los propios gobiernos.

116

El reconocimiento del creciente peso económico y del bagaje intelectual de que dispone la empresa privada ha conducido a los planificadores del desarrollo, a las instancias decisorias y a los representantes más importantes del mundo de los negocios a preguntarse cómo se puede movilizar más eficazmente este sector para hacer frente a una amplia gama de cuestiones relacionadas con el desarrollo. Tanto el reciente *Informe de la Comisión del Gobierno Mundial, de las Naciones Unidas*, como la *Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social* (Copenhague, 1995) consideraron la conveniencia de buscar nuevas modalidades de colaboración de las empresas en determinados ámbitos fundamentales, como la generación de empleo, el crecimiento económico, el desarrollo de las capacidades, la protección de los trabajadores, el alivio de la pobreza, la prevención de la exclusión social, la habilitación y democratización, y las preocupaciones medioambientales.

Por medio de su estructura tripartita, la OIT ha trabajado siempre en estrecha colaboración con las empresas, con el fin de alcanzar el objetivo fundamental que se ha fijado nuestra Organización de crear para todos unas oportunidades de empleo productivo, sostenible, seguro y dotado de sentido, como el fundamento necesario desde el cual poder combatir la pobreza y alcanzar la justicia social.

El mandato de la OIT, como se afirma en la Declaración de Filadelfia, requiere examinar y considerar cualquier programa o medida internacional de carácter económico y financiero en todos los niveles de la organización social, si bien el principal foco de atención de la acción internacional de la OIT sea tradicionalmente la política nacional

y las normas internacionales del trabajo. Estas normas siempre han influido y seguirán influyendo en las empresas. Asimismo, la mayoría de las actividades de cooperación técnica de la OIT están estrechamente relacionadas con las empresas.

Ningún organismo especializado de las Naciones Unidas está tan bien situado como la OIT para aportar una contribución positiva al debate que actualmente se plantea sobre el papel de las empresas en la búsqueda de solución a un conjunto de problemas relacionados con el desarrollo. Su estructura tripartita hace de ella un foro realmente único para entablar el diálogo entre los gobiernos, los empleadores, y los trabajadores acerca de la relación existente entre las cuestiones económicas y sociales y la función de las empresas. La Organización tiene una larga experiencia en materias muy importantes para las empresas. La estructura tripartita de la OIT, apoyada en su función normativa, la capacita de modo inigualable para aconsejar a las empresas y a otros actores del desarrollo sobre las mejores prácticas en diferentes esferas de actividad. Estos servicios consultivos pueden ser además potenciados por una asistencia técnica en determinadas esferas que convierte a la OIT en un verdadero catalizador de programas que favorecen un compromiso más directo de las empresas en la solución de los problemas relacionados con el desarrollo.

Muchas de las actividades de la OIT relacionadas con las empresas están encomendadas a distintos departamentos, lo que tiende a fragmentar los esfuerzos. En el presente documento se propone una estrategia empresarial de la OIT para adoptar un punto de vista común, facilitar una mejor coordinación y conseguir una sinergia más completa y unas repercusiones más profundas de las actividades de la OIT en relación con las empresas.

117

2. Un medio ambiente en constante evolución

En esta parte vamos a analizar algunos de los cambios fundamentales que se están produciendo y que han alterado la organización económica y social de la producción, lo cual ha repercutido, inevitablemente, en las empresas, los gobiernos y los trabajadores. Con ello nos proponemos esbozar el escenario en el que se ha de formular y poner en ejecución la estrategia empresarial de la OIT.

Un decenio de **desreglamentación** ha remodelado el ambiente en el que están actuando las empresas. En el plano internacional, se ha observado una evolución muy decidida hacia la apertura en el comercio y en las inversiones que se ha reflejado en la concertación de unos acuerdos comerciales multilaterales y en nuevas agrupaciones comerciales regionales que se encaminan a un paulatino desmantelamiento de las barreras arancelarias y de otra índole y a la creación de **un medio ambiente mundial muy competitivo**. La liberalización, la desreglamentación y la mayor vinculación a los mecanismos del mercado obligan a los gobiernos a dirigir cada vez más sus miradas al **sector privado** para sacar de él el impulso necesario para el crecimiento económico y el progreso social.

