



► Ficha informativa

Abril 2020

Reestructurar con miras a la recuperación y la resiliencia en respuesta a la crisis del COVID-19

Principales puntos

- El COVID-19 ha tenido trágicas consecuencias para la salud y la vida de cientos de miles de personas en todo el mundo. También ha cambiado drásticamente las economías en todos los lugares, ya que las empresas de diversos sectores se han visto obligadas a cerrar temporalmente o a adaptar sus modalidades de trabajo habituales. Algunos sectores han decidido parar totalmente su actividad. A escala mundial, las empresas están teniendo grandes dificultades para asegurar su viabilidad continua.
- Esta reseña proporciona orientación a las empresas sobre las buenas prácticas en materia de reestructuración en respuesta a la crisis del COVID-19, de conformidad con las disposiciones de las normas internacionales del trabajo. También indica las medidas que las organizaciones de empleadores y de trabajadores pueden adoptar a fin de respaldar a las empresas y a los trabajadores durante la reestructuración.

Introducción

El COVID-19 ha tenido trágicas consecuencias para la salud y la vida de cientos de miles de personas en todo el mundo. También ha cambiado drásticamente las economías en todos los lugares, ya que las empresas de diversos sectores se han visto obligadas a cerrar temporalmente para frenar la propagación del virus, y a adaptar sus modalidades de trabajo habituales debido al refuerzo de las medidas de seguridad y salud en el trabajo o a otras interrupciones de la actividad comercial. Algunos sectores han decidido parar totalmente su actividad a causa del impacto económico que ha tenido el cambio de comportamiento de los consumidores a raíz de las recomendaciones o decisiones gubernamentales. A escala mundial, las empresas están teniendo grandes dificultades para asegurar su viabilidad continua, y se ha obligado a los trabajadores a permanecer

en sus casas, muchos de ellos en situación de desempleo temporal o parcial. En los países con altos niveles de informalidad o con sistemas de protección social deficientes, muchos trabajadores carecen de apoyo a los ingresos o de prestaciones de desempleo, por lo que cabe el riesgo de que muchos hombres y mujeres caigan en la pobreza y de que se exacerben las desigualdades.

La OIT estima que el COVID-19 podría acabar con aproximadamente el 6,7 por ciento de las horas de trabajo en todo el mundo en el segundo trimestre de 2020 – lo que equivale a 195 millones de trabajadores a tiempo completo. Se prevén grandes recortes en los Estados árabes (el 8,1 por ciento, lo que equivale a 5 millones de trabajadores a tiempo completo), Europa (el 7,8 por ciento, o 12 millones de trabajadores a tiempo completo), y Asia y el Pacífico (el 7,2 por ciento, o 125 millones de trabajadores a tiempo

completo)¹. Las corrientes mundiales de IED caerán, y el descenso podría oscilar entre el 30 por ciento y el 40 por ciento en el período 2020-2021.

Los gobiernos en todo el mundo están tomando medidas rápidas para ayudar a las empresas a sobrevivir a la pandemia y lograr que la recesión sea lo más corta y superficial posible, preservando al mismo tiempo el máximo número de empleos. En tiempos de crisis, cuando los retos son sistémicos y la respuesta de cada empresa tiene un impacto en las demás, el entorno económico y social reviste particular importancia. Los gobiernos, junto con las organizaciones de empleadores y de trabajadores, deberían adoptar medidas sin demora para apoyar a las empresas durante toda la crisis y ayudarles a recuperarse, y para proporcionar protecciones sociales a los trabajadores que las necesitan². El gobierno debería consultar con las organizaciones de interlocutores sociales al elaborar la lista de “actividades esenciales” que deberían estar operativas durante la pandemia. El gobierno debería facilitar asimismo a las empresas y las organizaciones de empleadores y de trabajadores la información más exacta y actualizada sobre las medidas de salud pública pertinentes, de la manera más eficiente, sistemática y rápida posible, para que todas las personas puedan anticipar cuándo será posible reanudar las actividades comerciales y a qué nivel.

Incluso cuando los gobiernos actúan con celeridad, muchas empresas siguen enfrentándose al riesgo inmediato de quiebra, y millones de trabajadores ya han perdido sus empleos al haber reducido o congelado las empresas sus operaciones y al haberse esfumado los pedidos. La incertidumbre en torno a la duración de la pandemia y al descenso de la actividad económica probablemente obligue a muchas más empresas a reestructurarse para tratar de salvar sus operaciones.

