



Oficina  
Internacional  
del Trabajo  
Ginebra



---

5-6 Septiembre 2011 - Ginebra Suiza

**Simposio Internacional sobre  
La Empresa de Representar a las Empresas**

---

**Informe del Simposio**



**ACT/EMP**  
Oficina de Actividades para los Empleadores

**Informe del Simposio Internacional de la OIT sobre las  
organizaciones de empleadores**

# **La empresa de representar a las empresas**

**5-6 de septiembre de 2011 - Ginebra, Suiza**

**Oficina de Actividades para los Empleadores  
Oficina Internacional Del Trabajo**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2012

Primera edición 2012

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

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

---

Informe del Simposio Internacional de la OIT sobre las organizaciones de empleadores: La empresa de representar a las empresas, 5-6 de septiembre de 2011, Ginebra, Suiza, Oficina de Actividades para los Empleadores

ISBN: 978-92-326070-5 (versión impresa) 978-92-2-326071-2 (web pdf)

Publicado también en francés: Rapport sur le symposium international du BIT: La fonction de représentant des employeurs, 5-6 septembre 2011, Genève, Suisse, Bureau des activités pour les employeurs ISBN 978-92-2-226070-6 (versión impresa) 978-92-2-226071-3 (web pdf), Ginebra, 2012, y en inglés: Report on the ILO Symposium on Employers' Organizations: The Business of Representing Business, 5-6 September, 2011, Geneva, Switzerland, Bureau for Employers' Activities ISBN 978-92-2-126070-7 (versión impresa) 978-92-2-126071-4 (web pdf), Ginebra, 2012.

*Datos de catalogación de la OIT*

---

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

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

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

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

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

---

Impreso en Suiza

# Índice

<b>PREFACIO</b>	<b>ii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>EL CONTEXTO MUNDIAL</b>	<b>3</b>
<b>¿QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS MIEMBROS?</b>	<b>5</b>
<b>CONVENCER A OTROS</b>	<b>8</b>
<b>ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>ESBOZAR UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>MENSAJES FUNDAMENTALES</b>	<b>15</b>
<b>PROGRAMA</b>	<b>17</b>
<b>LISTA DE PARTICIPANTES</b>	<b>20</b>

# Prefacio

La razón de ser de las organizaciones que representan a empresas es el valor que añaden a éstas mediante unos servicios que ellas no pueden obtener por sí solas. Su fuerza reside en que poseen un carácter representativo y en que funcionan como redes. Cuando son eficaces, crean un entorno propicio de políticas, relaciones y comportamientos que promueven el crecimiento económico y hacen posible que las empresas prosperen. Y ello genera a su vez los puestos de trabajo y los ingresos que se precisan para elevar el nivel de vida y su calidad en el conjunto de la sociedad.

Para responder con eficacia a esas expectativas, las organizaciones deben ser auténticamente representativas de la comunidad empresarial y ser financiadas por ésta de manera independiente. Para que ello suceda, las empresas han de estar convencidas de que sus organizaciones les añaden un valor, y de que afiliarse a ellas es una buena inversión. A medida que evolucionan los entornos empresariales en todo el mundo, van cambiando las necesidades de servicios externos que tienen las empresas. El ritmo y el contenido de esos cambios serán distintos en función de los países y los sectores de actividad, y las necesidades de cada empresa dependerán de diversas variables, como su tamaño, su implantación geográfica y su grado de complejidad tecnológica. Para seguir siendo útiles y representativas, las organizaciones empresariales han de prever en todo momento qué cambios se van a producir para adaptarse a ellos, así como aprender a manejar la creciente diversidad de los miembros que las componen.

A fin de conocer mejor los cambios externos que están afectando a las organizaciones empresariales, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT ha empezado a examinar de un modo más sistemático la situación a ese respecto.

Las preguntas fundamentales que están en la base de nuestra investigación son las siguientes:

1. *¿Qué valor ofrecen hoy las organizaciones nacionales que representan a empresas y empleadores, y qué probabilidades hay de que ese valor cambie en los próximos años?*
2. *¿Cómo están respondiendo (o no) esas organizaciones a los cambios que se están produciendo en su entorno y a las nuevas demandas de sus miembros?*
3. *¿Qué tipo de organizaciones necesitarán las empresas en los próximos años y qué actividades deberían desarrollar dichas organizaciones?*
4. *¿Qué cambios es preciso introducir en términos de enfoque y visión, y cómo pueden materializarse?*

Empezamos este ejercicio realizando en 2010 una encuesta a las principales organizaciones nacionales de empleadores, 83 de las cuales respondieron a ella. Nuestro análisis de las respuestas confirmó que se estaban produciendo cambios, pero puso también de manifiesto que en un número significativo de casos las organizaciones no reconocían, o no admitían, la transformación que se estaba operando en el entorno de su actividad.

Para profundizar en la investigación convocamos después un simposio titulado *La empresa de representar a las empresas*, que se celebró en la sede de la OIT, Ginebra, los días 5 y 6 de septiembre de 2011. Invitamos a participar en él a directivos que habían contribuido a transformar sus organizaciones ajustando los servicios que ofertaban, reestructurándose o incluso fusionándose con otra organización, y les preguntamos por el análisis que habían hecho de la situación y por las razones que les habían llevado a adoptar las medidas que adoptaron. Invitamos también a directivos de grandes empresas internacionales para preguntarles por lo que esperaban obtener de las organizaciones empresariales tanto en el plano nacional como en el internacional. Por último, invitamos asimismo, para que aportaran sus puntos de vista, a investigadores de importantes universidades u otras instituciones académicas que habían estudiado a las organizaciones empresariales.

## El simposio

El objetivo del simposio era reunir opiniones que nos permitieran entender la información que habíamos recopilado en la encuesta y la que obtenemos también de nuestro permanente contacto con organizaciones de empleadores, y con ello conocer mejor cómo estaba evolucionando la "empresa de representar a las empresas".

Uno de los mensajes claros era que, aunque los fines, la estructura, la financiación y las oportunidades de aportar valor a las empresas miembros varían según la organización de que se trate, sus competencias básicas suelen ser las mismas: la capacidad de saber en todo momento qué cuestiones son las que realmente les importan a los miembros, la capacidad de equilibrar los intereses nacionales con los intereses de las empresas y la capacidad de reconocer los cambios y de innovar.

Otro mensaje importante y reiterado era que, aunque las organizaciones de empleadores dedicadas exclusivamente a las cuestiones laborales seguirán desempeñando un papel muy destacado en algunos países, en muchos otros esos servicios, aun sin perder importancia, pasarán a representar un porcentaje mucho más pequeño de lo que en conjunto piden las empresas. Es posible que las organizaciones que se centran únicamente en las cuestiones laborales deban analizar sus funciones con miras más amplias.

Los resultados de la encuesta confirmaron una creciente tendencia a celebrar acuerdos de asociación entre las organizaciones de empleadores en el sentido estricto y las que se dedican al comercio y la economía, acuerdos que tienen por objeto garantizar la coherencia y racionalizar los costos: el 36 por ciento de los que respondieron a la encuesta afirmaron que estaban llegando a acuerdos de colaboración y a alianzas con otras organizaciones

complementarias de sus países, y el 12 por ciento señalaron incluso que tenían la intención de fusionarse con ellas. Con ello se demuestra simplemente, aún más, la importancia de contemplar las cuestiones laborales no como un capítulo aparte, sino en el contexto de las muchas otras preocupaciones de la comunidad empresarial.

Los mensajes que se expresaron en el Simposio con respecto a las cosas realmente importantes para el éxito de las organizaciones empresariales no nos sorprendieron. De hecho, gran parte de esas consideraciones parecían muy evidentes. Lo que sí nos llamó la atención fue que los participantes, que habían experimentado el cambio de primera mano en muy diversas circunstancias y habían dirigido a sus respectivas organizaciones en ese proceso, insistieran tanto en lo importantes que eran esos factores aparentemente obvios.

Tradicionalmente, la OIT ha denominado "empleadores" al grupo correspondiente de los tres que la componen. Pero "organizaciones de empleadores" no describe suficientemente la complejidad de todas las entidades que pretende abarcar, complejidad que ha de ser entendida para mantener cualquier relación satisfactoria con ellas. La expresión "organizaciones empresariales" puede ser también malinterpretada, pues suele emplearse en relación con las empresas grandes. En el presente informe utilizamos mayoritariamente, por esa razón, "organizaciones empresariales" en el sentido de cualquier forma de organización basada en la afiliación que represente los intereses de las empresas, salvo en los lugares en los que sea necesario distinguir entre las formas particulares que puedan haber adoptado.

## Hacia adelante

Los crecientes niveles de participación en la economía mundial, la mayor disponibilidad de talento y las nuevas tecnologías son sólo algunos de los factores que han modificado sustancialmente la forma en que las empresas se auto configuran y desarrollan su actividad. Las tendencias demográficas y el cambio climático han empezado a poner trabas a las operaciones empresariales en numerosos países, mientras que en otros siguen siendo motivo de grave preocupación problemas ya antiguos en ámbitos de importancia crítica como la gobernanza o las infraestructuras. Muchos son los foros en los que se determina directa o indirectamente el entorno de políticas, y muchos son también los participantes en el diálogo correspondiente; en algunos casos se precisa una voz empresarial más unificada a nivel internacional. Las organizaciones empresariales representativas han de encontrar oportunidades para aportar valor a sus miembros en el nuevo entorno que está naciendo.

Seguiremos observando los cambios que se producen en la "empresa de representar a las empresas", y trabajando para entender su sentido y así servir mejor al Grupo de los Empleadores de la OIT. Medios importantes de conseguirlo son la red académica que estamos creando y la celebración de nuevas consultas del tipo de las realizadas en el simposio. Actualmente estamos preparando el lanzamiento de un programa de investigación que orientará y dará coherencia a esos esfuerzos. Orientará nuestras actividades de cooperación técnica encaminadas a fortalecer a las organizaciones de empleadores de los países en desarrollo y las economías en transición.

No obstante, les corresponde a las propias organizaciones estar alertas con respecto a lo que les está sucediendo a sus miembros en las esferas que les son propias, de manera que puedan entender los factores que impulsan los cambios e introducir las innovaciones necesarias para seguir siendo organizaciones útiles.