La **mundialización** se presenta como una de las fuerzas que más contribuyen a configurar este ambiente competitivo. El aumento de la interdependencia transfronteriza de los mercados y de los factores de producción (entre ellos la mano de obra) está haciendo más permeables las fronteras nacionales y, como consecuencia de ello, la distancia geográfica ya no constituye una barrera que pueda detener la competencia o proteger de ella. Pocas empresas del sector estructurado pueden permanecer orientadas exclusivamente hacia el mercado nacional. De hecho, la gran mayoría de ellas está implicada en unas redes mundiales complejas y dinámicas.

Las **empresas multinacionales** constituyen el centro de la expansión mundial, absorben un importante volumen de inversiones y de comercio, desempeñan una función importante en la creación de empleo directo e indirecto y dejan sentir sus efectos catalizadores en las empresas de los países huéspedes. Por su papel en la difusión de la tecnología y de las aptitudes técnicas pueden facilitar el desarrollo de empresas locales modernas en pequeña escala que ofrecen nuevas perspectivas de creación de empleos. La *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, de la OIT, con su continuo apoyo tripartito, desempeña un papel importante como serie de directrices facultativas para esas empresas.

El reconocimiento de la importante contribución que están aportando las **empresas en pequeña escala y el sector no estructurado** a la dinamización y crecimiento del empleo y de la economía en general ha llevado a establecer todo un conjunto de programas dirigidos a poner en marcha y a desarrollar las pequeñas empresas. Además de crear una política de fomento y el correspondiente entorno normativo, los programas más eficaces en relación con la pequeña empresa muchas veces recurren para su ejecución a la intervención directa de los medios empresariales y del gobierno local, y suelen incluir con frecuencia mecanismos que faciliten la vinculación entre las grandes y pequeñas empresas. La experiencia muestra que estos vínculos tienen mucha importancia para moldear un sector empresarial dinámico y que conviene fomentarlos muy especialmente en los países en desarrollo, donde a veces no tienen mucha fuerza.

La **tecnología** está abriendo unas posibilidades sin precedentes en la organización mundial de la producción, tanto en el sector industrial como en el de los servicios. La aplicación industrial de los progresos de la microelectrónica y de las tecnologías de información y comunicación ha acelerado la intensidad de las operaciones transfronterizas y ha hecho posible emprender actividades que producen un valor añadido sin tener en cuenta la situación geográfica. Esos progresos permiten disponer de estructuras y de una organización de trabajo novedosas y más operacionales y configuran así la competitividad de las empresas por su impacto en la productividad, en la calidad, en la flexibilidad y en la receptividad a las demandas del cliente. La flexibilidad facilitada por la tecnología y su alcance mundial están provocando una nueva división internacional del trabajo, basada tanto en la disponibilidad de mano de obra especializada como en consideraciones de costos laborales.

Las innovaciones tecnológicas y el uso de sistemas flexibles de producción y de organización del trabajo revalorizan extraordinariamente a los **trabajadores capacitados, dedicados a su labor y dotados de experiencia técnica**, que constituyen un factor fundamental para el éxito de la empresa. Los empleados son considerados como un activo en el que vale la pena invertir. El aprovechamiento de los recursos humanos y las estrategias de dirección están convirtiéndose en una parte esencial de la planificación estratégica de la empresa, y se basan en la compatibilidad de la rentabilidad de la empresa con la necesidad que sienten los empleados en materia de seguridad en el empleo, remuneración reconocimiento y capacidad de mando.