Esta reseña proporciona orientación a las empresas sobre las buenas prácticas en materia de reestructuración en respuesta a la crisis del COVID-19, de conformidad con las disposiciones de las normas internacionales del trabajo. También indica las medidas que las organizaciones de empleadores y de trabajadores pueden adoptar a fin de

respaldar a las empresas y a los trabajadores durante la reestructuración.

Buenas prácticas en materia de reestructuración

Las empresas se reestructuran por diversos motivos, en particular en respuesta al descenso de la coyuntura económica, la naturaleza cambiante de la actividad comercial, los nuevos métodos de trabajo, las nuevas tecnologías, las nuevas inversiones, y las fusiones y adquisiciones, y para reducir los costos. De manera análoga, existen otros beneficios, entre ellos la estimulación de la actividad comercial debilitada, el aumento del valor de una empresa, la preparación de la empresa para su venta, el logro de una ventaja competitiva, o el posicionamiento de una empresa para el crecimiento – en resumen, para mantener la supervivencia y el éxito de la empresa.

Cuando la reestructuración da lugar a recortes y a la pérdida de empleo, tiene un impacto directo en los trabajadores que pierden sus empleos; también puede repercutir negativamente en la comunidad que la rodea. Sin embargo, la reestructuración no conduce inevitablemente a suspensiones o despidos. Una empresa puede adaptarse a través de otros medios (jubilación anticipada, eliminación de puestos de trabajo, redistribución o readaptación profesional de los trabajadores, etc.). Ante todo se trata de estudiar atentamente cómo lograr que la empresa sea más fuerte y más resiliente.

Una reestructuración bien concebida podría posicionar mejor la empresa para una recuperación; en cambio, una reestructuración mal diseñada podría repercutir negativamente en el rendimiento de la empresa al hacer mella en la moral de los trabajadores y la comunidad y mermar su confianza, y a través de la pérdida de trabajadores calificados y experimentados con conocimientos esenciales.

Cuestiones fundamentales que deben considerarse

Tanto los empleadores como los trabajadores están interesados en lograr la viabilidad a largo plazo de la

¹ Véase: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang--es/index.htm

² Véase: *Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia*, 2017 (núm. 205), https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R205

empresa y en mantener los empleos y las buenas condiciones de trabajo. La cooperación entre los trabajadores y el personal directivo, en particular a través de la mayor participación de los trabajadores o de sus representantes libremente elegidos en la planificación e introducción del cambio organizativo, es necesaria para hacer frente al proceso de ajuste.³ El enfoque paso por paso que figura a continuación proporciona un marco para fomentar dicha cooperación durante la pandemia del COVID-19.

Paso 1: Informar y celebrar consultas

El diálogo social es un elemento esencial para infundir confianza en el proceso. Es importante que el gobierno y otras fuentes suministren información pertinente, a fin de asegurar que todas las partes interesadas comprendan la naturaleza del impacto de la crisis del COVID-19 y conozcan las medidas de apoyo a las empresas (p.ej., subvenciones salariales, garantías de préstamo, subsidios para las empresas afectadas) que pueden estar disponibles para ayudar a atenuar los problemas financieros. En lo que respecta a la seguridad y salud en el trabajo (SST) y a las medidas de salud más generales, los comités bipartitos de seguridad y salud también son plataformas importantes para el diálogo social. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores a nivel sectorial, nacional y mundial pueden ser asimismo una fuente de información clave sobre las medidas de apoyo establecidas en otros sectores o países, y sobre las soluciones innovadoras para las empresas⁴.

Debería proporcionarse a los trabajadores o sus representantes información pertinente que pueda afectar a las operaciones comerciales. La información suministrada a los trabajadores debería corresponder a una imagen real de la posición de la empresa – al menos la que mejor se ajuste a los indicadores que el personal directivo tenga en ese momento, valorando la rapidez a la que están cambiando las circunstancias durante la pandemia –, con el fin de demostrar la necesidad de cambio⁵.

