

APROVECHAR LAS EXPERIENCIAS:  
**UN PLANTEAMIENTO DE  
LAS RELACIONES LABORALES  
TRANSNACIONALES EN EMPRESAS  
MULTINACIONALES**  
BENEFICIOSO PARA TODAS LAS PARTES

INFORME FINAL





Con el apoyo económico de la Unión Europea

APROVECHAR LAS EXPERIENCIAS:  
**UN PLANTEAMIENTO DE  
LAS RELACIONES LABORALES  
TRANSNACIONALES EN EMPRESAS  
MULTINACIONALES**  
BENEFICIOSO PARA TODAS LAS PARTES

INFORME FINAL

Acuerdo de subvención VS/2016/0414

Proyecto conjunto de la Confederación Europea de Sindicatos (CES) y BUSINESSEUROPE



en colaboración con las asociaciones patronales



y las Federaciones Sindicales Europeas



## ACERCA DE LOS AUTORES

La CES y BusinessEurope desean agradecer a Marie-Nöelle López y a Stefania Marassi la labor realizada, además de reconocer su gran dedicación y profesionalidad.

Marie-Nöelle López es la fundadora y redactora jefe de Planet Labor, teletipo diario especializado en derecho laboral y relaciones laborales tanto en Europa como en el ámbito internacional. Fue la encargada de establecer la base de datos de la Comisión Europea sobre los convenios colectivos transnacionales (CCT) y participó como experta en varios proyectos relacionados con estos.

Stefania Marassi es profesora e investigadora en derecho laboral europeo e internacional en la Universidad de Ciencias Aplicadas de La Haya. Trabaja además como asesora independiente.

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los puntos de vista y las opiniones expresadas en el informe pertenecen a los autores, y no representan la opinión de la Comisión Europea. La autoría de las conclusiones conjuntas se atribuye a la CES y a BusinessEurope, por las que asumen la responsabilidad exclusiva.



# ÍNDICE

Introducción	4
<b>1.</b> ¿Por qué negociar un CCT? El punto de vista del empleador	5
<b>2.</b> Factores para negociar los CCT	6
<b>3.</b> Beneficios comunes y mutuos	9
<b>4.</b> La fase de negociación: una fase crítica aunque fundamental para la posterior aplicación de un convenio	12
<b>5.</b> La fase de aplicación: una dificultad común y un espacio para las soluciones innovadoras	15
<b>6.</b> Lecciones extraídas	18
Conclusiones conjuntas de la CES y BusinessEurope	19
Lista de Convenios Colectivos Transnacionales	20
Lista de entrevistas	21



# INTRODUCCIÓN

## **Aprovechar las experiencias: los antecedentes del proyecto conjunto**

En los últimos años, los convenios colectivos transnacionales (CCT) se han convertido en una práctica cada vez más habitual en las empresas multinacionales (EM). Hasta la fecha se han firmado más de 280 documentos de este tipo. Esto es consecuencia de la internacionalización de las relaciones laborales en las que, por un lado, los sindicatos europeos e internacionales y, por otro, algunas EM, han encontrado un ámbito de actuación común.

En la última década los CCT también llamaron la atención de las instituciones de la Unión Europea (UE), ya que quedó demostrada su capacidad para abordar temas delicados de forma concertada (por ejemplo, anticiparse al cambio y la reestructuración), así como para contribuir a los objetivos políticos de la UE, como son algunos de los objetivos de la Estrategia Europa 2020. En 2008, la Comisión Europea estableció un comité de expertos (que incluyó a representantes tanto de los sindicatos como de las organizaciones patronales) y encargó varios informes sobre temas relacionados (como son los efectos de los CCT en distintos sistemas jurídicos, arreglos de controversias, etc.). Entretanto, el 15 de julio de 2013, el Parlamento Europeo (PE) aprobó una resolución que refrendaba el informe «Sobre las negociaciones colectivas transfronterizas y el diálogo social transnacional (2012/2292(INI))» (cuyo ponente fue el diputado al PE Thomas Händel) e invitó a la propia Comisión a considerar medidas específicas para los CCT.

El tema de los CCT ha estado en el punto de mira también en la esfera internacional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó varios estudios al respecto, y el papel que estos convenios pueden desempeñar en la gobernanza sostenible de las cadenas de suministro mundiales fue uno de los principales temas que se trataron en la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT de junio de 2016.