Todo ello tiene consecuencias para las **políticas de aprovechamiento de los recursos humanos** de los países, y hay datos firmes que nos permiten pensar que las economías más prósperas son las que han invertido muy intensamente en la adopción de políticas favorables y en el desarrollo del capital humano. Es probable que aumente el desajuste entre los trabajadores dotados de experiencia técnica y la mano de obra menos capacitada y formada, con lo cual pueden aumentar los problemas ya existentes de desempleo y exclusión social.

La creciente **competencia mundial, las redes de comunicación, los rápidos flujos de inversión y el cambio tecnológico**, están alterando las reglas de la competencia en la mayoría de los sectores. La ventaja competitiva tiende a fundamentarse en una fuerza de trabajo muy capacitada y flexible, apta para aplicar los últimos avances tecnológicos y para responder rápidamente a la evolución del mercado. Se necesitan nuevas estructuras de organización y una capacitación más profunda y variada para poder alcanzar la flexibilidad, productividad, calidad, innovación y rapidez necesarias para mantener la competitividad.

119

Todo ello es muy interesante porque sugiere una creciente **convergencia de intereses entre los empleadores y sus empleados**. Por ejemplo, las empresas que han tenido más éxito reconocen que los recursos humanos constituyen una fuente importante de ventaja competitiva. Esto nos lleva a poner de relieve las cuestiones relacionadas con la administración de los recursos humanos y con la formación, así como con la conveniencia de dar a los empleados y a sus representantes la oportunidad de intervenir en la solución de los problemas y en la adopción de decisiones respecto de los empleos y el medio ambiente de trabajo, de los niveles adecuados de seguridad en el empleo, de unos sistemas equitativos para compartir los beneficios de la productividad, de una seguridad apropiada y buenas condiciones de salud en el lugar de trabajo, y de otras medidas que aumentarían las destrezas y la dedicación de la fuerza de trabajo para mantener a largo plazo la ventaja competitiva. Las empresas que adoptan estas estrategias competitivas basadas en los recursos humanos son tanto empresas multinacionales como otras empresas más pequeñas, y están ubicadas tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

La importancia que se atribuye actualmente a la competitividad ha llevado a las instancias decisorias y a las empresas a centrar su atención en la necesidad de proceder

a **reformas del mercado de trabajo** que respondan a la exigencia de flexibilidad que sienten las empresas. El desafío que se plantea es proporcionar un marco adecuado para el mejor funcionamiento de las empresas, garantizando al mismo tiempo los derechos fundamentales de los trabajadores y de otros grupos de la sociedad civil.

Las empresas tienen que hacer frente también a un **medio ambiente socioeconómico cada vez más complejo**, cuyos actores no sólo son los accionistas, sino también los directivos y los simples trabajadores, los consumidores, los grupos de presión y la comunidad en la que la empresa actúa. Todo ello genera presiones en el sentido de una mayor responsabilidad y transparencia, así como de una definición más amplia del éxito de la empresa. Un creciente número de empresas pone actualmente de manifiesto un sentido más afinado de su «ciudadanía empresarial» y unas prácticas de dirección más responsables socialmente.

3. La estrategia de la OIT en la empresa

De todo lo expuesto, se deduce lo siguiente:

- i. que actualmente se valora más la función que desempeñan las empresas en el desarrollo;
- ii. que hay posibilidades concretas de convergencia entre una competitividad dirigida a obtener beneficios y unos objetivos socioeconómicos movidos por la preocupación social;
- iii. que se está planteando un desafío de la mayor importancia, que consiste en crear un entorno normativo e institucional configurado conjuntamente por las empresas, los gobiernos, los trabajadores y la propia sociedad civil, basado en una percepción compartida de estabilidad y sustentabilidad; y
- iv. que la OIT está en mejores condiciones que nadie de contribuir, de manera decisiva, a la movilización de las capacidades y recursos de que disponen las empresas para hacer frente a los graves problemas de desarrollo que se plantean en el mundo actual. En esta parte se presenta un marco estratégico a partir del cual la OIT puede promover su mandato básico por medio de una participación innovadora de las empresas en el desarrollo.