A continuación, deberían celebrarse consultas para discutir los cambios que probablemente apoyen más las necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores

afectados, y la mejor manera de ponerlos en práctica. La celebración de consultas conlleva un verdadero cambio que brinda a los trabajadores o sus representantes la oportunidad de compartir ideas y de contribuir a las decisiones que les afectarán. Debería orientarse por cualquier convenio colectivo existente, y ofrece una oportunidad para actualizarlos en respuesta a las circunstancias cambiantes. Las consultas pueden ayudar a concretar las decisiones del personal directivo relativas no sólo al empleo, sino también a los cambios en las operaciones que pueden alterar considerablemente los métodos o calendarios de producción.

Paso 2: Identificar opciones

Existen diversos cambios que las empresas pueden introducir a fin de mantener la continuidad de su actividad durante la crisis del COVID-19, procurando al mismo tiempo reducir al mínimo los costos sociales y el impacto de la crisis en la fuerza de trabajo. A continuación, figura una lista no exhaustiva de los tipos de medidas que podrían contemplarse para no despedir a los trabajadores y asegurar los niveles salariales.

- Analizar las opciones en lo que respecta a las subvenciones salariales públicas u otras medidas de asistencia financiera destinadas a las empresas, si son ofrecidas por la administración local o nacional, a fin de que la empresa retenga al mayor número de trabajadores posible.
- Reorientarse hacia los mercados virtuales, en la medida de lo posible, para acceder a los clientes.
- De conformidad con los requisitos de los gobiernos y teniendo en cuenta la salud pública, impulsar/readaptar la producción a fin de atender urgencias o carencias específicas. Tal vez sea posible transformar rápidamente la producción o la prestación de servicios con objeto de contribuir a la respuesta a la pandemia, como la producción de equipo médico o de equipo de protección personal para los proveedores de atención de salud y el público en general, o la facilitación de comida o alojamiento para el personal de emergencia.
- Redistribución interna. Una rápida evaluación de las competencias de la fuerza de trabajo afectada podría

³ Véase la Declaración conjunta de la Organización Internacional de Empleadores y la Confederación Sindical Internacional sobre el COVID-19: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_dialogue/--actrav/documents/genericdocument/wcms_739522.pdf (en inglés).

⁴ Véase, p.ej., el sitio web de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) relacionado con el COVID-19: <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19/>.

⁵ Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158), art. 13.

ayudar a determinar si las competencias de los trabajadores que no están utilizándose en un ámbito podrían ser de utilidad en otros ámbitos de la empresa. La elaboración de procesos como la publicación de ofertas de empleo a nivel interno puede ayudar a promover esta movilidad interna.

- Redistribución externa – tal vez sea posible que un trabajador firme un contrato temporal con otro empleador durante una suspensión de un contrato con el empleador principal.
- Readaptación profesional. Puede ser económicamente más rentable para una empresa invertir en mayor grado en el desarrollo de las competencias de los trabajadores que despedirles y tener que contratar a otros trabajadores una vez haya pasado la pandemia y se recupere la economía. Esto es particularmente cierto si, tal como se prevé, la pandemia reaparece en “oleadas”. También puede haber asistencia gubernamental para ayudar a afrontar tanto el proceso como los costos de readaptación profesional de los trabajadores como alternativa a los despidos.
- La introducción de modalidades de trabajo distintas o de un horario de trabajo alternativo, en particular:
 - trabajar desde casa cuando sea posible, con salvaguardias negociadas
 - horarios reducidos o trabajo a tiempo parcial
 - trabajo compartido
 - modalidades de tiempo de trabajo flexible, p.ej., cambios en las horas de inicio y término del trabajo; jornadas partidas
 - modalidades de licencia flexible⁶ (p.ej., la utilización de la licencia anual, la doble licencia cobrando la mitad del salario, etc.).
- Explorar las opciones en relación con los permisos o los despidos temporales debido a la reducción de la actividad comercial, en consonancia con las leyes aplicables. Las protecciones deberían acordarse con los trabajadores o sus representantes, a fin de asegurar que no se presione a los trabajadores para que sigan trabajando durante períodos en los que no perciben una remuneración.
- Analizar de manera general los recortes salariales con objeto de evitar o reducir al mínimo los despidos. Las

protecciones deberían acordarse con los trabajadores o sus representantes (p.ej., que esta medida se introduzca únicamente el tiempo que sea absolutamente necesario, que el salario perdido se pague cuando la empresa se haya recuperado, etc.) y estar de conformidad con la legislación laboral nacional.