El aumento del número de convenios provocó que los interlocutores sociales europeos acordaran iniciar un debate sobre este fenómeno. Este proyecto reciente logró que, por primera vez, los sindicatos, las organizaciones patronales y las empresas se sentasen a la misma mesa e iniciasen un debate, partiendo de los resultados de los debates internos en sus organizaciones y de otros proyectos sobre los CCT llevados a cabo

tanto por la Confederación Europea de Sindicatos (CES) como por BusinessEurope en los últimos años.

En lo que respecta a los sindicatos, numerosas Federaciones Sindicales Europeas (FSE) habían intensificado su labor para negociar y formalizar CCT, y la CES ha respaldado activamente su labor desde 2009, con el propósito de hacer frente a cualquier problema que pudiera surgir durante el proceso. La CES llevó a cabo dos proyectos diferentes que dieron lugar a una propuesta destinada a crear un ambiente propicio para este tipo de negociaciones.

Simultáneamente, BusinessEurope y sus afiliados han analizado la cuestión de los CCT y promovido los intercambios entre empresas. En 2010, un proyecto conjunto con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIFOIT) abordó las experiencias de una serie de multinacionales. Más recientemente, en otro proyecto con el CIFOIT se debatió sobre las dificultades y las oportunidades asociadas a los CCT y las cadenas de suministro mundiales.

La característica común de estas acciones fue que ambas organizaciones querían aprovechar las prácticas actuales con el fin de detectar soluciones que pudiesen servir de apoyo a los agentes negociadores. En este contexto, la CES y BusinessEurope desarrollaron el proyecto conjunto «Building on experiences: a win-win approach to transnational industrial relations in multinational companies» (Aprovechar las experiencias: un planteamiento de las relaciones laborales transnacionales en empresas multinacionales beneficioso para todas las partes). Para ello se reunieron en varias ocasiones en los últimos dos años. Tras una fase preparatoria que se desarrolló durante el primer semestre de 2017, los interlocutores sociales europeos se reunieron para el primer taller que tuvo lugar en Helsinki en octubre de 2017, en el que se debatió sobre los factores impulsores y los beneficios de los CCT. En el segundo taller celebrado en Berlín a finales de enero de 2018, el debate se centró en las negociaciones y la aplicación de los convenios. En mayo de 2018 tuvo lugar un último acto en Bruselas para abordar el informe y extraer conclusiones conjuntas. Tanto las entrevistas como los debates celebrados a lo largo del proyecto han servido de base para el informe final —redactado por las dos expertas independientes, Marie-Nöelle López y Stefania Marassi—, al igual que las conclusiones políticas que cierran el texto, extraídas de forma conjunta por la CES y BusinessEurope.

## Resultados del proyecto: el informe final

En el presente informe final se identifican y describen las principales conclusiones de las entrevistas realizadas entre julio de 2017 y marzo de 2018 con representantes sindicales y de la dirección central de ocho empresas que han formalizado convenios colectivos transnacionales (CCT), concretamente acuerdos marco europeos a nivel de empresa (AME) o acuerdos marco mundiales (AMM).

El comité directivo seleccionó ocho empresas con sede central en Italia, Francia y Alemania. Por otra parte, el proyecto se centra en el estudio de seis AME y dos AMM. La muestra de empresas abarca un amplio abanico de situaciones. Para una de las empresas, las negociaciones a nivel europeo son algo relativamente nuevo, y tres únicamente han formalizado un CCT hasta la fecha. Por el contrario, cuatro de las empresas seleccionadas se han mostrado muy activas en el ámbito de la negociación transnacional; la primera ya ha formalizado siete CCT (cinco AME y dos AMM), la segunda, tres CCT (dos AME y un AMM), la tercera empresa, dos AME, y la cuarta y última empresa, tres AME.

Además, la muestra incluye dos AME que han pasado por un proceso de renovación y renegociación. Estudiar estos convenios ha resultado útil para comprender mejor problemas concretos relacionados con el proceso de renegociación: cómo pueden identificar los interlocutores sociales los problemas encontrados durante el proceso de aplicación, cómo desarrollar un diagnóstico

conjunto de la situación y cómo colaborar para encontrar soluciones que mejoren la aplicación de los convenios a nivel local.

Por último, los CCT objeto de estudio abordan distintas cuestiones, que engloban desde la inclusión de los jóvenes hasta la capacidad de inserción profesional, pasando por la anticipación al cambio, la salud y la seguridad en el trabajo y los derechos fundamentales de los trabajadores. Todas ellas han sido negociadas con las Federaciones Sindicales Europeas (FSE) o las Federaciones Sindicales Mundiales (FSM).