120

Esta estrategia consta de dos elementos, relacionados entre sí:

- Trabajar sistemáticamente con **los mandantes de la OIT**, es decir, los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y suscitar y mejorar la concienciación de otros grupos fundamentales sobre cómo las empresas pueden comprometerse más a hacer frente a los desafíos del desarrollo. La estrategia se dirigirá a organizaciones internacionales como el Banco Mundial, así como a los donantes, las instituciones educativas y las organizaciones no gubernamentales fundamentales.

- El otro elemento de esta estrategia pertenece al **ordenamiento interno de la Oficina**: se trata de crear una mayor coherencia entre las actividades técnicas de la OIT que estén en relación con las empresas, así como de fortalecer su experiencia técnica ayudando a las empresas a hacer frente a los desafíos del desarrollo.

La estrategia se centra en potenciar la contribución de las empresas al desarrollo, por medio de: i) la creación de un entorno reglamentario y de políticas favorable; ii) el aumento de la capacidad de las instituciones y organismos consultivos que apoyan el crecimiento empresarial y la participación de las empresas en el desarrollo socioeconómico; y iii) el suministro de orientaciones e instrumentos prácticos que puedan servir de apoyo a estas actividades en el plano de la empresa. La estrategia se llevará a cabo por medio de los siguientes tipos de actividad:

- influyendo en la adopción de las políticas a seguir y en la toma de decisiones estratégicas, en los planos nacional e internacional;

- promoviendo las actividades normativas, entre ellas la elaboración de nuevas normas internacionales del trabajo respecto de la función que desempeñan las empresas en la solución de los problemas relacionados con el desarrollo, y aumentando la concientización acerca de las normas pertinentes ya existentes;

- fomentando la investigación sobre una serie de cuestiones que van desde los temas con perspectiva de progreso, como el «futuro de la empresa considerada como una entidad socioeconómica», hasta «las estrategias prácticas para la mejora de la eficacia de la empresa y de su función en el desarrollo socioeconómico». Esto debería canalizarse a través de un Programa de Acción interdepartamental;

- consultando sobre estos temas con los interlocutores sociales, las empresas y otros actores interesados por medio de foros empresariales periódicos;

- estableciendo un centro de intercambio de información para recopilar, analizar y difundir la mejor práctica y experiencia internacional a los mandantes y a otras instancias decisorias;

- desarrollando un acervo de servicios consultivos y de asistencia técnica (para la creación de capacidad) dirigido a los mandantes y a otros grupos sobre prácticas empresariales novedosas, poniendo de relieve las estrategias y programas para la movilización de los recursos de las empresas con miras al desarrollo socioeconómico, en particular a la creación de empleo.

La puesta en ejecución de todos estos puntos se basará en los principios y en la estructura tripartita de la OIT, y en el reconocimiento de que este esfuerzo tratará de encontrar ámbitos de interés convergente y de mutuo beneficio para los empleadores, trabajadores, gobiernos y otros actores del desarrollo.

Por ejemplo, la creciente insistencia en las estrategias competitivas basadas en los recursos humanos da a la OIT la oportunidad de trabajar con las empresas en apoyo de los modelos empresariales interesados en la productividad y la competitividad, así como en la calidad y seguridad del empleo y en el desarrollo de aptitudes. Aunque esta estrategia de «beneficios mutuos» se ejecuta en el plano de la empresa, debe estar apoyada por una política de fomento y por un entorno normativo favorable, y requiere por lo tanto la participación de los gobiernos, además de las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Este proceso puede hacer uso de la posición singular de la OIT para facilitar la celebración de consultas tripartitas y el diálogo entre los interlocutores sociales.

Las excelentes relaciones de trabajo con la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y sus miembros y la presencia de un creciente número de empresas comprometidas en iniciativas de carácter social brindan a la OIT una oportunidad única para tantear los puntos fuertes y débiles, así como las repercusiones de estas iniciativas, y para determinar los factores fundamentales de éxito y la manera en que pueden repetirse.