Paso 3: Introducir cambios

Es importante que cualquier cambio necesario respete los requisitos de la legislación y la práctica nacionales, las medidas concretas adoptadas como parte de la respuesta gubernamental al COVID-19 y, cuando existan, los requisitos contenidos en los convenios colectivos aplicables. En particular, los cambios deberían basarse en criterios objetivos y no discriminar de ninguna manera por motivos injustos.

La participación de los trabajadores o de sus representantes en la introducción de cambios es importante a fin de promover la transparencia, la confianza y el compromiso en el proceso, lo que a su vez puede facilitar dicha introducción. La colaboración continua entre el personal directivo y los trabajadores o sus representantes proporciona asimismo una base más sólida para redefinir y actualizar los cambios a la luz de las nuevas medidas de salud pública o condiciones económicas.

Paso 4: Evaluar

El personal directivo, en un diálogo con los trabajadores o sus representantes, debería evaluar periódicamente si los cambios introducidos están cumpliendo sus objetivos. Esto debería tener lugar en el momento de su introducción, lo que permitiría realizar ajustes o cambiar el enfoque reduciendo al mínimo un impacto innecesario en la producción o el empleo. Debería realizarse una evaluación más profunda después de poner en práctica los cambios, a fin de aprender lecciones más generales que puedan servir de orientación para la organización y la planificación futuras.

Dado el impacto actual de la pandemia y la falta de claridad en lo que respecta al tiempo que se necesitará para lograr la recuperación económica, estos pasos forman parte de un proceso continuo para responder a la situación de salud pública y al entorno empresarial que evolucionan rápidamente.

⁶ N.B.: Dichos cambios pueden afectar la concesión de prestaciones de desempleo, por lo que es aconsejable verificar con la Oficina que las paga. Para consultar información más detallada y ejemplos de estas iniciativas, véase Rogovsky N. y Schuler R.S. (2007). *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia: Country Context and Examples*, OIT, Ginebra, Rogovsky N. (ed.) (2005), *op. cit.*

► **Lista de comprobación para los empleadores**

- ▶ Establecer un diálogo lo antes posible con los trabajadores y sus representantes sobre cualquier medida de salud pública adoptada a la luz de la pandemia y sobre el impacto actual y previsto en las operaciones.
- ▶ Velar por que cualquier respuesta adoptada apoye la viabilidad a largo plazo de la empresa y considere los intereses de los trabajadores afectados.
- ▶ Cuando sea posible y se permita, buscar oportunidades para adaptar temporalmente la producción o los servicios a fin de atender las necesidades urgentes, o aprovechar los mercados y canales de distribución alternativos para las operaciones continuas.
- ▶ Ponerse en contacto con los ministerios locales y nacionales competentes en lo que respecta a posibles programas de emergencia que podrían ayudar a la empresa a cubrir el pago de los salarios y los costos de explotación fijos.
- ▶ Proporcionar a los trabajadores y sus representantes la información pertinente, a fin de comprender y evaluar juntos los problemas y de generar ideas para el cambio.
- ▶ En los casos en que los cambios puedan repercutir en el empleo o en las condiciones de trabajo, celebrar consultas colectivas con los trabajadores o sus representantes sobre dichos cambios.
- ▶ Velar por que todos los cambios acordados cumplan con las leyes nacionales aplicables, las medidas concretas adoptadas por los gobiernos para apoyar a las empresas y proteger a los trabajadores durante la crisis del COVID-19, los convenios colectivos y otras obligaciones dimanantes de los contratos, los acuerdos marco o los códigos con los que la empresa se haya comprometido⁷.

¿Qué debería hacer una empresa cuando las suspensiones o despidos son inevitables?

Si, tras celebrar consultas y considerar todas las opciones disponibles, es evidente que el despido de trabajadores es inevitable, las propuestas que figuran a continuación pueden ayudar a reducir al mínimo los efectos negativos.