Deborah France-Massin

Directora,  
Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT

Ginebra, 14 de febrero de 2012



# Introducción

*La globalización ha hecho que, dentro de un mismo país, diversos grupos tengan intereses económicos divergentes, en detrimento de un sentimiento de solidaridad nacional más amplio. Al mismo tiempo, y con las posibilidades que ofrece la internacionalización de la información y las comunicaciones, las organizaciones transnacionales están afectando cada vez más a la identidad tanto individual como colectiva. Las formas tradicionales de asociación han sufrido un desgaste, y parece que se ha reducido la confianza en las instituciones.*

- Foro Económico Mundial: “Global Risks 2011”

En la economía globalizada de hoy, atestada de participantes, las organizaciones empresariales, incluidas las de empleadores, se enfrentan a numerosos retos. En todas las regiones del mundo, el mercado de trabajo está cambiando, y están cambiando también los agentes tradicionales y las antiguas certezas. A muchas empresas, especialmente a las de tamaño mediano o pequeño y a las de reciente creación, aún hay que convencerlas de que les merece la pena afiliarse a una organización empresarial tradicional, lo cual amenaza la idea de su utilidad en la que durante tanto tiempo se han basado las organizaciones de este tipo.

En la actualidad se escuchan muchas voces que parecen hablar en nombre de la comunidad empresarial, desde directivos famosos que expresan sus opiniones en selectos foros internacionales hasta determinados grupos de intereses y de presión, lo que hace que el mensaje final sea a veces incoherente o confuso. Las organizaciones empresariales corren el riesgo de perder importancia como foro adecuado para establecer redes de empresas, pues las nuevas tecnologías de las comunicaciones están multiplicando las formas en que pueden crearse esas redes. Además, los proveedores de servicios de información y asesoramiento, muy especializados, están cobrando ventaja a menudo sobre las organizaciones empresariales con sus competitivas ofertas.

Las organizaciones más eficaces están adoptando medidas activas para atender mejor a las necesidades de sus miembros y para establecer programas de actuación que satisfagan los intereses de todos ellos, con independencia de su tamaño o del sector al que pertenecen. La capacidad de adaptarse se ha convertido así en un elemento esencial.

En este contexto, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT convocó el simposio internacional *La empresa de representar a las empresas*, cuya finalidad era abordar los temas siguientes:

1. El contexto en el que operan las empresas, que rige la demanda de servicios a las organizaciones.

2. Los tipos de servicios que las empresas desean obtener de esas organizaciones.
3. Las principales características y novedades de la función de representación que desempeñan las organizaciones empresariales.
4. La innovación en la empresa de representar a las empresas.
5. Un programa de investigación para profundizar en el estudio de las organizaciones empresariales.

# El contexto mundial

## Puntos clave

- Según las previsiones, el crecimiento será muy débil a nivel mundial.
- La demografía, las migraciones y la tecnología transformarán el mercado de trabajo.
- El cambio climático tendrá efectos significativos sobre las opciones de política.
- La tecnología de las comunicaciones y la interconectividad global modificarán la forma de hacer negocios.
- El Estado desempeñará un papel cada vez más importante en la economía.

## Sinopsis

**Según las previsiones, el crecimiento será muy débil a nivel mundial.** El panorama económico es actualmente sombrío. Muchas economías importantes afrontan la necesidad de reformar su sistema financiero, mientras que otras precisan de una consolidación fiscal para reducir su deuda. Debido a la incertidumbre económica, en todo el mundo están creciendo las tensiones sociales, y el margen para adoptar medidas políticas decisivas es limitado. Es necesario dar a las economías un nuevo equilibrio, tanto interno como externo —desplazándose del estímulo fiscal a la demanda privada en las economías avanzadas, y del crecimiento impulsado por la exportación a una mayor demanda interna en las emergentes. En ambos casos, el proceso parece hoy detenido. Los problemas que actualmente padecen las economías avanzadas están privando a las economías emergentes de los mercados de exportación que durante decenios impulsaron su crecimiento, lo que ralentiza considerablemente sus perspectivas de desarrollo. El gasto privado está descendiendo, y es probable que la confianza de los consumidores siga siendo baja en el futuro próximo.

### **La demografía, las migraciones y la tecnología transformarán el mercado de trabajo.**

En el próximo decenio, más del 50 por ciento del crecimiento del PIB mundial corresponderá a los mercados emergentes, propiciado por una migración masiva a los centros urbanos y un descenso de las tasas de dependencia. En las economías avanzadas, la reducción de la población activa y el incremento de la tasa de dependencia de las personas de más edad están ejerciendo una fuerte presión sobre los sistemas de pensiones y de atención de la salud. Es preciso revisar los regímenes de seguridad social para hacerlos más sostenibles. Hace falta crear oportunidades para incrementar la participación de los jóvenes, las mujeres y las personas de edad en la fuerza de trabajo. Las nuevas tecnologías están impulsando una mejora de la productividad, pero también están sustituyendo a trabajadores con calificaciones de nivel medio. Para atajar este inminente desajuste entre competencias profesionales y puestos de trabajo, e incrementar el porcentaje de trabajadores del conocimiento en la población activa, las empresas deberán dedicar más recursos a la educación y la capacitación. Las calificaciones de alto nivel ya no garantizan por sí solas

unos salarios elevados, pues las barreras profesionales están desapareciendo y los trabajadores calificados son cada vez más heterogéneos. A los trabajadores se les pide que sean más versátiles y flexibles, de modo que puedan ajustarse a los cambios que se están produciendo en el cómo, dónde y cuándo se desarrolla la actividad laboral. Se primará la productividad como nunca se ha primado antes. Es necesario empezar a celebrar nuevas conversaciones sobre cómo se pueden establecer sistemas innovadores de protección para los trabajadores, como los planes de seguridad social individualizados, y el sector privado deberá crear la demanda que lo haga posible.

**El cambio climático tendrá efectos significativos sobre las opciones de política.** Junto con las crecientes necesidades de energía, las medidas para atajar el cambio climático determinarán en el futuro el entorno empresarial. Es preciso asumir que los precios de la energía seguirán subiendo, y que serán cada vez más volátiles. Las operaciones de las empresas estarán sometidas a una regulación más estricta y a un mayor control social. Entre las estrategias del futuro debe figurar la innovación con miras a consumir menos energía, con un mayor hincapié en la sostenibilidad y la responsabilidad social. La productividad de los recursos tendrá la misma importancia que la productividad del trabajo.

**La tecnología de las comunicaciones y la interconectividad global modificarán la forma de hacer negocios.** La tecnología de las comunicaciones seguirá perfeccionándose con rapidez. Ya utiliza el teléfono portátil el 60 por ciento de la población mundial. El proceso se intensificará, pues la velocidad de los intercambios sigue haciendo del mundo un único y gigantesco mercado. Junto con la información, las personas, los productos y los recursos financieros cruzan las fronteras en un volumen sin precedentes. Las redes de producción son cada vez más compleja y dispersas, con lo que en todo el mundo las economías están más interconectadas y son más interdependientes. Al tiempo que ese mercado mundial será cada vez más accesible, llegar a él será más caro, pues la demanda de energía y de materias primas se elevará en al menos un 30 por ciento en el próximo decenio, y se prevé que aumente también sustancialmente en ese período la deuda de los países de la OCDE.

**El Estado desempeñará un papel cada vez más importante en la economía.** Los estados compiten por los puestos de trabajo y por el crecimiento. Ya con anterioridad a la crisis se les pedía que mitigaran los efectos a veces adversos de la globalización. Con la crisis han tenido que intervenir con medidas de estímulo fiscal a gran escala, y cada vez se concentran más expectativas en su papel. Por un lado, se espera que impulsen la prosperidad fomentando el crecimiento económico y la creación de empleo. Por otro, deben garantizar también la estabilidad social y mantener las redes de protección social que existen dentro de sus fronteras, mientras que las consecuencias de las políticas, en una economía mundial interconectada, se determinan fuera de ellas. Han de competir por los puestos de trabajo y por el crecimiento. Las empresas deben reconocer que los gobiernos tienen que hacer frente a retos legítimos, y colaborar con ellos para superarlos.

# ¿Qué necesitan las empresas miembros?

## Puntos clave

- Las organizaciones empresariales deben abordar los problemas que las empresas no pueden resolver por sí solas.
- Hay que conocer al cliente —y al cliente del cliente.
- Mostrar liderazgo en las grandes cuestiones puede ser una forma de ganarse la confianza de las empresas.
- Hay que vender los éxitos.
- Las empresas muy pequeñas pueden necesitar un tipo de relación diferente.
- Hay que incorporar a las empresas grandes.
- Se está reduciendo la importancia de las relaciones laborales, por lo que las organizaciones de empleadores tendrán que ampliar sus funciones.
- Las empresas han de tener una voz internacional unificada.

## Sinopsis

**Las organizaciones empresariales deben abordar los problemas que las empresas no pueden resolver por sí solas.** Los principales servicios a ese respecto son el de ejercer influencia y el de facilitar información y asesoramiento en materia de legislación, fiscalidad, oportunidades de capacitación y cuestiones relativas al empleo. La influencia tiene especial importancia, pues las organizaciones empresariales tienen una voz más fuerte que las empresas por separado, por grandes que éstas sean. Al mismo tiempo, hay que tener cuidado en no competir directamente con los miembros que participan en el mercado de servicios especializados. Deben identificarse correctamente los nichos en los que la ventaja comparativa de la asociación añade más valor a la afiliación. Aunque están utilizando cada vez más las tecnologías de red para mejorar sus resultados, las empresas siguen valorando mucho las diversas plataformas que ofrecen las organizaciones empresariales, como las reuniones y oportunidades para establecer contactos con otros colegas, también en el plano internacional.

**Hay que conocer al cliente —y al cliente del cliente.** Esta máxima de cualquier empresa es igualmente aplicable a las organizaciones empresariales. Los servicios exteriores que necesitan las empresas se están modificando rápidamente en respuesta al cambio del entorno empresarial, y por eso las necesidades de las diversas categorías de empresas suelen ser distintas. La organización empresarial ha de mantener un contacto constante con sus miembros, por todas las vías posibles, para saber qué necesitan y qué les preocupa. Y al responder a esos retos debe hacerlo de manera rápida, facilitándoles información y ofreciéndoles soluciones.