Asimismo, las relaciones de trabajo estrechas entre la OIT y los sindicatos internacionales, sectoriales y nacionales sitúan a esta Organización en una posición ventajosa para alentar y apoyar un aumento de la cooperación entre los trabajadores y los empleadores a nivel de empresa.

122

La ejecución de estas actividades se apoyará en gran medida en las estructuras exteriores de la OIT, es decir, en los equipos multidisciplinarios y en las oficinas regionales y de zona, que serán el conducto principal para proporcionar información, servicios consultivos y asistencia técnica a los mandantes de la OIT y a otros grupos, y que evaluarán las necesidades y recopilarán datos de las mejores prácticas y experiencias locales. Este proceso será fundamental para poner de manifiesto las diferencias regionales en la programación detallada y en la ejecución de la estrategia.

4. Programa de acción

En la parte que sigue se explica con mayor detalle la forma en que podrían enfocarse y organizarse las actividades previstas en apoyo de la estrategia empresarial. Para facilitar la visión de conjunto, se presenta un cuadro en el que resumen los principales puntos de la estrategia.

4.1 Marco para las actividades de la OIT destinadas a facilitar la introducción de los cambios necesarios en el entorno normativo, en el marco institucional y a nivel de las empresas

a) Creación de un entorno normativo propicio. El desarrollo de un sector privado dinámico y generador de empleos dependerá del entorno institucional y

normativo en el que se sitúe. La acción de la OIT en este ámbito estará destinado a apoyar la creación de un entorno político, jurídico y reglamentario propicio para fomentar la expansión de las empresas que contribuyen al desarrollo socioeconómico. Por consiguiente, el diálogo entre los interlocutores sociales, así como la celebración de consultas, tendrá una importancia decisiva para la aplicación de la estrategia. Algunos de los aspectos a los que se prestará mayor atención son:

- el análisis de las repercusiones de los programas de estabilización y de ajuste y de las medidas de liberalización en relación con sus consecuencias a corto, medio y largo plazo para las empresas y con las posibilidades de que las empresas puedan contribuir al desarrollo social;

- las políticas y los incentivos fiscales y de otra índole destinados a fomentar la capacidad de las empresas de generar empleo, contribuyendo así a reducir la exclusión social y la pobreza;

- las políticas que faciliten el establecimiento y desarrollo de pequeñas empresas mediante la supresión de los obstáculos normativos y de las cargas reglamentarias innecesarias que obstaculizan la actividad del sector y el fomento de los vínculos verticales y, según los casos, horizontales entre las empresas; se hará también hincapié en la participación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores; a este respecto, cabe señalar que en el orden del día para las Conferencias Internacionales del Trabajo de 1997 y 1998 se ha incluido un tema relativo a las «*Condiciones generales para fomentar la creación de empleos en las pequeñas y medianas, empresas*»;

- las políticas e incentivos que alienten a las grandes empresas a convertirse en organizaciones de formación y en lugares de trabajo de elevada eficacia; a invertir en su fuerza de trabajo para obtener la mayor flexibilidad, disponibilidad y provecho; y a participar activamente en la capacitación adecuada de la mano de obra para la economía nacional, ampliando así las oportunidades de formación más allá de los límites de su propia fuerza de trabajo (por ejemplo, los trabajadores de pequeñas empresas y los subcontratistas, y los grupos socialmente excluidos, tales como los jóvenes sin empleo y los trabajadores que llevan mucho tiempo desempleados);

- las políticas de inversión en los países en desarrollo que conduzcan al fomento de las empresas nacionales y a la utilización sistemática de los recursos humanos y materiales disponibles en el mercado nacional para actividades tales como el mantenimiento de infraestructuras;

- las iniciativas en materia de políticas destinadas a facilitar la «regularización» del sector no estructurado, que pasaría así a formar parte de la economía estructurada;