En esta fase, las consultas conllevan que el personal directivo proporcione información concreta a los trabajadores o sus representantes, de tal manera que el proceso sea más transparente y, por tanto, que sea más probable que se perciba como justo y razonable. El personal directivo debería establecer un diálogo con los trabajadores o sus representantes sobre posibles medidas para evitar o mitigar las consecuencias negativas de las suspensiones o despidos.⁸

En la medida de lo posible, adoptar medidas para mitigar el impacto de las suspensiones o despidos

El personal directivo debería notificar a los trabajadores o sus representantes las pérdidas de empleo propuestas, las categorías de trabajadores afectados, el período durante el cual se llevarán a cabo las suspensiones o despidos, y las opciones de que disponen los trabajadores. Las medidas para evitar o mitigar las consecuencias negativas de las suspensiones o despidos pueden comprender las siguientes:⁹

Lograr que los representantes de los trabajadores participen en el proceso:

- Informar a los representantes de los trabajadores en una fase temprana y directamente, para que puedan identificar a su vez maneras de negociar las mejores condiciones en caso de despidos previstos, entre otras cosas asegurándose también de que los trabajadores conozcan los regímenes públicos disponibles y tengan acceso a los mismos.

⁷ Para más información sobre la legislación nacional relativa a la reestructuración, véase la Base de datos de la OIT sobre la legislación de protección del empleo: https://www.ilo.org/dyn/eplex/termmain.home?p_lang=es.

⁸ Véase el Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158), parte III, art. 13.

⁹ Véase la Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo, (núm. 166).

Apoyo a los ingresos:

- Pagar una asignación por separación del servicio o una indemnización por años de servicio para ayudar a hacer frente a la carga financiera que supone la pérdida de un empleo.
- Introducir sistemas de jubilación anticipada voluntaria (verificar si existe asistencia gubernamental para ello). Esto podría incluir mecanismos para la jubilación gradual, de tal manera que los trabajadores comiencen a trabajar menos horas durante el período previo a su jubilación (jubilación a tiempo parcial).

Apoyo para la búsqueda de empleo:

- Informar a los trabajadores o a sus representantes en una fase temprana y directamente para que puedan identificar a su vez maneras de ayudar y apoyar a los trabajadores cuya relación de trabajo terminará.
- Establecer mecanismos que prevean un orden de prioridad al volver a contratar a trabajadores si, o cuando, la empresa pueda hacerlo.
- Proporcionar un mecanismo para que se evalúen las competencias de los trabajadores de cara a futuras oportunidades de empleo.
- Ayudar a los trabajadores desplazados a buscar empleo, a postular a un empleo o a redactar *currículums*.
- Prestar apoyo en relación con las técnicas de entrevista, y permitir que los trabajadores tomen tiempo libre, sin que ello conlleve una deducción salarial, para asistir a entrevistas.

Ayudar a los trabajadores desplazados a crear una empresa podría incluir:

- Permitir el acceso a la oficina, a una computadora o a recursos administrativos.
- Proporcionar apoyo para elaborar planes y propuestas empresariales.
- Prestar o proporcionar equipo.
- Prestar asistencia para la obtención de capital inicial.

Buenas prácticas en materia de terminación de la relación de trabajo¹⁰

Los procesos de reestructuración deberían respetar la legislación laboral nacional y los convenios colectivos aplicables. Además, el empleador podría considerar lo siguiente:

- Utilizar criterios objetivos para seleccionar a los trabajadores que van a ser despedidos (p.ej., competencias, calificaciones, experiencia en materia de formación) y comunicar claramente los criterios. Los criterios deberían sopesarse teniendo en cuenta la manera en que corresponden a las necesidades tanto del empleador como de los trabajadores.
- Evitar criterios que discriminan por motivos de edad, sexo, embarazo, responsabilidades de cuidado/familiares, raza, estado civil, discapacidad, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, ausencia temporal del trabajo por razón de enfermedad, ausencia del trabajo durante la licencia de maternidad y afiliación a un sindicato o participación en actividades sindicales¹¹.
- Comunicar la decisión con sensibilidad y directamente a los trabajadores que perderán sus empleos, teniendo en cuenta que se trata de un momento muy estresante para ellos.

Mecanismos para resolver reclamaciones y conflictos

Cuando surge una reclamación o un conflicto en relación con la terminación de la relación de trabajo, los trabajadores, a título individual o colectivo, deberían poder plantear sus preocupaciones y abordarlas de una manera eficaz.¹²

¹⁰ Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Declaración sobre las Empresas Multinacionales), 5ª edición, 2017, párrs. 34-36.

¹¹ Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158), art. 5.

¹² Declaración sobre las Empresas Multinacionales, párrs. 65-66 y 68.