Las entrevistas se basaron en un cuestionario preparado previamente por el comité directivo. La lista de preguntas abordó áreas muy diversas: a) los factores que impulsaron a las partes firmantes a entablar negociaciones y formalizar este tipo de convenios; b) los beneficios derivados de la formalización de los CCT para todas las partes pertinentes y, por lo tanto, su capacidad para negociar convenios beneficiosos para todas ellas, y c) los procesos de negociación y aplicación, así como la capacidad de las partes firmantes para superar las dificultades y garantizar soluciones que beneficien a todas las partes pertinentes cuando surja un problema.

De la parte sindical, se llevaron a cabo entrevistas con 17 representantes de las FSE/FSM y los sindicatos a nivel nacional que participaron en la negociación o la aplicación de los CCT seleccionados. Del lado de la gestión, se entrevistó a 12 representantes de la dirección central.

## 1. ¿POR QUÉ NEGOCIAR UN CCT? EL PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADOR

Los CCT comparten cierta singularidad en cuanto a que están hechos a medida; tratan de dar respuesta a los importantes problemas a los que se enfrenta un grupo empresarial, y pueden desarrollar una política social o de recursos humanos concreta que atienda a esta dificultad. Para las empresas, el punto de partida es el problema y la dificultad que deben abordar. La dirección de una empresa toma la decisión de si formalizar o no un CCT solamente en estos casos. Esto se hace después de determinar el valor que podría generar dicho convenio en comparación con

la alternativa de que la empresa aplique una política unilateral.

A pesar de que los factores impulsores y los temas abordados son claramente específicos de las empresas concretas, las entrevistas realizadas con los equipos directivos de las empresas pusieron de relieve varios elementos comunes que impulsan su decisión de llevar a cabo las negociaciones y formalizar un CCT.

Por tanto, ¿cuáles son los aspectos transversales y algunos motivos comunes que animaron a estas empresas a optar por formalizar un CCT y no por desarrollar una política de forma unilateral?

**a. Los CCT permiten cuestionar a la dirección de una empresa por sus prácticas y sus resultados.**

Muchos equipos directivos de las empresas incluidas en el estudio han afirmado que sus compromisos tienen una mayor repercusión cuando quedan establecidos en un CCT. De hecho, la formalización de este tipo de convenios conlleva determinados procedimientos de seguimiento de las partes firmantes. Es precisamente este nivel de exigencias lo que persiguen quienes se comprometen con un proceso de este tipo.

Dicho de otro modo, aparentemente las empresas persiguen y valoran la obligación que imponen muchos CCT respecto a informar sobre lo que han hecho para aplicar el convenio y sobre los avances logrados. La posibilidad de que se cuestionen sus prácticas y sus resultados mediante una influencia que les sirva de contrapeso interno también es algo que las empresas valoran.

**b. Los CCT permiten que la dirección de una empresa dependa de la implicación de los representantes de los trabajadores para aplicar con éxito su política interna**

Cuando negocian un CCT, los equipos directivos no solo esperan que los representantes de los trabajadores los cuestionen, sino también que estos los apoyen para implantar su política interna. De hecho, para muchas

empresas, negociar un CCT y, por consiguiente, implicar a los representantes de los trabajadores, es una forma de ir más allá de los límites de los canales de aplicación de la política de gestión y confiar en los canales de representación de los trabajadores. Debido a esto, en la mayoría de los convenios estudiados —y esto sucede con mayor frecuencia en el caso de los AME— es habitual que las partes firmantes recurran a la negociación a nivel local o al diálogo social para aplicar el convenio.

Los convenios de salud y seguridad (empresa A y empresa G) son bastante representativos de este planteamiento, ya que pretenden promover el diálogo social sobre estas cuestiones a nivel local. En la empresa G, el CCT permite que los representantes de los trabajadores soliciten la celebración de un debate anual sobre cuestiones de salud y seguridad en aquellos casos en que no existe un órgano específico.

El CCT de Schneider Electric establece la aplicación de estructuras de diálogo social nacional en aquellos países en los que son inexistentes a este nivel. Posteriormente, estos órganos deberían reunirse regularmente para abordar los aspectos relativos a la evolución de los trabajos y las competencias. El CCT formalizado por Engie insta la celebración de una reunión anual en cada división, que se dedica a presentar ante los representantes de los trabajadores la estrategia de la división y sus consecuencias en los empleos y las competencias, y a debatirlas con ellos. Todas estas disposiciones permiten que los sindicatos locales tomen el relevo del convenio a nivel local y que las políticas relativas a las competencias y la capacidad de inserción profesional operen en el ámbito local mediante la implicación de las direcciones locales con relación a estos temas.