- las políticas que garanticen un mínimo de protección social de los trabajadores en las empresas de todos los tamaños, incluidas las del sector no estructurado;
- las iniciativas gubernamentales destinadas a fomentar la respuesta empresarial a los problemas específicos del desarrollo, como podrían ser de las cuestiones ambientales;
- la labor de esclarecimiento de las dificultades e incentivos más importantes para la difusión de innovaciones y de las prácticas de administración óptimas en estos ámbitos;
- la investigación de la situación especial en la que se encuentran los países en desarrollo y en proceso de transición económica en los que se carece de marco normativo y jurídico favorable, de tradición empresarial, de experiencia de dirección y de infraestructura.

b) Robustecimiento de la capacidad institucional. La actuación de la OIT en este ámbito se encaminará a fortalecer la capacidad de las instituciones y de los organismos consultivos que fomentan el crecimiento de las empresas y su participación en el desarrollo socioeconómico. Se alentará la cooperación entre las empresas, los gobiernos y las organizaciones de trabajadores y empleadores para hacer frente a los problemas actuales en relación con el mundo del trabajo. A título de ejemplo, cabe señalar:

124

- El fortalecimiento de la estructura y la capacidad de las instituciones que brindan apoyo directo a las empresas, como por ejemplo:
 - las **organizaciones de empleadores**, para que asuman ante el gobierno la defensa de sus miembros en materia de políticas; para que brinden a sus miembros servicios técnicos directos, y para que faciliten la difusión de las mejores prácticas y experiencias entre las empresas;
 - las **organizaciones de trabajadores**, para que sean capaces de participar de manera eficaz en el diálogo y la negociación en el plano de la empresa;
 - los **ministerios de Trabajo y otros ministerios**, para que contribuyan a crear un ambiente general y una estructura de mercado de trabajo que faciliten las actividades de las empresas y su participación en las iniciativas sociales;
 - los **gobiernos locales** y otras estructuras, para que brinden la infraestructura y los servicios de apoyo necesarios a las empresas en consonancia con las políticas nacionales;
 - las **escuelas de formación empresarial**, para que introduzcan las innovaciones en materia de gestión y la responsabilidad social en sus programas de estudios;

- las **organizaciones para el desarrollo de la pequeña empresa**, para que brinden servicios eficaces en función de los costos y duraderos en ámbitos como el acceso al crédito, la formación empresarial, los servicios consultivos y la información sobre el mercado;
 - las **instituciones de formación profesional**, para que establezcan relaciones de cooperación con empresas de modo que se garantice la pertinencia y eficacia de sus actividades;
 - los **mecanismos de solución de conflictos**, para que faciliten una atmósfera de trabajo constructiva y basada en la colaboración y en el diálogo, tanto en el plano nacional como en el plano de la empresa;
 - los **diversos tipos de cooperativas, asociaciones sectoriales y redes empresariales**, para que brinden apoyo y faciliten los vínculos entre las empresas;
 - **la promoción de organizaciones**, para que puedan poner los fundamentos de una protección social «de abajo arriba» o varios planes de seguros colectivos.
- El fomento del establecimiento de **organismos consultivos** y de foros que permitan a las empresas y a sus representantes comprometerse en la solución de las cuestiones más amplias en relación con el desarrollo y en la exploración de la forma en que pueden aportar su contribución.
 - La actuación de la OIT como un **foro general** para generar e intercambiar ideas, iniciativas y experiencias para un más amplio uso de las mismas y para una posible vinculación entre las organizaciones activamente comprometidas en el crecimiento de las empresas. Sería muy útil celebrar reuniones periódicas de este foro general para fomentar la difusión de información entre los actores fundamentales en este ámbito.
 - La eventual puesta en marcha de un **directorío** de organizaciones que participen activamente en la promoción del crecimiento y desarrollo de las empresas, que contendría información sobre las empresas más importantes, las organizaciones gubernamentales, diversas organizaciones no gubernamentales de diversas esferas (desde redes empresariales hasta determinadas instituciones académicas) y otras organizaciones internacionales y regionales.