► Nota de la OIT

Reestructurar con miras a la recuperación y la resiliencia en respuesta a la crisis del COVID-19

► Lista de comprobación en relación con las buenas prácticas en materia de terminación de la relación de trabajo

Considerar las suspensiones o despidos como último recurso. Cuando sean necesarios:

- ▶ Celebrar consultas con los trabajadores o sus representantes sobre el proceso.
- ▶ Adoptar medidas para mitigar el impacto de las suspensiones o despidos.
- ▶ Utilizar criterios de selección objetivos y no discriminatorios.
- ▶ Establecer mecanismos para resolver las reclamaciones y conflictos.

Qué pueden hacer los trabajadores o sus representantes

Los trabajadores poseen información, competencias y conocimientos que son una parte importante de cualquier empresa de éxito. Durante los procesos encaminados a gestionar el cambio, cualquier idea que los trabajadores tengan puede ser útil para identificar y hacer efectivos cambios a fin de mejorar la continuidad de la actividad empresarial durante esta crisis. Las medidas que los trabajadores pueden adoptar comprenden las siguientes:

Participar en el diálogo social

Participar de manera constructiva en el diálogo social, en particular en la negociación cuando sea pertinente, con el personal directivo de la empresa sobre el impacto de la crisis en las operaciones de la empresa.

Proporcionar información

Proporcionar información — también sobre las competencias existentes y las maneras en que éstas podrían adaptarse — al personal directivo, a fin de determinar ámbitos en los que deben introducirse cambios que mejoren la continuidad de la empresa durante esta crisis. Investigar y tener debidamente en cuenta la información suministrada por el personal directivo sobre el impacto de la respuesta a la pandemia y de la crisis económica en la explotación de la empresa.

Participar

Considerar las propuestas de cambio presentadas por el personal directivo y realizar propuestas alternativas o adicionales, según sea necesario, a fin de mejorar la viabilidad de la empresa y reducir al mínimo la pérdida de empleos. Comparar las propuestas con las de los trabajadores o sus representantes en otras empresas del mismo sector o comunidad. Consultar con las organizaciones de trabajadores sectoriales o nacionales pertinentes para conocer las buenas prácticas y soluciones innovadoras que han identificado.¹³ Realizar un sondeo entre la fuerza de trabajo para conocer el tipo de opciones o respuestas que serían aceptables.

Introducir cambios

Ayudar a introducir efectivamente los cambios acordados con el personal directivo, y proporcionar impresiones e información continuas sobre los ámbitos en los que podrían introducirse otras mejoras.

Evaluar

Participar en el proceso de evaluación con el personal directivo, y aprovechar esta oportunidad para formular propuestas sobre cómo mejorar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

La crisis del COVID-19 y la presión ejercida sobre la continuidad de las empresas brinda una nueva oportunidad para fortalecer la cooperación y el diálogo social a fin de lograr la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

¹³ Véase el sitio web sobre la Confederación Sindical Internacional (CSI) sobre el COVID-19: <https://www.ituc-csi.org/covid-19-responses?lang=es>.

► **Lista de comprobación de las medidas que pueden adoptar los trabajadores durante los cambios introducidos como consecuencia de la crisis del COVID-19**

- ▶ Participar — directamente o a través de los representantes electos existentes — en un diálogo con el personal directivo de la empresa sobre el impacto de la crisis en las operaciones de la empresa.
- ▶ Proporcionar información y competencias en relación con las mejoras que deben introducirse.
- ▶ Proponer cambios que promuevan la viabilidad de la empresa y proteger el empleo salvaguardando al mismo tiempo los derechos de los trabajadores.
- ▶ Ayudar al personal directivo a introducir los cambios acordados y a facilitar información al respecto.
- ▶ Participar en la evaluación continua del proceso de cambio.

¿Qué pueden hacer las organizaciones de empleadores y de trabajadores para ayudar?

Las organizaciones representativas tienen un importante papel que desempeñar al promover enfoques responsables y el intercambio de información con miras a gestionar el cambio en el contexto de la situación excepcional creada por la pandemia. La [declaración conjunta](#) de la OIE y la CSI sobre el COVID-19 indica que, a nivel mundial, los empleadores y los trabajadores ya están concertando esfuerzos para hacer frente a la crisis. Además, las organizaciones de empleadores y de trabajadores pueden organizar diálogos sociales bipartitos, en particular a nivel sectorial, y pueden instar a que se establezcan diálogos tripartitos con el gobierno a nivel nacional, sectorial y local.¹⁴ Juntos, los responsables de la formulación de políticas y los interlocutores sociales pueden tomar medidas para reducir al mínimo el desplazamiento de los trabajadores y los efectos adversos de la reestructuración económica.