**Mostrar liderazgo en las grandes cuestiones puede ser una forma de ganarse la confianza de las empresas.** Un reto que se deriva de la gran heterogeneidad de los miembros es la presión para adoptar, en determinadas cuestiones, una posición de mínimo denominador común. Suelen interferir intereses propios de cortas miras. Así ocurre con frecuencia en temas como el cambio climático. Las organizaciones empresariales tienen a este respecto una perspectiva de más largo plazo que las empresas individuales, y han de demostrar su liderazgo proyectando una visión amplia y emprendiendo iniciativas que tengan en cuenta los intereses generales de la economía en su conjunto en relación con esas cuestiones.

**Hay que vender los éxitos.** Para el éxito de la asociación es crucial comunicar bien a la comunidad empresarial la utilidad que tiene pertenecer a ella. Y un elemento esencial de toda estrategia de comunicación es que los empresarios sean conscientes de lo que ha conseguido la asociación, y las razones por las que esos éxitos son importantes para todos. Las organizaciones empresariales han de encontrar la forma de transmitir lo que son capaces de hacer, y de demostrar que cuando se ha logrado cambiar unas determinadas políticas ello debe verse como un resultado de la intervención directa de sus miembros. Cuando participan en las actividades de la organización empresarial, sus miembros entienden mejor la importancia de los diversos problemas, y valoran más el papel que desempeña la asociación en la búsqueda de una solución para ellos. Las organizaciones empresariales que funcionan bien invierten en vender los éxitos que han conseguido.

**Las empresas muy pequeñas pueden necesitar un tipo de relación diferente.** Aunque constituyen con frecuencia un porcentaje grande de la comunidad empresarial, las empresas de muy reducidas dimensiones no suelen afiliarse a las organizaciones. Conseguir que lo hagan mejora sustancialmente la representatividad de éstas y su fuerza a la hora de ejercer presión. Al mismo tiempo, sus necesidades suelen ser más acuciantes que las de las empresas medianas o grandes, que por lo general son relativamente más autosuficientes. Ocurre con cierta frecuencia que muchas empresas pequeñas no pagan regularmente la cuota de afiliación pero sí abonan los costos de los servicios directos que utilizan. En tales casos, se ha aplicado la estrategia de tratarlas como miembros a pesar de que no contribuyan a financiar la asociación por la vía de las cuotas, y de animarlas a participar no obstante en las actividades organizadas por ésta. De esa manera, pagan por determinados servicios concretos y, lo que es más importante, pueden compartir sus valores y sus posiciones de política.

**Hay que incorporar a las empresas grandes.** Las empresas grandes suelen pagar cuotas de afiliación mucho más altas que las pequeñas, y además aportan a la red sus conocimientos técnicos especializados. En materia de servicios directos, tienen menos necesidades que los miembros de tamaño pequeño o mediano. Algunas de ellas consideran que pueden afrontar por sí solas cualquier reto, por lo que no ven la utilidad de afiliarse. En su mayoría, no obstante, entienden que es importante participar en las organizaciones empresariales aun cuando algunas de las políticas concretas que éstas adoptan no sean las que preferirían. Aunque son cada vez más independientes y reservadas sobre sus estrategias, las empresas multinacionales siguen recurriendo a las acciones colectivas a nivel nacional cuando se plantean temas de fiscalidad, legislación, educación y otros. Las organizaciones empresariales han de responder también a las expectativas de sus

miembros más grandes reaccionando con rapidez ante los problemas pendientes y facilitándoles información de buena calidad. Algunas organizaciones empresariales han creado entre sus miembros secciones especiales de grandes empresas en las que se tratan de manera específica las cuestiones que las afectan.

**Se está reduciendo la importancia de las relaciones laborales, por lo que las organizaciones de empleadores tendrán que ampliar sus funciones.** En el pasado, los servicios que hacían referencia a las relaciones laborales y la legislación del trabajo tenían una importancia muy concreta en varios países, y muchas organizaciones empresariales se crearon con el fin de actuar únicamente en ese ámbito. Si bien en algunos países las organizaciones de empleadores siguen siendo valoradas por los servicios específicamente laborales que prestan, en otros, y cada vez son más, se ha reducido la importancia relativa de esos servicios, y las organizaciones que estaban especializadas en ellos han tenido que plantearse una ampliación de sus funciones o una fusión con otras entidades.

**Las empresas han de tener una voz internacional unificada.** Existen actualmente varias organizaciones empresariales de ámbito internacional, cada una de las cuales se dedica a una serie específica de problemas y centra su actividad en el foro mundial de políticas en el que se tratan esos problemas. Al igual que en la situación de las organizaciones empresariales dedicadas a esferas concretas, en el plano internacional se precisa una representación empresarial más unificada, que esté presente con la misma voz en los múltiples foros que existen. En particular, las empresas multinacionales, que operan en mercados y entornos legales e institucionales muy distintos, tienen dificultades para encontrar una instancia asociativa que les preste un apoyo que vaya más allá del ámbito nacional.

# Convencer a otros

## Puntos clave

- El papel de las organizaciones empresariales en la configuración del entorno de políticas sigue siendo tan importante como siempre.
- La actual situación de la economía mundial ha ofrecido a las organizaciones empresariales más oportunidades para adoptar medidas de reforma.
- Las organizaciones empresariales tienen que ser visibles.
- La credibilidad es crucial.
- Hay una clara tendencia a la globalización de las políticas públicas, pues los problemas de la economía y el comercio se debaten cada vez más en el plano mundial.

## Sinopsis

**El papel de las organizaciones empresariales en la configuración del entorno de políticas sigue siendo tan importante como siempre.** Se trata quizás del papel más fundamental que desempeñan las organizaciones empresariales, y sigue siendo vital tanto para los miembros como para las políticas públicas que generan crecimiento y prosperidad. Los gobiernos necesitarán siempre información para elaborar sus estrategias industriales y sus políticas del mercado de trabajo. En muchos casos, no saben cómo diseñar eficazmente las políticas porque no poseen información suficiente en la que basar sus decisiones. Las organizaciones empresariales deben hacer de puente entre el sector privado y los funcionarios públicos.

El mercado no coordina muy bien las calificaciones, y por ello les corresponde a las organizaciones empresariales ofrecer más y mejor información de la que aquél puede ofrecer. Pero no se han de limitar a proporcionar información, sino que han de interpretarla y después darle un formato que sirva para satisfacer las necesidades de la comunidad empresarial. Un fuerte liderazgo, la confianza, el respeto y la credibilidad son condiciones esenciales para que las empresas tengan una voz influyente. Una vertiente importante es el papel de la sociedad civil, expresión que designa a toda una serie de agentes no estatales que participan en los debates sobre las políticas públicas. Muchos de ellos se han ganado su credibilidad ante la opinión pública, y tienen cada vez más influencia en numerosos países. La colaboración con la sociedad civil tiene una importancia creciente para que las organizaciones empresariales puedan influir en las políticas públicas en apoyo del crecimiento y la prosperidad.

**La actual situación de la economía mundial ha ofrecido a las organizaciones empresariales más oportunidades para adoptar medidas de reforma.** Para muchas organizaciones empresariales, la crisis ha sido una oportunidad de llegar mejor a sus miembros y de mejorar sus canales de comunicación. Ha habido asimismo más espacio que



nunca para entablar un diálogo con los gobiernos acerca de las políticas que convenía adoptar. A lo largo de todo este período de dificultades para la economía, los gobiernos seguirán acudiendo a las organizaciones empresariales para escuchar sus opiniones sobre muy diversos temas de política económica y social, con miras a elaborar estrategias de recuperación más eficaces. Las organizaciones empresariales deberían galvanizar a sus miembros y aprovechar sus ideas para presentar a los gobiernos y a los encargados de diseñar las políticas unas propuestas convincentes con miras a estimular el crecimiento económico. Y para vender mensajes creíbles han de poseer la capacidad adecuada de recopilar y analizar la información pertinente.

**Las organizaciones empresariales tienen que ser visibles.** Es esencial utilizar eficazmente los medios de comunicación, y algunas organizaciones recurren con mucha frecuencia a la televisión, la radio y las redes sociales para exponer sus posiciones y recibir información y retroalimentación de sus miembros. Es fundamental abogar ante los gobiernos por la solución de los problemas de las empresas, pero no menos importante es conseguir la estrecha participación de los miembros en ese proceso.

**La credibilidad es crucial.** En el entorno actual, los gobiernos buscan información creíble para diseñar unas políticas que redunden en crecimiento y empleo. Las organizaciones empresariales pueden ofrecer esa credibilidad, pero para ello han de ser auténticamente representativas y libres de otras posibles influencias, y lograr que se les reconozca como una fuente de información y análisis fiable y sólida. Deben intervenir a nivel político sin dejar de ser apolíticas, y no deben ser reacias a abordar cuestiones relativas a la democracia cuando ello sea necesario. A este respecto es esencial que sean independientes de los partidos políticos y congruentes en su defensa de los intereses de las empresas al margen de quién esté en el gobierno. Trabajar junto con otras partes, incluidos los sindicatos y los investigadores, es también bueno para la credibilidad, e influye en el entorno en el que operan las empresas.

**Hay una clara tendencia a la globalización de las políticas públicas, pues los problemas de la economía y el comercio se debaten cada vez más en el plano mundial.** Aunque ello se traduce en unas políticas públicas que son mundiales, no existe por el momento un foro empresarial único que gestione esta situación. Para manejar esta nueva tendencia es necesario que se materialice una organización internacional que centralice y represente las opiniones de las empresas. Con esa lógica distinta que se está instaurando, existen ya nuevas entidades que afectan a la comunidad empresarial, por lo que ésta ha de estar eficazmente representada en el escenario internacional.

# Adaptación e innovación

## Puntos clave

- La innovación constante aporta valor para los miembros.
- La capacidad de las organizaciones empresariales para adaptarse e innovar depende de una combinación de factores externos e internos.
- La innovación comprende también nuevas formas de financiarse.
- De ampliar las funciones y consolidar la representación se derivan beneficios.