c) **Promoción del crecimiento y contribución de las empresas al desarrollo.** La actuación en este plano se dirigirá a brindar **orientaciones e instrumentos prácticos** para la mejora de la eficacia de las empresas, para fomentar su crecimiento y para aumentar la contribución de las mismas al desarrollo socioeconómico, en particular a la creación de empleos. Estas orientaciones e instrumentos podrían presentarse en forma de programas y unidades de formación, así como de otros didácticos que,

por medio de las oficinas exteriores de la OIT, de los equipos multidisciplinarios y del Centro de Turín, podrían brindar asistencia a las empresas para la adopción de unas prácticas y unos planteamientos innovadores en el terreno de la dirección, como por ejemplo:

- **el análisis de las mejores prácticas** en el ámbito de las iniciativas sociales por parte de las empresas para extraer lecciones de su experiencia que permitan crear y difundir modelos para promover el mayor uso de tales prácticas;

- **el desarrollo de unidades didácticas** sobre cuestiones que incluirían:

- unas prácticas de gestión de los recursos humanos, que faciliten **tanto** el aumento de las productividad como la calidad y un empleo que tenga razón de ser y que sea duradero y de buena calidad;

- el desarrollo de pequeñas empresas; además de las adaptaciones nacionales del actual programa **Mejore su negocio**, se elaborarán nuevos paquetes didácticos en esferas tales como «**Abra su negocio**» y se emprenderán actividades sectoriales tales como la construcción en pequeña escala, la elaboración de alimentos y el turismo;

- unas estrategias para aumentar la productividad, especialmente por medio de medidas para mejorar las condiciones de trabajo, aumentar la motivación del personal y elevar el nivel de capacitación y de organización;

126

- unos planteamientos para la «reestructuración suave» de las empresas que contribuyan a minimizar los costos sociales por medio de, por ejemplo, un readiestramiento que aumente las posibilidades de encontrar un empleo, y unos programas dirigidos al desarrollo de la pequeña empresa y al empleo por cuenta propia;

- unos programas de formación en materia de gestión para empresas propiedad de los trabajadores y para cooperativas;

- formación y desarrollo para las transición hacia unos lugares de trabajo de elevada eficacia;

- educación para los trabajadores como actores de la empresa

- sistemas de reparto equitativo de las ganancias para apoyar la productividad y la dedicación de los empleados;

- vinculación de la productividad y la protección del medio ambiente;

- programas de formación para poner en marcha pequeñas empresas y para mejorar las empresas en pequeña escala y las pertenecientes al sector no estructurado;

- modelos, materiales y unidades didácticas que puedan ayudar a las empresas a tratar con los grupos vulnerables (por ejemplo, los incapacitados) a hacer frente a una fuerza de trabajo diversificada y a ocuparse de los problemas relacionados con la toxicomanía y el alcoholismo.

Para brindar apoyo al desarrollo y la difusión de estos paquetes didácticos prácticos, se propone que la OIT desarrolle **indicadores de las mejores prácticas en el plano de la empresa** respecto a la eficacia socioeconómica. También podría introducirse un sistema de premios para quienes adopten las mejores prácticas (parecido al *Baldrige Award* para la productividad y la calidad).

4.2 Acciones encaminadas a mejorar la coherencia interna, la calidad y el impacto de las actividades de la OIT en relación con las empresas

La base para mejorar la coordinación de las actividades de la OIT relacionadas con las empresas se ha sentado con el establecimiento de un cargo de Subdirector General responsable de las actividades empresariales. Se propone, pues, que se ponga en ejecución un **programa de acción** interdepartamental para llevar a cabo las actividades siguientes:

- Una investigación de la **función** que están empezando a desempeñar las empresas y de **su evolución previsible** como entidades socioeconómicas, sin olvidar las estructuras de administración de empresas, los modelos de acceso a la propiedad -es decir, la participación obrera en acciones, como el *ESOP: Employee Stock Ownership Plans*, y otros parecidos- y las consecuencias de todas estas actividades en ámbitos de interés fundamental para la OIT.