Más concretamente, las organizaciones de empleadores y de trabajadores pueden:

- Identificar medidas para ralentizar la propagación del virus y reducir al mismo tiempo la perturbación de la economía.
- Entablar un diálogo con el gobierno sobre las medidas de apoyo para las empresas y los trabajadores que ayudarían a mitigar los efectos negativos de la pandemia.
- Proporcionar información y asesoramiento a los miembros sobre cuestiones como la salud y la seguridad, y sobre las medidas gubernamentales que están disponibles para apoyar la continuidad de las empresas y proteger los empleos y los ingresos.
- Colaborar con el gobierno a fin de elaborar y poner en práctica programas, como los programas nacionales de transición laboral.
- Centrarse en medidas a largo plazo, colaborar con el gobierno en la creación de un entorno propicio para el desarrollo de empresas sostenibles, en particular a través de la aplicación y el cumplimiento de las normas laborales y ambientales, y de incentivos para que las empresas desplieguen su actividad de una manera responsable y sostenible.
- Promover los principios a nivel empresarial con miras a lograr unas empresas sostenibles:
 - i) Diálogo social y buenas relaciones laborales;
 - ii) Desarrollo de los recursos humanos;
 - iii) Condiciones de trabajo;
 - iv) Productividad, salarios y beneficios comunes;
 - v) Responsabilidad social empresarial;
 - vi) Gobernanza empresarial.
- Examinar juntos cualquier problema que pueda surgir en relación con la oferta de mano de obra.

¹⁴ Para más información sobre el papel que desempeñan los interlocutores sociales en la concepción y aplicación de medidas para afrontar la crisis, véase Rychly L. (2009) *Social dialogue and the design and implementation of measures in times of global financial and economic crisis*, OIT, de próxima publicación.

► **Lista de comprobación para las organizaciones de empleadores y de trabajadores**

- ▶ Prestar asistencia en el proceso de cambio, utilizando conocimientos técnicos y actividades de sensibilización a fin de promover propuestas innovadoras.
- ▶ Promover el diálogo social bipartito y tripartito, e identificar sistemas respaldados por el gobierno que reduzcan al mínimo el desplazamiento de los trabajadores y mitiguen los efectos adversos de la reestructuración económica.
- ▶ Discutir y acordar propuestas de cambio.
- ▶ Ayudar a las organizaciones a centrarse en medidas a largo plazo.

Colaborar con los socios comerciales para reducir al mínimo la pérdida de empleos en sus operaciones

La pandemia del COVID-19 ha perturbado una gran diversidad de cadenas de suministro, y ha provocado problemas operacionales en muchas empresas, ya que las medidas gubernamentales de la economía globalizada de hoy en día encaminadas a frenar la propagación del virus y las decisiones de las empresas en una parte del mundo tienen un impacto en otros lugares.

Las empresas cambian de socios comerciales o se desvinculan de ellos por diversos motivos, en particular como parte de sus esfuerzos de debida diligencia o encaminados a preservar los empleos en sus propias operaciones. Durante la crisis actual, las empresas pueden enfrentarse a presiones y obligaciones particularmente difíciles y posiblemente contrapuestas. Los esfuerzos para apoyar y mantener los vínculos comerciales entre las empresas en todos los países realizan una contribución importante para asegurar la continuidad de las empresas y proteger a los trabajadores, especialmente en los países con sistemas deficientes de seguridad social y protección social.