## Sinopsis

**La innovación constante aporta valor para los miembros.** Se trata de otro aspecto de la necesidad de saber siempre qué es lo que más les preocupa a los miembros en cada momento. Sus necesidades están cambiando continuamente, y las organizaciones empresariales han de ajustarse a esos cambios, modificando hábil y oportunamente su oferta de servicios. Es esencial por tanto hacer un seguimiento de las necesidades de las empresas y hallar nuevas maneras de crear valor y conservar a los miembros ya existentes además de atraer a otros nuevos. Es importante pensar y planificar estratégicamente. Añadir valor puede significar cosas distintas según las empresas de que se trate, y hay que tener cuidado para que atender a un grupo de ellas no sea perjudicial para los intereses de otros. Aunque los servicios innovadores pueden tardar tiempo en rendir sus frutos, una relación de cercanía con los miembros y sus necesidades ayuda a garantizar que las estrategias adoptadas son las idóneas. Mantenerse al día de las novedades tecnológicas es importante porque puede transformar la calidad de la comunicación, y también porque las empresas suelen ser las primeras en adoptarlas. Es asimismo necesario conocer el potencial que poseen determinadas tecnologías nuevas de socavar las propuestas tradicionales de las organizaciones empresariales, como el establecimiento de redes, y asegurarse de que la red de la asociación sea siempre la más valiosa. Las organizaciones empresariales deberían adoptar las nuevas tecnologías en cuanto estén disponibles, y utilizarlas para incrementar el valor de los servicios que ofrecen.

**La capacidad de las organizaciones empresariales para adaptarse e innovar depende de una combinación de factores externos e internos.** Las actitudes del gobierno y el entorno institucional en el que opera la asociación determinan de manera sustancial las oportunidades de innovar y el espacio en el que hacerlo. La competencia en el mercado de servicios especializados ha obligado asimismo a algunas organizaciones empresariales a modificar su oferta de servicios. Como ya se ha señalado en la sección sobre las necesidades de los miembros, a veces la competencia procede del seno de los propios afiliados, lo que hace que la cuestión sea más delicada. Si otros proveedores ofrecen un servicio más útil y creíble, la organización empresarial debería buscar otras opciones en las que sus capacidades le permitan tener ventaja —existen nichos en los que sólo ella puede prestar un servicio creíble. En cuanto a los factores internos, son importantes la cultura

organizativa y la gobernanza, la cohesión y fuerza de los miembros, la capacidad de la plantilla e incluso el prestigio personal ante los interlocutores externos, especialmente ante el gobierno. En general, la asociación trabaja con un horizonte temporal distinto del de la mayoría de las empresas, y eso le proporciona una perspectiva que le permite agrupar las diversas necesidades individuales de sus miembros.

**La innovación comprende también nuevas formas de financiarse.** En muchos países, las organizaciones empresariales basan única o principalmente su financiación en las cuotas de los afiliados, lo cual contribuye a asegurar su independencia y a tener un sólido sistema de gobernanza y responsabilidad. En otros, una parte de los ingresos la generan las tarifas que se cobran por los servicios prestados; es el caso en especial de los países en los que la economía formal es muy reducida, escasean las empresas medianas y grandes, y es necesario mantener afiliadas a las de muy pequeño tamaño. La diversificación de las fuentes de financiación es una cuestión en la que las organizaciones empresariales tienen posibilidades de innovar y de tener mejor en cuenta la composición de sus afiliados potenciales.

**De ampliar las funciones y consolidar la representación se derivan beneficios.** Se ha reducido considerablemente el tiempo que las organizaciones empresariales (en general) dedican a las relaciones laborales, con aumento en cambio del dedicado a mejorar la competitividad de las empresas y las economías en este mundo más complejo y globalizado. Las nuevas condiciones han llevado a muchas organizaciones a replantearse la combinación de servicios que tradicionalmente ofrecían, a invertir en nuevas capacidades y a celebrar nuevos acuerdos de colaboración a fin de cubrir más temas de los que preocupan a las empresas. En recientes estudios sobre organizaciones de empleadores de países europeos y de la OCDE se ha comprobado que en su mayoría han conseguido adaptarse, y han ganado en términos de representatividad. En un análisis realizado en la Universidad de Viena se atribuyen estos éxitos al hecho de que muchas organizaciones de empleadores han ampliado su oferta de servicios y se han transformado en auténticas organizaciones empresariales. En muchos países se ha refundido la estructura de la representación mediante fusiones, alianzas y otras formas de conseguir una voz unificada, y es probable que ese proceso continúe. Las fusiones y alianzas pueden contribuir a minimizar el grado en que los gobiernos son capaces de aplicar, entre las organizaciones empresariales y con respecto a sus posiciones de política, el lema “divide y vencerás”.

# Esbozar un programa de investigación

## Puntos clave

- Las organizaciones empresariales afrontan numerosos retos que tienen mucho que ver con los cambios que se están produciendo en su entorno bajo la influencia de la globalización. Es necesario conocer mejor las principales fuerzas de cambio que afectan a la pertinencia de sus actividades actuales y al margen de innovación que tienen.
- Hay factores que están modificando los actuales modelos de colaboración social y el papel de las organizaciones empresariales en ese contexto. Es preciso estudiar los efectos de cada uno de esos factores, a fin de determinar la importancia relativa de los servicios que hoy se prestan en ese ámbito, e identificar las oportunidades de innovación.
- Principales lagunas de conocimiento:
  - En su mayoría, los estudios realizados se han centrado en países de la OCDE, y es preciso cubrir otras partes del mundo.
  - Se ha indagado poco en la importancia y los efectos de la regionalización.
- El futuro programa de investigación ha de ser innovador.

## Sinopsis

**Las organizaciones empresariales afrontan numerosos retos que tienen mucho que ver con los cambios que se están produciendo en su entorno bajo la influencia de la globalización. Es necesario conocer mejor las principales fuerzas de cambio que afectan a la pertinencia de sus actividades actuales y al margen de innovación que tienen.** Los puntos de vista que expresaron los participantes coincidían con las conclusiones del examen de la bibliografía y el análisis de los problemas actuales que se habían realizado como preparación del simposio. Algunos de los retos de hoy responden al constante proceso evolutivo de las organizaciones, pero otros se están planteando ahora debido a las profundas tendencias globalizadoras tanto en lo económico como en lo político. Entre esos retos cabe destacar los siguientes: hallar la combinación de servicios adecuada; modificar el panorama de la representación en materia de políticas; conseguir una composición de miembros cada vez más diversificada; establecer unas relaciones distintas tanto en el seno de la comunidad empresarial representada como entre esa comunidad y la sociedad civil; responder a la aparición de nuevos agentes, como los grupos de presión sobre temas concretos que representan intereses de determinadas empresas, los *think tanks* y las alianzas, las instancias de representación empresarial a nivel mundial, etc. Es necesario conocer los efectos que tiene cada uno de esos factores en diferentes coyunturas, y plantearse el papel que en esas circunstancias ha de desempeñar de manera constante la organización empresarial. En la investigación académica debería prestarse

más atención al análisis de las necesidades de las empresas y a los principales factores que las llevan a afiliarse en diferentes escenarios.

**Hay factores que están modificando los actuales modelos de colaboración social y el papel de las organizaciones empresariales en ese contexto.** Se sugirió que se estudiaran los costos que había tenido en algunos países, a consecuencia de la crisis económica, la desintegración de las alianzas sociales, así como su reconfiguración en otros bajo la influencia de una integración regional. Sería importante examinar las causas de la actual transformación de las organizaciones de empleadores en organizaciones empresariales, y también de la ampliación de sus funciones más allá del mero ámbito de las relaciones laborales, así como tratar de determinar si todo ello es un fenómeno puramente cíclico o constituye un cambio fundamental.

### **Principales lagunas de conocimiento**

**En su mayoría, los estudios realizados se han centrado en países de la OCDE, y es preciso cubrir otras partes del mundo.** En términos generales, y aunque ya existe un considerable corpus de investigación sobre las diversas dimensiones de los intereses empresariales organizados, sigue habiendo notables lagunas en nuestro conocimiento de la cuestión, especialmente en lo que se refiere a sus vertientes regionales, a las insuficiencias de representatividad, la repercusión que tienen sobre las políticas las organizaciones empresariales, los avances en la metodología de la investigación, etc. El hecho de que la mayor parte de los estudios que se han realizado se centre en países de la UE y la OCDE puede atribuirse en parte a la disponibilidad de datos, a la madurez de las organizaciones empresariales y a la comparabilidad de sus entornos económicos y políticos. Es preciso investigar más la situación de las organizaciones empresariales de las economías en transición y de las demás regiones. Deben recuperarse los niveles de la investigación a este respecto que existían en América Latina, que eran relativamente avanzados, y debe hacerse un trabajo similar en otros países de ingresos medios y bajos.

**Se ha indagado poco en la importancia y los efectos de la regionalización.** Un análisis más detenido de los efectos de la regionalización económica y política podría arrojar más luz sobre varias dimensiones de la representación empresarial. ¿Cómo afecta la regionalización a las organizaciones empresariales? ¿Por qué tienen más éxito en unas regiones que en otras? Es evidente que hay que estudiar la repercusión que las organizaciones empresariales tienen en las políticas en muy diversos entornos políticos y sociales. Ello incluye por ejemplo determinar las consecuencias de la orientación de sus políticas en materia de creación de empleo y sostenibilidad de las empresas. Y podría incluir también analizar las oportunidades que brinda el entorno externo, como determinados factores institucionales entre otros.

**El futuro programa de investigación ha de ser innovador.** Desde el punto de vista metodológico, es posible que sea necesario introducir innovaciones para conocer y entender mejor la situación de las organizaciones en los países en los que hay una insuficiencia de datos. Sería igualmente útil comparar situaciones similares en lugar de dar por supuesto que las organizaciones de una misma región son necesariamente comparables. Una posible agrupación de los países a estos efectos comparativos podría

basarse en el grado de apertura de la economía, el nivel de democratización, la importancia de la economía informal o el predominio de determinados sectores. Entre las aportaciones de la investigación podrían estar asimismo la de documentar las mejores prácticas o realizar estudios monográficos exhaustivos sobre las experiencias positivas (algo similar a los estudios de la *Harvard Business Review*). Podrían utilizarse provechosamente enfoques analíticos como los que se basan en modelos anidados.

\* \* \* \* \*

Siendo grande la necesidad y las posibilidades de investigar sobre las organizaciones empresariales, será importante concretar y priorizar los temas de más interés. El borrador del programa de investigación que proponemos se difundirá en la red, y después se tendrán en cuenta los comentarios y aportaciones de los participantes en ella.

## Mensajes fundamentales

*Todo aquel que aspire a un éxito constante habrá de modificar su conducta según el momento.*

~ Nicolás Maquiavelo

Aunque las perspectivas de la economía mundial a corto y medio plazo parecen sombrías, sigue habiendo un mercado sólido para toda organización empresarial que responda a las necesidades actuales y emergentes de las empresas, que hable con una voz eficaz y representativa y que demuestre su capacidad de liderazgo ante los problemas generales y de largo alcance, problemas que por sí solas las empresas no pueden resolver.