- El desarrollo de toda una gama de **productos terminados**, para brindar a los equipos multidisciplinarios y al personal de las oficinas regionales y de zona los instrumentos y orientaciones que puedan usarse para proporcionar servicios consultivos y asistencia técnica. Estos productos terminados serán de distintos tipos y entre ellos figurarán los siguientes: **orientaciones sobre las políticas a seguir, estudios de casos sobre las mejores prácticas y paquetes didácticos** para reforzar la capacidad de apoyo institucional, la **mejora de la eficacia de las empresas** y el aumento de la **aportación de las empresas al empleo** y otros temas relacionados con el desarrollo que se esbozan en la estrategia. Muchos de estos «productos terminados» serán de naturaleza **multidisciplinaria**, e implicarán necesariamente a todos los departamentos técnicos, al Departamento de Normas Internacionales del Trabajo, a la Oficina de Actividades para los Empleadores y a la Oficina de Actividades para los Trabajadores, al Instituto y al Centro de Turín. Estos productos se elaborarán en estrecha colaboración con la estructura exterior (oficinas regionales y de zona y equipos multidisciplinarios) que también participarán activamente en la fase de puesta en práctica.

Un ejemplo de ello podría ser un **programa para la reestructuración «suave» de una empresa** para uso del personal de las empresas (directivos y trabajadores) los consultores, los gobiernos locales y las instancias decisorias en relación con la reestructuración de una empresa para lograr unos niveles más elevados de productividad y de eficacia con un mínimo de costos sociales. Esto podría incluir toda una serie de elementos relacionados entre sí, tales como: el readiestramiento de los trabajadores para que puedan encontrar más fácilmente un empleo, los programas de productividad, los programas de desarrollo de la pequeña empresa para los trabajadores desplazados, los programas para la mejora de la seguridad y la salud y la planificación de los programas de medidas de reducción de gastos. Existe actualmente una enorme necesidad de este tipo de consejo y asistencia, especialmente en las economías en transición y en muchos países en desarrollo.

Otra importante iniciativa que fortalecería la capacidad de la OIT para brindar los correspondientes servicios de alta calidad es el establecimiento de un **centro de intercambio de información** para la selección, análisis y difusión de información sobre las mejores prácticas en el ámbito de una gestión innovadora de las empresas, con particular énfasis en los ámbitos en que las empresas podrían contribuir a la solución de problemas de desarrollo más amplios, como el desempleo, sin dejar por ello de perseguir sus objetivos comerciales. Este centro de intercambio de información podría convertirse en un recurso de gran valor para las diferentes empresas, así como para las organizaciones de empleadores, de trabajadores y de otro tipo que están interesadas en las actividades de desarrollo empresarial. Se podrían realizar ahorros estableciendo este centro de intercambio de información a través de la red informática Internet, reforzando los servicios existentes en la OIT (por ejemplo INTERMAN, que vincula las instituciones de formación gerencial de todo el mundo) y utilizando la red de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y de los ministerios de Trabajo.

Por último, la puesta en ejecución de una estrategia empresarial general requerirá un aumento de los recursos y, a este respecto, habría que considerar la adopción de **medidas innovadoras de movilización de recursos**, en estrecha colaboración con las estructuras exteriores. Esto podría gozar de la asistencia de las empresas interesadas y de otros asociados que desearan apoyar la investigación que se llevase a cabo en la OIT, así como los programas piloto en los ámbitos de las iniciativas de las empresas en terrenos como la promoción del empleo, del desarrollo de las pequeñas empresas, de la mejora de las condiciones laborales de las iniciativas rurales y en el casco urbano, de los planes de participación de los empleados y de las estrategias de aprovechamiento y formación de los recursos humanos.