La *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (Declaración sobre las Empresas Multinacionales) de la OIT proporciona orientación a las empresas multinacionales y a otras

empresas sobre cómo llevar a cabo sus operaciones de una manera responsable y sostenible. Sus principios orientan asimismo a las empresas para que gestionen sus relaciones comerciales de un modo sostenible. La Declaración sobre las Empresas Multinacionales indica:

La función prominente que siguen desempeñando las empresas multinacionales en el proceso de mundialización económica y social hace que la aplicación de los principios de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales resulte importante y necesaria, tanto en el contexto de las inversiones extranjeras directas y el comercio como en el de las cadenas mundiales de suministro. Las partes interesadas pueden utilizar los principios de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales como orientaciones para potenciar los efectos sociales y laborales positivos de las operaciones de las empresas multinacionales y mejorar la gobernanza de éstas, a fin de lograr el trabajo decente para todos y, de esta forma, cumplir uno de los objetivos universales reconocidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

- ▶ Véase la Declaración sobre las Empresas Multinacionales, Introducción.

En lo tocante a la reestructuración, el texto proporciona la siguiente orientación:

Las empresas multinacionales, cuando prevean cambios en las operaciones (incluidos los resultantes de fusiones, adquisiciones de empresas o transferencias de producción) que puedan tener efectos importantes sobre el empleo, deberían notificar estos cambios con antelación razonable a las autoridades gubernamentales competentes y a los representantes de sus trabajadores y sus organizaciones, a fin de que las repercusiones puedan ser examinadas conjuntamente con miras a mitigar los efectos adversos en la mayor medida posible. Esto es particularmente importante en el caso del cierre de una entidad que implique suspensiones o despidos colectivos.

- ▶ Véase la Declaración sobre las Empresas Multinacionales, párr. 34.
-

En general, las buenas prácticas consisten en:

- Como parte de los procesos de debida diligencia, examinar el impacto de los cambios operacionales/la reestructuración de las operaciones comerciales en los socios comerciales externos (compradores, proveedores) y en sus trabajadores y comunidades.
- Cumplir cualquier obligación dimanante de los convenios colectivos, contratos comerciales, acuerdos marco y códigos de empresa existentes con los que la empresa se haya comprometido, incluido el pago de pedidos.
- Avisar con antelación a los socios comerciales afectados por la reestructuración de las operaciones comerciales, para que puedan considerar otras opciones a fin de evitar pérdidas de empleo y garantizar la protección de los trabajadores.
- Entablar un diálogo constructivo con los socios comerciales sobre el impacto del cambio en las operaciones comerciales, y adoptar medidas para mitigar los efectos adversos cuando sea posible.
- En los casos en que tiene lugar una reestructuración de las operaciones comerciales a gran escala y en los que es probable que el empleo se vea más afectado, esta consulta debería incluir una discusión con las autoridades gubernamentales sobre posibles medidas de mitigación.

Lo importante es avisar lo antes posible a los socios comerciales sobre la reestructuración de las operaciones comerciales/los cambios operacionales propuestos, para que el diálogo y las medidas de mitigación sean lo más eficaces posible.

► **Lista de comprobación en relación con el impacto de la reestructuración de las operaciones comerciales en los socios comerciales externos**

- ▶ Como parte de los procesos de debida diligencia, examinar el impacto de los cambios que están considerándose en los agentes externos a la empresa (compradores, proveedores), en los trabajadores y en las comunidades.
- ▶ Revisar y cumplir las obligaciones dimanantes de los contratos, códigos, acuerdos comerciales y marcos existentes.
- ▶ Notificar con una antelación razonable cualquier reestructuración propuesta de las operaciones comerciales y entablar un diálogo con los socios comerciales afectados.
- ▶ Informar al gobierno, y lograr su participación, cuando sea probable que haya un fuerte impacto en el empleo.

Recursos

- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, 5a edición, 2017, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf
- Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (No. 158) y Recomendación que lo acompaña (núm. 66).
- Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial, 1994 (núm. 175) y Recomendación que lo acompaña (núm. 182).
- Convenio sobre el fomento del empleo y la protección contra el desempleo, 1988 (núm. 168) y Recomendación que lo acompaña (núm. 176).
- Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (núm. 205).
- Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles, Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, junio de 2007.
- Sitio web de la Organización Internacional de Empleadores sobre el COVID-19: <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19/>
- Sitio web de la Confederación Sindical Internacional sobre el COVID-19: <https://www.ituc-csi.org/covid-19-responses>
- Rogovsky N. (ed.), (2005). Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach, OIT, Ginebra.
- Rogovsky N. y Schuler R.S. (2007). Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia: Country Context and Examples, OIT, Ginebra.
- Véase asimismo el Servicio de asistencia de la OIT para las empresas sobre las normas internacionales del trabajo – www.ilo.org/business