Se trata de una organización es que conoce las necesidades de sus miembros, y sabe cómo están cambiando esas necesidades. Sabe también cómo el entorno exterior y la tecnología están modificando la manera de operar de las empresas, y cómo ello va a afectar a los intereses de todos. Trabaja para garantizar que las empresas en su conjunto cuenten con un apoyo en los foros de políticas públicas de manera que puedan ser competitivas y crecer en la economía globalizada, generando puestos de trabajo y prosperidad para todos, aun cuando algunos de sus propios miembros perciban que sus intereses concretos quedan relegados al perseguirse determinados objetivos.

En el futuro, sólo prosperarán aquellas organizaciones que sepan adaptarse a los cambios de prioridades que se produzcan y aprovechar las nuevas oportunidades. La importancia de cada cuestión concreta se irá modificando con el paso del tiempo y según las circunstancias de cada momento.

Aunque las características que acabamos de reseñar son las ideales para las organizaciones empresariales en general, no hay un modelo único que funcione bien en todas partes. Cada asociación debe adaptarse a su entorno y encontrar su mejor encaje en el marco institucional, las actitudes del gobierno, los competidores potenciales, la estructura de la representación empresarial, la composición de sus miembros y otros factores que definen el espacio en el que desarrolla su actividad.

De especial interés para la OIT es la menor prioridad que aparentemente se está concediendo hoy a las relaciones y cuestiones laborales. Es posible que las organizaciones empresariales que se dedican exclusivamente a un ámbito de actuación, como es el caso de algunas organizaciones de empleadores, tengan que revisar sus funciones para tratar de extender a otros ámbitos los servicios que ofertan. En algunos países, ese objetivo se ha conseguido mediante fusiones y alianzas con otras organizaciones, y los datos disponibles indican que tales iniciativas han dado buenos frutos.

Habida cuenta del creciente papel que desempeñan los foros internacionales en las políticas nacionales y en la configuración de la economía globalizada, algunos participantes señalaron que la comunidad empresarial debía tener una voz más unificada en el plano internacional. Aunque quizás no sea posible llegar a un mensaje común sobre todas las cuestiones que se plantean, las redes y la intermediación que ofrecen las organizaciones son útiles para alcanzar un buen ajuste entre los intereses, a veces rivales, de los distintos grupos empresariales. Con respecto a las numerosas cuestiones en las que las empresas tienen un interés común, una voz unitaria daría coherencia y fuerza en las diversas plataformas en las que se tratan las políticas a nivel mundial.

Sin embargo, tanto en el plano nacional como en el internacional, los gobiernos no son las únicas fuerzas que determinan el marco de políticas. En número y variedad crecientes, diversas organizaciones representativas y no representativas han conseguido tener eco en la sociedad e influir en las decisiones en materia de políticas. Las organizaciones empresariales han de escuchar también esas otras voces y tratar de entender sus intereses y preocupaciones para poder tratarlos en un diálogo más amplio.

Para seguir avanzando, con el programa de investigación se tratará de conocer mejor cómo la representación empresarial se va adaptando y modificando en función de las diversas estructuras y entornos nacionales. Se recopilará también información sobre casos de buenas prácticas que puede orientar a los dirigentes de las organizaciones empresariales en lo que se refiere a prever los cambios y aprovechar las oportunidades que con ellos se abren.

Por último, con los avances de la democracia y la apertura política se benefician las organizaciones que son representativas, y a varios niveles: nacional, regional e internacional. El valor que aporten a sus miembros dependerá de su visión, su capacidad, su cobertura, su rapidez de reacción y su aptitud para el cambio —al fin y al cabo condiciones similares a las que han de cumplir las empresas para prosperar.

De hecho, las organizaciones empresariales han de verse a sí mismas como un singular nicho de mercado —navegando entre los mercados, los competidores y las limitaciones, y buscando oportunidades en un mundo sumido en un proceso de cambio constante.



# PROGRAMA

Lugar: Sala II (R.3), Sede de la OIT, Ginebra, Suiza

Lunes 5 de septiembre de 2011

08:00 — 09:00 Inscripción delante de la Sala II

09:00 — 09:15 Bienvenida y presentación

09:15 — 10:30 **Sesión 1:**

**¿Cuáles son los nuevos problemas y las tendencias de cambio que deberán afrontar las empresas y las organizaciones que las representan en el próximo decenio?**

---

*Con el fin de "situar" a los participantes, en esta sesión inaugural se establecerá el contexto del simposio detallándose cómo está cambiando el entorno en el que operan las empresas, qué fuerzas impulsan esos cambios y cuáles son sus consecuencias.*

1. La economía mundial: macrotendencias en la economía mundial y sus probables consecuencias para el entorno de las empresas. **Mitali Das**, Economista Principal, Departamento de Investigación, Fondo Monetario Internacional.
2. ¿Qué cambios fundamentales para el entorno de las empresas se han derivado de la evolución de los mercados de trabajo en los últimos años, y qué otros cambios cabe esperar? **Alessio Brown**, Director Ejecutivo, Global Economic Symposium (GES), Kiel Institute for the World Economy.
3. Perspectivas mundiales del empleo: ¿de una crisis a la siguiente? **Raymond Torres**, Director, Instituto Internacional de Estudios Laborales, Organización Internacional del Trabajo.
4. Fuerzas actuales de la globalización: las empresas se enfrentarán a múltiples retos, que estarán interrelacionados y cambiarán con rapidez. **François Bouvard**, Socio Principal, McKinsey Global Institute.

10:30 — 11:00 Descanso

11:00 — 12:30 **Sesión 1: (CONT.)**

**Ponente principal: Phil O'Reilly**, Director General, BusinessNZ

---

- Debate

**12:30 — 14:00** Descanso

**Lugar: Sala VII (R.3), Sede de la OIT, Ginebra, Suiza**

**14:00 — 15:30**

**Sesión 2:**

**¿Qué esperan las empresas de las organizaciones que las representan?**

---

*Se examinará en esta sesión cómo están modificándose las expectativas de las empresas con respecto a las organizaciones de empleadores. ¿Qué esperan hoy de ellas y qué incentivos tienen para afiliarse? ¿Siguen buscando una acción colectiva en el mismo sentido que hace diez años? ¿Qué oportunidades tienen las organizaciones empresariales para mantener y maximizar la utilidad que ofrecen a sus miembros?*

**Ponentes principales:**

**Maury Peiperl**, Profesor de Liderazgo y Cambio Estratégico, IMD

**Andrea van Duijse**, Asesora Superior para las relaciones con los empleados en todo el mundo, Shell Internacional

**Prasana Ganesh**, Ejecutivo de Coordinación, Toyota Motor Europe

**Lama Al-Sulaiman**, Vicepresidenta, Consejo Saudí de Cámaras de Comercio e Industria (CCIC)

**Enrique Rueda**, Gerente Corporativo de Relaciones Laborales, Nestlé

**15:30 — 16:00** Descanso

**16:00 — 17:30**

**Sesión 3:**

**¿Cuáles son y serán los retos para las empresas y sus organizaciones en lo que se refiere a influir en la elaboración de las políticas públicas?**

---

*Se examinarán y contrastarán en esta sesión las diferentes maneras en que las empresas han podido intervenir en la adopción de medidas de políticas. ¿Qué relación tienen con los encargados de elaborarlas y qué capacidad tienen de influir en ellos para que las modifiquen? ¿Están cambiando las expectativas de ambas partes? ¿Cómo está cambiando el discurso con ellos?*

**Ponentes principales:**

**Sofjan Wanandi**, Presidente de la Asociación de Empleadores de Indonesia (APINDO)

**Ben Ross Schneider**, Departamento de Ciencias Políticas, Massachusetts Institute of Technology (MIT)

**Karsten Ronit**, Departamento de Ciencias Políticas, Universidad de Copenhague

## Martes 6 de septiembre de 2011

09:00 — 10:45

### Sesión 4:

#### **Adaptación e innovación: ¿con qué estrategias se puede dar un nuevo valor a la pertenencia a una organización?**

---

*Para contar con una organización eficaz en un entorno que cambia con rapidez se precisan unas estrategias que, sin dejar de apoyarse en los éxitos anteriores, se orienten a la experimentación y la innovación. Tanto al satisfacer las necesidades de miembros que son diversos como al elaborar nuevas tácticas para incrementar su influencia o en las relaciones con la competencia, la clave de la filosofía de la organización ha de ser el objetivo de seguir siendo útiles y aportando valor a las empresas miembros. En esta sesión se examinará la manera en que las organizaciones responden a este reto mediante la adaptación y la innovación.*

#### **Ponentes principales:**

**Richard Doner**, Profesor de Política Comparada, Emory University

**Bernd Brandl**, Jefe del Departamento de Sociología Industrial, Universidad de Viena

**Luis Carlos Villegas**, Presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

**Zodwa Mabuza**, Directora General de la Federación de Empleadores y Cámara de Comercio de Swazilandia (FSE&CC)

10:45 — 11:00

Descanso

11:00 — 12:00

### Sesión 5:

#### **MENSAJES FUNDAMENTALES**

---

*En esta sesión se tratará de resumir un día y medio de análisis y debates para extraer los mensajes fundamentales que han de entender las organizaciones que representan a las empresas y los empleadores, así como de esbozar un programa de investigación adecuado que ponga en relación los estudios académicos con la aplicación práctica.*

#### **Ponentes principales:**

**Volker Schneider**, Universidad de Constanza

**Brent Wilton**, Secretario General adjunto de la Organización Internacional de Empleadores (OIE)

#### **Conclusiones:**

**Deborah France-Massin**, Directora en funciones de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT

# LISTA DE PARTICIPANTES

## NOMBRE

## DATOS BIOGRÁFICOS

**Abdul Adheem Abbas Al-Bahrani**, *Director General, Oman Chamber of Commerce and Industry (OCCI)*

Abdul Adheem Abbas Al-Bahrani es desde 2008 director general de la Cámara de Comercio e Industria de Omán (OCCI). Se graduó en Comercio en la universidad, en la especialidad de Administración de Empresas. Completó su formación en el extranjero, en los ámbitos de la dirección de recursos humanos, las técnicas de gestión, la planificación estratégica y la administración. Profundo conocedor de las distintas culturas de organización y con importantes contactos, perteneció entre 1996 y 2006 al consejo de la Autoridad de Seguridad Social de su país (PASI). Actualmente es consejero de la Asociación de Amistad Omán-China, cuyo presidente honorario es S.E. el Dr. Omar Abdulmonem al Zawawi.