## 2. FACTORES PARA NEGOCIAR LOS CCT

Como ya se ha indicado, los CCT son convenios a medida que abordan problemas o dificultades prioritarios a los que se enfrentan tanto empleadores como trabajadores en el ámbito europeo o mundial. Ambas partes consideran necesario establecer disposiciones que sirvan de marco para abordar las dificultades comunes. En las siguientes secciones se recogen algunos ejemplos de factores que se han identificado con arreglo a los estu-

dios de casos de las empresas.

Estas dificultades pueden tener que ver con la transformación y la expansión del negocio (a) o estar relacionadas con otros temas más concretos, como la salud y la seguridad o la renovación del personal (b). Otro factor podría ser establecer una visión o una imagen de grupo que también pueda reforzar la reputación de la

empresa (c), al igual que reforzar la confianza mutua y la cooperación entre los signatarios y difundir una cultura de diálogo social por todas las operaciones empresariales (d), o unificar las prácticas en materia de recursos humanos o relaciones laborales entre las filiales (e).

### **a. Responder a las dificultades relacionadas con la expansión y la transformación del negocio**

En el caso de algunas de las empresas analizadas, el factor que las impulsó a celebrar un CCT fue su transformación, ya fuera debido a que la empresa se encontraba en pleno desarrollo en cuanto a ampliar su negocio al ámbito internacional (Enel), porque se estaba preparando para adoptar un modelo de negocio diferente (Engie), o porque tenía previstos varios cambios en su negocio, en especial relativos a modificaciones tecnológicas y nuevos mercados (Schneider Electric).

Cuando el factor lo constituye un cambio en el negocio, con frecuencia la iniciativa para comenzar las negociaciones parte de los representantes de los trabajadores. En estos casos, el convenio muestra que a los trabajadores y a sus representantes les preocupan las consecuencias de este cambio (Enel y Engie). Entretanto, la necesidad de los trabajadores de contar con transparencia y garantías se hace eco de algunas de las inquietudes de la dirección de la empresa, como se muestra en los ejemplos siguientes.

- Cuando el cambio implica la globalización, los sindicatos desean establecer un marco en el que las prácticas sociales puedan converger de cara a crear una especie de condiciones igualitarias en las que las reglas del juego sean las mismas y se minimicen las disparidades (Enel). Esto puede encajar con los propios intereses de la empresa de difundir su cultura en todas las operaciones, en especial en lo referente a gestionar la transformación del negocio mediante el diálogo social.
- En el contexto de la transformación del negocio, las demandas sindicales de disponer de un marco que permita anticipar y gestionar mejor la repercusión de la transformación sobre los puestos de trabajo también encajan con el interés de la propia empresa por tranquilizar a los trabajadores con relación a la transformación del negocio y la capacidad del grupo para gestionar los cambios de una manera socialmente responsable. Engie es un ejemplo de que el

objetivo de establecer la confianza no es una idea tan abstracta como puede parecer a primera vista. El convenio formaliza compromisos muy concretos que contribuyen a salvaguardar la capacidad de inserción profesional y hace énfasis tanto en la formación como en la movilidad. El objetivo era que los trabajadores pudieran encontrar su lugar en la futura organización. Con esto, la dirección de la empresa pretendía asegurarse de que la plantilla tenía una percepción más positiva de la transformación del negocio.

- La perspectiva de un cambio significativo relativo a la empresa también es una oportunidad para que los interlocutores sociales retomen impulso y se anticipen al cambio. Aplicar mecanismos que contribuyan a identificar las necesidades de la empresa, por ejemplo, en lo referente a empleo y competencias, beneficia a ambas partes (Schneider Electric).

### **b. Trabajar conjuntamente de forma colaborativa a fin de conseguir (a) los objetivos comunes que cubran las necesidades o dificultades de una empresa**

La disposición tanto de la dirección central como de los sindicatos a colaborar para conseguir (a) objetivos comunes es uno de los principales factores que impulsan la formalización de la mayoría de los CCT examinados. Esto plantea la cuestión de qué objetivos se proponen alcanzar las partes firmantes al utilizar un CCT como vehículo para conseguirlo.