**Alessio Brown**, *Kiel Institute for the World Economy*

Alessio J.G. Brown es economista del Kiel Institute for the World Economy y de la Universidad de Kiel. Está especializado en empleo y desempleo, políticas del mercado de trabajo y reforma de la sociedad del bienestar, y más concretamente en incentivos para el empleo, cuentas de desempleo y subsidios de desempleo. Es autor de ensayos teóricos sobre estos dos últimos temas, así como de documentos de política para el Gobierno de Alemania sobre la aplicación práctica de las propuestas de reforma.

**Andrea van Duijse**, *Asesora Superior para las relaciones con los empleados en todo el mundo, Shell International*

Andrea van Duijse es vicepresidenta de participación del personal, relaciones con los empleados, relaciones laborales y cumplimiento de recursos humanos en Shell Internacional. Su departamento se ocupa de las "People Standards" de la empresa, que son un elemento central de su política de excelencia en materia de contratación, relaciones laborales y derechos humanos. Es también oficial de gestión de riesgos y cumplimiento de las normas en el ámbito de los recursos humanos en Shell Internacional.

En su experiencia anterior en la empresa, se centró en el desarrollo de la capacidad directiva y contratación. Fue asimismo directora nacional de recursos humanos para las operaciones de Shell Internacional en Bélgica y Luxemburgo. Antes de ingresar en Shell, regentaba un restaurante en África occidental.

**Baïdy Agne**, *Presidente, Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP)*

Baïdy Agne preside desde 2002 el Consejo Nacional de Empleadores de Senegal (CNP). Es también presidente de la Asociación de Empresas Gestoras de Puertos de Senegal (SEMPOS), y ha sido director general de diversas empresas en los sectores de logística, construcción, minería, turismo y transporte. Totalmente bilingüe en francés e inglés, obtuvo títulos universitarios superiores en Administración de Empresas e Ingeniería Eléctrica.

**Ben Ross Schneider**, *Departamento de Ciencias Políticas, Massachusetts Institute of Technology (MIT)*

Ben Ross Schneider es "Ford International Professor" de Ciencias Políticas en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Antes de ingresar en ese departamento en 2008, enseñó en la Universidad de Princeton y en la Northwestern University (donde además fue decano en 2003-2005). Sus campos de interés como docente e investigador son en general la política comparada, la economía política y la política latinoamericana. Actualmente está investigando las diversas bases institucionales del desarrollo del capitalismo en América Latina, con especial atención a la diversificación de los grupos empresariales, la inversión extranjera, el capital humano, los mercados de trabajo y el crecimiento basado en los productos básicos.

**Bernd Brandl,**  
*Departamento de  
Sociología Industrial,  
Universidad de Viena*

Bernd Brandl estudió en la Universidad de Graz (1993-2000) y en la Universidad de Bolonia (1998-1999, Erasmus). Antes de ser profesor invitado/visitante en el Departamento de Sociología Industrial, fue investigador en la Universidad de Graz y en la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias Económicas de la Universidad de Viena. Fue asimismo profesor adjunto en el Departamento de Sociología Industrial de la Universidad de Viena. Sus campos de investigación — metodológica, empírica y teórica— son las relaciones laborales, las instituciones del mercado de trabajo, la sociología económica, industrial y laboral y la economía política. Su actividad se caracteriza por la integración de los aspectos sociológicos, económicos y políticos del trabajo y por la aplicación y desarrollo de técnicas empíricas y estadísticas (con métodos tanto cualitativos como cuantitativos). Desde el punto de vista metodológico, sus investigaciones se centran en el análisis de datos de panel, la estadística bayesiana y la elaboración de modelos informáticos y automatizados.

**Blaise Matthey,**  
*Director General,  
Fédération des  
Entreprises Romandes  
Genève (FER)*

Blaise Matthey es director general de la Federación de Empresas Romandas, Ginebra (FER), que es la mayor organización de empleadores francoparlantes de Suiza. Se doctoró en Derecho en la Universidad de Ginebra y es un reconocido abogado. Completó su formación en Chicago, Berlín y París (INSEAD). Ha trabajado activamente durante muchos años en los ámbitos de la negociación colectiva, las políticas de empleo y la seguridad social, y ha presidido numerosos organismos oficiales y fundaciones privadas. Fue asimismo diputado del Parlamento por Ginebra, y actualmente representa a los empleadores suizos en la Conferencia Internacional del Trabajo.

**Brendan Butler,**  
*Director de la sección  
de Estrategia,  
Comercio, UE y  
Asuntos  
Internacionales, Irish  
Business and  
Employers  
Confederation (IBEC)*

Tras trabajar durante 15 años en el sector público, Brendan Butler ingresó en 1988 en la Confederación Irlandesa de Empresas y Empleadores (IBEC), donde ha desempeñado diversas funciones, entre ellas la de director de la Asociación de Pequeñas Empresas (SFA) y de las secciones de política social y empresas. En 2010 fue nombrado director de políticas y asuntos internacionales de la IBEC. Antes de integrarse en la organización intervino en las negociaciones relativas a los diversos programas de colaboración social que se empezaron a introducir en Irlanda en 1987.

Se graduó en Comercio en el University College de Dublín y en Economía en el Trinity College, también de la capital irlandesa. Actualmente pertenece al Consejo Económico y Social Nacional (NESC) y es uno de los directivos de InterTrade Ireland.

**Brent Wilton,**  
*Secretario General  
adjunto, Organización  
Internacional de  
Empleadores (OIE)*

Brent Wilton fue nombrado en 2003 secretario general adjunto de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), en la que ingresó en octubre de 1999 tras dirigir las áreas de consultoría y servicios jurídicos en una de las principales organizaciones de empleadores de Nueva Zelanda. Abogado de formación, ha dedicado la mayor parte de su carrera a asesorar a empleadores sobre todos los aspectos prácticos de las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos, lo que le ha llevado a trabajar con algunas de las principales empresas de Australia y Nueva Zelanda. Se ha centrado también en las actividades de las pequeñas y medianas empresas.

Ha pronunciado numerosas conferencias en universidades neozelandesas sobre las relaciones laborales y el desarrollo de los recursos humanos. En sus responsabilidades actuales, está muy comprometido con reforzar la intervención de la OIE en materia de responsabilidad social de las empresas y con otros aspectos de los derechos humanos en general. Se ocupa asimismo de mantener la relación de la OIE con las organizaciones sindicales a nivel mundial y de asesorar a los miembros y a sus empresas acerca de los acuerdos marco internacionales.

**Dan Kelly,**  
*Vicepresidente,  
Canadian Federation of  
Independent Business  
(CFIB)*

Dan Kelly es en la actualidad vicepresidente primero para cuestiones legislativas de la Federación Canadiense de Empresas Independientes (CFIB), que tiene su sede en Ottawa. Desde ese cargo, supervisa las funciones de la CFIB en materia de legislación e investigación a nivel tanto nacional como provincial.

Como portavoz superior de la CFIB, presenta las opiniones de la Federación a los políticos, el gobierno, los medios de comunicación y otras instancias. Entre otras muchas cuestiones de política, se ocupa actualmente de las posiciones de la Federación en materia de escasez de mano de obra, estudios sobre la política de inmigración y los problemas de la capacitación en las pequeñas empresas. Recientemente ha desempeñado un importante papel en la exitosa campaña de la CFIB para que se instaurara un código de conducta en el sector de las tarjetas de crédito y de débito en el Canadá.

**Davor Majetić,**  
*Director General,  
Asociación de  
Empleadores de  
Croacia (HUP)*

Davor Majetić fue designado director general de la Asociación de Empleadores de Croacia (HUP) en 2010. Tiene más de siete años de experiencia en funciones ejecutivas de alto nivel, y ha trabajado para Microsoft y Atento, donde tenía a su cargo todos los aspectos de la actividad de la empresa. Posee asimismo una experiencia de casi 10 años en el mundo comercial, habiendo trabajado como ejecutivo de ventas y director de ventas y comercialización, y siendo responsable de los mercados internacionales, incluidos los de Croacia, Bosnia y Herzegovina, Serbia, Macedonia y Albania. Actualmente está centrado en la dirección y gestión de la HUP con miras a la consecución de los objetivos de la asociación.

**Deborah France-Massin,** *Directora en funciones, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), OIT*

Deborah France-Massin es directora en funciones de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT. Como directora tiene a su cargo a un equipo de profesionales que garantizan el enlace entre la OIT y su Grupo de los Empleadores y velan por que las prioridades de los empleadores se vean reflejadas en la actividad de la OIT. Asimismo, la Oficina trabaja directamente con el Grupo de los Empleadores sobre sus estrategias en materia de organización.

Antes de incorporarse a la OIT, fue secretaria general adjunta de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) en Ginebra. Entre 1997 y 1999 trabajó como consultora de recursos humanos para diversas empresas multinacionales, período en el que se ocupó especialmente de las estrategias mundiales y de la negociación de acuerdos en los comités de empresa europeos. De 1989 a 1997 fue directora del área de asuntos sociales internacionales en la Confederación de la Industria Británica (CBI), siendo miembro del Comité de Asuntos Sociales de BUSINESSEUROPE y participando en diversas negociaciones entre los interlocutores sociales a nivel europeo.

**Emmanuel Julien,**  
*Director adjunto para asuntos sociales,  
Mouvement des  
Entreprises de France  
(MEDEF)*

Emmanuel Julien es director adjunto para asuntos sociales del Movimiento Empresarial de Francia (MEDEF). Tiene a su cargo las cuestiones relativas al derecho laboral, el diálogo social y las políticas de empleo, todo ello en el marco de la UE. Interviene especialmente en todo lo que se refiere a la responsabilidad social de las empresas y ostenta diversos cargos, como los de vicepresidente del Comité de Asuntos Sociales de BUSINESSEUROPE, miembro del Consejo de Administración de la OIT y miembro del Consejo del Centro Internacional de Formación de la OIT, que tiene su sede en Turín, Italia. Son asimismo de su responsabilidad las cuestiones relacionadas con los derechos humanos y coordina los asuntos sociales en el B20 (grupo de organizaciones empresariales que reporta al G20).

**Enrique Rueda,**  
*Gerente Corporativo de Relaciones Laborales,  
Nestlé*

Enrique Rueda Noriega es actualmente gerente corporativo del área de principios empresariales, cumplimiento y relaciones con el personal de Nestlé S.A., empresa a cuya sucursal colombiana se incorporó en marzo de 2004. Con formación jurídica, encontró su vocación en el área de recursos humanos de Nestlé Colombia, que dirigió entre 2005 y 2007. Después fue nombrado jefe de recursos humanos para toda la región bolivariana, que comprende Colombia, Venezuela y Ecuador (2007-2009). Con esa experiencia en relaciones con los trabajadores y especializado en negociaciones, solución de conflictos y diálogo entre múltiples partes, en julio de 2009 asumió su nueva función en la sede de Nestlé en Vevey.



**Fernando Alvear,**  
*Gerente General,  
Confederación de la  
Producción y del  
Comercio de Chile  
(CPC)*

Fernando Alvear es gerente general de la Confederación de la Producción y del Comercio, que es la entidad que representa a la comunidad empresarial de Chile. Abogado en ejercicio, ha sido gerente general de la Cámara Chilena de la Construcción (1976-1984) y presidente ejecutivo del Comité de Inversiones Extranjeras de Chile (1985-1988), de Bice Chileconsult (1989-2000) y de la Asociación Gremial de Supermercados de Chile (2000-2010). Desde 1995 es también presidente del consejo de administración de la empresa Viña Los Vascos S.A.; ha pertenecido igualmente a los consejos de administración de otras empresas.

**Fernando Sibilla,**  
*Director Ejecutivo,  
Unión Industrial de  
Córdoba (UIC)*

Fernando Sibilla es director ejecutivo de la Unión Industrial de Córdoba (UIC) desde 2005. Es licenciado en Relaciones Institucionales por la Universidad Empresarial Siglo 21 y magíster en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas por la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Actualmente se ocupa de gestionar las cuestiones relacionadas con las empresas y de desarrollar proyectos que mejoren la competitividad de las industrias de Córdoba.

**François Bouvard,**  
*Socio Principal,  
McKinsey Global  
Institute*

François Bouvard es director de la oficina de McKinsey en París y jefe de las actividades del Instituto sobre el sector público en Europa. Desde 2007 se ocupa de las prácticas industriales francesas, y entre 2004 y 2007 dirigió las actividades en materia de conocimientos en el sector del automóvil a nivel mundial. Es titulado en Ingeniería Mecánica por el Institut Catholique d'Arts & Métiers y posee un máster en Administración de Empresas por la Harvard Business School. Antes de incorporarse a McKinsey trabajó durante cinco años en los servicios de explotaciones petrolíferas de Schlumberger Group, primero como ingeniero de campo y después como director regional de las operaciones en el sur de Italia.

**Gagik Makaryan,**  
*Presidente, Unión  
Republicana de  
Empleadores de  
Armenia (RUEA)*

Gagik Makaryan ha sido designado en julio de 2011 presidente de la Unión Republicana de Empleadores de Armenia (RUEA). En su país goza de gran prestigio como experto en las iniciativas de creación de empresas pequeñas y medianas, y pertenece a dos consejos gubernamentales presididos por el primer ministro de Armenia —el Consejo de Apoyo a las Empresas y el Consejo de Coordinación de la Estrategia para la Asociación Público-Privada y el Desarrollo Sostenible.

Doctor en Ciencias Tecnológicas, ha publicado más de 45 libros y artículos sobre diversos aspectos del desarrollo económico. Ha participado de manera muy destacada en el diseño de las estrategias nacionales sobre el empleo juvenil, el fomento de las iniciativas de creación de PYME, las PYME como estrategia de rendimiento, reintegración y disuasión de la migración, y la creación de capacidad con miras a mejorar la productividad y competitividad de las empresas armenias. Conferenciante universitario sobre asuntos económicos, fue fundador del máster sobre Capacidad Empresarial y Gestión de las Empresas Pequeñas y Medianas de la Universidad Francesa de Armenia.

**Jean Kacou Diagou,**  
*Presidente,  
Confédération générale  
des Entreprises de  
Côte d'Ivoire (CGECI)*

Jean Kacou Diagou dirigió la Union Africaine, filial en Côte d'Ivoire de la Union des Assurances de Paris (UAP), que después se convertiría en AXA, durante más de 20 años. De 1990 a 1996 presidió la Fédération des sociétés d'assurance de droit national africaines. En ese cargo participó activamente en la elaboración del Tratado y el Código CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances), siendo uno de sus fundadores y redactores. El Código CIMA es el único instrumento regulador del sector de los seguros en los 14 países francófonos del África subsahariana. Ha pertenecido asimismo a la junta ejecutiva de la Organización Africana de Seguros (AIO). Actualmente preside la Société interafricaine d'assurance (NSIA), holding integrado por 19 compañías de seguros, bancos y dos entidades financieras de 12 países de África occidental y central. Es presidente de la Confederación General de Empresas de Côte d'Ivoire (CGECI), Comandante de la Orden Nacional de Côte d'Ivoire y Oficial de la Orden Ecuatorial del Gabón.

**Karsten Ronit**, Departamento de Ciencias Políticas, Universidad de Copenhague

Karsten Ronit es profesor asociado en el Departamento de Ciencias Políticas de la Universidad de Copenhague, Dinamarca, donde enseña Políticas Públicas, Política y Empresas y Organizaciones Internacionales. Está especializado en la relación entre las organizaciones no gubernamentales y las instituciones político-administrativas en los diversos niveles territoriales. En este contexto, se ha ocupado de manera particular de las relaciones entre empresas y gobiernos, trabajo por el que recibió el Premio Jorck en 2002.

Se ha ocupado en sus investigaciones de los grupos de intereses y de presión, con especial atención a las diferencias entre los grupos de intereses nacionales y europeos y a su capacidad para llevar a cabo determinadas tareas sociales, en parte debido a su propia iniciativa y en parte gracias a la ayuda de las autoridades. Con ese enfoque, ha podido determinar cómo, a consecuencia de esa doble vertiente, se aplican formas distintas de gestión en las diversas esferas de las políticas.

**Lama Al-Sulaiman**, Vicepresidenta, Jeddah Chamber of Commerce and Industry (JCCI)

Lama Al-Sulaiman, licenciada en Bioquímica en la Universidad Rey Abdul-Aziz de Arabia Saudita, realizó estudios de postgrado (máster y doctorado) en Nutrición en el King's College (Universidad de Londres, Reino Unido).

Pertenece actualmente a las juntas directivas de la Cámara de Comercio e Industria de Jeddah (JCCI), Rolaco Trading and Contracting, el Instituto Nacional de Servicios de Salud, la National Home Health Care Foundation y el Círculo Económico y Social de la Región de La Meca. Es además miembro de Jóvenes Dirigentes Árabes, presidenta del Centro de Mujeres Empresarias Khadija bint Khuaylid y socia directora del Club de Salud y Spa para Mujeres Chamelle.

**Luis Alberto Salvador**, Vicepresidente Ejecutivo, Cámara de Industrias de Guayaquil (CIG)

Es desde agosto de 2007 vicepresidente ejecutivo de la Cámara de Industrias de Guayaquil, y desde 2008 secretario general de la Asociación Industrial Latinoamericana (AILA). Posee un título en Administración de Negocios y un postgrado en Alta Dirección de Empresas. Ha ocupado cargos de gestión en diversas áreas de empresas industriales y comerciales, y ha sido director general de diversas compañías de venta al por menor de Ecuador y Perú.

**Luis Carlos Villegas**, Presidente, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

Luis Carlos Villegas preside desde 1996 la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Es también presidente del Consejo Gremial Nacional y miembro de la Junta Directiva de la Organización Internacional de Empleadores. Ha sido igualmente secretario general de la Federación Nacional de Cafeteros; presidente de Corporación Financiera de Occidente; consejero económico de la Embajada de Colombia en Francia; secretario general, viceministro y ministro encargado de Relaciones Exteriores de Colombia, y gobernador y senador por el departamento de Risaralda. Ha pertenecido asimismo a los consejos de administración de diversas empresas y entidades financieras. Ha presidido la Junta Directiva del Fondo para la Reconstrucción y Desarrollo Social del Eje Cafetero, creado para abordar las necesidades de las zonas devastadas por el terremoto de 1999.

Ha sido condecorado con la Cruz de Boyacá de Colombia, la Orden de Río Branco del Brasil y la Orden de Isabel la Católica de España, y ha recibido también diversos honores y distinciones de Italia, Ecuador, Perú y Argentina. Se tituló en Derecho y Economía Social en la Universidad Javeriana de Bogotá. Actualmente está terminando un máster en Administración Pública en la Universidad de París.



**Lutz Mühl**, *Director General, Federación Alemana de Organizaciones de Empleadores del Sector Químico (BAVC)*

Lutz Mühl es director general de políticas sociales, responsabilidad social corporativa, europa y diálogo social internacional en la Federación Alemana de Organizaciones de Empleadores del Sector Químico (BAVC). Economista de formación, realizó sus estudios en las universidades de Marburgo (Alemania) y Swansea (Gales/Reino Unido). Tras incorporarse a la BAVC en 1996 como asesor en el departamento de economía, fue después responsable del departamento de asuntos europeos e internacionales y jefe de la oficina europea de la Federación en Bruselas. Desde 2003 es secretario general del Comité Internacional de Relaciones Laborales del Sector Químico (LRC), que es una red informal de organizaciones de empleadores del sector químico de todo el mundo. Entre 2004 y 2009 fue secretario general del Grupo Europeo de Empleadores del Sector Químico.

**Maria Machailo-Ellis**, *Directora Ejecutiva, Botswana Confederation of Commerce and Industry Manpower (BOCCIM)*

Maria Machailo-Ellis es directora ejecutiva de la Confederación de Comercio, Industria y Recursos Humanos de Botswana (BOCCIM). Censor jurado de cuentas (FCCA) por la London School de Accountancy, se diplomó en Economía y Contabilidad en la Universidad de Botswana. Posee experiencia en las áreas de gestión financiera, sistemas de certificación de la calidad (ISO 9000), subcontratación, vinculaciones con el extranjero, comercialización de exportaciones y dirección de equipos humanos. Apasionada por la capacidad emprendedora y el desarrollo de PYME, lleva más de 15 años trabajando con empresas pequeñas y medianas, y ha impartido formación a más de 500 emprendedores de Botswana y Mauricio.

**Maury Peiperl**, *Profesor de Liderazgo y Cambio Estratégico, IMD*

Maury Peiperl es profesor de Liderazgo y Cambio Estratégico en el International Institute of Management Development (IMD). Sus temas de interés son el desarrollo de las organizaciones, las carreras ejecutivas, la gestión del cambio, las estrategias de recursos humanos y la movilidad a escala mundial. Antes de dedicarse a la docencia trabajó en IBM, Merrill Lynch y LEK Consulting, y fue investigador en la Harvard Business School. De 1992 a 2004 enseñó en la London Business School (Reino Unido). Ha sido también profesor visitante o asociado en la Universidad de Maryland (EE.UU.), HEC (Francia) y Templeton College, Oxford (Reino Unido). Durante su estancia en la London Business School desarrolló, en colaboración con la Columbia Business School de Nueva York, el EMBA Global Programme, del que fue decano asociado. Creó asimismo unos cursos opcionales que fueron muy populares ("Cómo gestionar los cambios" y "El directivo empresarial global"), así como el prestigioso programa para ejecutivos "Liderazgo para el cambio".

**Mitali Das**, *Economista Principal, Fondo Monetario Internacional (FMI)*

Mitali Das es economista principal del Departamento de Investigación del Fondo Monetario Internacional, donde trabaja desde 2009. Se ha ocupado de cuestiones relacionadas con el G-20, en particular de su Proceso de Evaluación Mutua (MAP). Antes de incorporarse al FMI fue profesora asociada en la Universidad de Columbia (1998-2006) y en la Universidad de California en Davis (2006-2008). Es doctora en Económicas por el MIT.

**Nathalie Ducommun**, *Radio Télévision Suisse (moderadora)*

Nathalie Ducommun, periodista suiza, produce y presenta el programa *Forum* de la francófona Radio Télévision Suisse, La Première. Se trata de un informativo vespertino de una hora de duración en el que se ofrecen, analizan y debaten las noticias de Suiza y del mundo.

Empezó su carrera en el periodismo escrito, entre otras cosas como corresponsal en Berna para la política nacional, y fue después redactora jefe adjunta de uno de los diarios más leídos de la Suiza francófona. Durante tres años trabajó como investigadora en la Universidad de Ginebra, donde se graduó en Ciencias Sociales y Económicas en 1997.

**Olivier Behlé**, *Presidente, Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM)*

Olivier Behlé preside la Agrupación Interpatronal de Camerún (GICAM), que es la principal asociación de empleadores del país. Posee un máster en Derecho Privado (Universidad de París II Assas) y en 1982 obtuvo el diploma de Estudios Superiores Especializados sobre Gestión Financiera y Fiscalidad (Universidad de París IX Dauphine). Es socio director de Cabinet Behlé & Associates, y tiene más de 25 años de experiencia en el ejercicio de la abogacía.

**Phil O'Reilly**, *Director General, BusinessNZ*

Phil O'Reilly es director general de BusinessNZ, el mayor grupo de defensa de los intereses empresariales de Nueva Zelanda, con una representación de miles de empresas de todos los tamaños. Trata los problemas de éstas y de la economía en general con el Gobierno neozelandés y con otros agentes clave en la adopción de decisiones. A nivel nacional, preside el Grupo Gubernamental de Acción sobre Investigación y Desarrollo, y el Grupo Consultivo sobre Reducciones de Plantilla y Transición en el Empleo; es copresidente del Consejo Neozelandés de Salud y Seguridad en el Trabajo, y es miembro de los patronatos de la Fundación para la Investigación, la Ciencia y la Tecnología y de la Real Sociedad de Nueva Zelanda. Pertenece asimismo a otros grupos consultivos o ministeriales. A nivel internacional, representa a los empleadores neozelandeses en la Organización Internacional del Trabajo, forma parte como miembro suplente de su Consejo de Administración y es delegado de su país en el Comité Consultivo de Negocios e Industria de la OCDE.

**Prasana Ganesh**,  
*Ejecutivo de Coordinación, Toyota Motor Europe*

Prasana Ganesh puede ser calificado de ciudadano del mundo. Nacido en la India, ha vivido 14 años en el Japón, pero también ha estudiado y trabajado en Europa, los Estados Unidos y Australia. Abogado de formación, antes de incorporarse a Recursos Humanos de Toyota Motor Corporation en el Japón fue consultor sobre cuestiones de gestión. Durante su dedicación al área de recursos humanos adquirió una valiosa experiencia en el ámbito de las relaciones laborales, así como en los de desarrollo de organizaciones y recursos humanos. Actualmente está en su cuarto año con Toyota Motor Europe, la sede regional de la compañía en Bruselas, donde coordina la planificación de los recursos humanos, las relaciones con el personal y las actividades de aprendizaje y desarrollo de Toyota en Europa.

**Raymond Torres**,  
*Director, Instituto Internacional de Estudios Laborales, Organización Internacional del Trabajo (OIT)*

Raymond Torres es desde 2007 director del Instituto Internacional de Estudios Laborales de la OIT. Antes de incorporarse a la OIT trabajó en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), primero como economista en el Departamento de Economía, después como economista superior y finalmente como jefe de la División de Análisis y Políticas del Empleo. Es autor de varios estudios sobre los mercados de trabajo, el comercio internacional, el crecimiento económico y los derechos básicos de los trabajadores, entre los que destaca el Informe de la OCDE sobre comercio, empleo y normas del trabajo de 1996. Entre 1997 y 1999 trabajó en la OIT como jefe del Grupo de Trabajo sobre las Dimensiones Sociales de la Globalización, que desembocó en la publicación de siete estudios monográficos nacionales y de un informe de síntesis.

Graduado en 1984 en Matemáticas para la Economía y en Econometría por la Universidad de París I, en 1982 se había diplomado asimismo en el Institut d'Études Politiques de Toulouse, Francia. Ha pronunciado conferencias sobre temas económicos en la Universidad de París IX Dauphine.

**Rene E. Ofreneo**,  
*Escuela de Relaciones Laborales (SOLAIR), Universidad de Filipinas*

Rene E. Ofreneo es profesor XII y ex decano de la Escuela de Relaciones Laborales (SOLAIR) de la Universidad de Filipinas; pertenece también a los consejos de redacción del *Journal of Industrial Relations* (Sidney) y de la *Asia-Pacific Business Review* (Londres). De 2001 a 2008 fue director ejecutivo de la Alianza para un Comercio Justo, singular iniciativa filipina de coalición multisectorial en la que participan la industria y las empresas, los trabajadores y organizaciones de la sociedad civil. Es también uno de los patronos fundadores de la Asociación Social Empresas-Trabajadores de Filipinas (PELSPI). Han recurrido a sus conocimientos y capacidades la Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP), los sindicatos y órganos gubernamentales. Tras dedicar gran parte de sus energías como investigador a estudiar las relaciones laborales y los mercados de trabajo en la región de Asia-Pacífico, en la actualidad su trabajo se centra sobre todo en la defensa de los empleos verdes y de una economía filipina que respete más el medio ambiente. Es fundador y patrono del Congreso Filipino sobre el Cambio Climático.

**Richard Doner,**  
*Departamento de  
Ciencias Políticas,  
Universidad de Emory,  
Atlanta*

Richard F. Doner es licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad de Carolina del Norte, Chapel Hill, máster en Estudios Chinos por la Universidad de Stanford y doctor por la Universidad de California, Berkeley. Entre sus intereses generales está la vertiente política comparada del desarrollo económico, especialmente en Asia sudoriental. Sus investigaciones actuales se centran en la economía política de la industrialización en el sector de la automoción de Asia oriental, los aspectos políticos del mejoramiento en el sector del caucho de Asia sudoriental, y trabajo, informalidad y mejoramiento económico en esta misma región. En la actualidad enseña en la Universidad de Emory, en las áreas de política en Asia sudoriental, economía política del desarrollo, trabajo y desarrollo, cooperación y conflicto, y métodos cualitativos.

**Sofjan Wanandi,**  
*Presidente, Employers' Association of Indonesia (APINDO)*

Sofjan Wanandi es presidente y director general del Gemala Group, Indonesia, y desde 2007, presidente adjunto de PT Sat Nusapersada Tbk. Preside la Employers' Association of Indonesia (APINDO, Asociación de Empleadores de Indonesia), y ha sido presidente director del Pakarti Yoga Group. Pertenece a los consejos consultivos del Capital Group y el Carlyle Group, así como al de Deutsche Bank AG para Asia y el Pacífico. Es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Indonesia y la Universidad de Padjadjaran.

**Van Sou-leng,**  
*Presidente, Cambodian Federation of Employers and Business Associations (CAMFEBA)*

Van Sou-leng preside la Federación Camboyana de Organizaciones de Empleadores y Empresas (CAMFEBA), que agrupa a organizaciones empresariales y empresas de diversos sectores, como confección, calzado, hoteles, construcción e inmobiliaria. Es también presidente de la Asociación de Fabricantes de Prendas de Vestir de Camboya (GMAC). Como empresario, sus intereses van desde los seguros, la confección y el comercio minorista hasta los restaurantes y los clubes de campo. Es vicepresidente de Asia Insurance Cambodia Co. Ltd, presidente de la empresa de confección PPS, presidente del Cambodian Country Club (CCC) y presidente de Golden Sorya Mall Co. Es propietario del restaurante Van's en Phnom Penh, famoso por su cocina francesa.

**Volker Schneider,**  
*Departamento de Ciencias Políticas,  
Universidad de Constanza, Alemania*

Volker Schneider es profesor de Ciencias Políticas en la Universidad de Constanza (Alemania), donde ocupa la cátedra de Teoría Empírica del Estado. Doctor por el Instituto Europeo de Florencia (Italia), fue investigador en el Instituto Max Planck para el Estudio de las Sociedades, Colonia (Alemania). Es autor de numerosas publicaciones sobre el Estado moderno, las políticas públicas y el papel de los intereses organizados en la política y la sociedad.

**Zodwa Mabuza,**  
*Directora General,  
Federation of Swaziland Employers and Chamber of Commerce (FSE&CC)*

Zodwa Mabuza, economista especializada en comercio internacional, trabaja actualmente en la Federación de Empleadores y Cámara de Comercio de Swazilandia (FSE&CC). Posee un máster en Negocios Internacionales por la Universidad de Lancaster (Reino Unido), y una licenciatura en Economía y Estadística por la Universidad de Swazilandia. Desde marzo de 2006 es directora general de FSE & CC, y antes fue durante dos años directora del área de comercio nacional e internacional de la organización.