Tal como se ha indicado en la sección 2, estos convenios, y los temas que abordan, están adaptados a las necesidades y los problemas prioritarios a los que se enfrentan la empresa, los trabajadores y sus representantes en un momento concreto. Las características del sector empresarial en el que opera la sociedad también pueden desempeñar un papel en la variedad de temas que aborda un CCT (por ejemplo, lo más probable es que una empresa esté dispuesta a encontrar nuevas formas de conservar los conocimientos técnicos internos mediante su transferencia a una generación más joven de trabajadores si cuenta con una mano de obra altamente especializada para realizar sus principales operaciones).

Por lo tanto, las partes firmantes de algunos de los CCT estudiados recurrieron a estos convenios para alcanzar objetivos muy diversos y resolver dificultades de forma conjunta y mediante la colaboración. Estas dificultades

abordan desde la escasez de mano de obra cualificada hasta anticiparse e identificar las competencias necesarias para el desempeño de funciones futuras (véase la sección 3.a), pasando por la necesidad de garantizar un cambio en el modo de pensar tanto de la dirección como de los trabajadores con relación a la importancia de los estándares de salud y seguridad.

A modo de ejemplo, la necesidad de la empresa de ampliar todavía más sus operaciones, así como de conservar internamente los conocimientos y las competencias adquiridos por una generación de trabajadores a punto de jubilarse impulsó que las partes firmantes de uno de los CCT buscara una forma coordinada de atraer a los jóvenes e integrarlos en la empresa, mediante programas de aprendizaje basados en el trabajo, por ejemplo (Safran).

De igual modo, la mejora de los estándares de salud y seguridad en el grupo en su conjunto también fue el factor fundamental que impulsó a las partes firmantes a negociar tres de los CCT examinados (Barilla, Suez y ThyssenKrupp). Debido a la naturaleza de su negocio, la empresa H estaba muy interesada en abordar y superar situaciones de peligro a las que se enfrentan sus trabajadores en su trabajo cotidiano. En lo que se refiere a Barilla, en el convenio se estableció de forma explícita el objetivo de conseguir «cero accidentes» y las partes firmantes se comprometieron a lograrlo. En Suez, teniendo en cuenta la elevada frecuencia y la gravedad de los accidentes relacionados con la salud y seguridad dentro de este sector, esta cuestión era una prioridad real para la dirección y los representantes de los trabajadores, y ambas partes se mostraron deseosas de garantizar un CCT sobre este tema.

### **c. Establecer una visión o una imagen del grupo que también pueda reforzar la reputación de la empresa**

Crear una identidad de grupo es uno de los principales factores que han contribuido a la formalización de algunos de los CCT examinados, en especial desde la perspectiva de la dirección central. En este sentido cabe destacar tres aspectos:

- a) En primer lugar, un CCT puede ser una forma de canalizar y dar visibilidad a la visión de un grupo sobre el tema que se aborda en el convenio o la dificultad a la que se enfrenta la empresa. Por lo tanto, una empresa puede recurrir a un CCT para establecer una visión de grupo sobre cómo respaldar un cambio en el negocio (Engie)

o puede considerar que establecer y mantener un conjunto de valores y principios comunes (por ejemplo, sobre la importancia del diálogo social y el respeto por los derechos fundamentales de los trabajadores) en el conjunto del grupo es un factor clave y un paso intermedio fundamental a la hora de emprender el proceso de expansión del negocio (Enel). Por supuesto, esto debe hacerse en todo momento teniendo en cuenta y respetando la legislación nacional y las tradiciones nacionales y locales en materia de relaciones laborales.

- b) En segundo lugar, un CCT puede servir de vehículo para que una empresa desarrolle una marca y una imagen nuevas como empleador paneuropeo que desde ese momento vaya más allá del país en el que se encuentra su sede central. Esto concretamente sucede cuando la imagen actual de la empresa está muy arraigada y fuertemente relacionada con las operaciones del negocio en un país (Safran). Este factor también refleja qué es importante para los representantes de los trabajadores con miras a formalizar un CCT —crear una base social europea en una empresa en la que esta característica todavía no existe (Safran).
- c) En tercer lugar, según los sindicatos, la formalización de un CCT puede considerarse una herramienta importante para potenciar la reputación de la empresa en un área específica (por ejemplo, salud y seguridad), sobre todo en aquellos casos en los que las normas laborales en la sede central de la empresa ya son muy estrictas (Barilla).

### **d. Reforzar, profundizar o formalizar el diálogo social entre la dirección y los sindicatos tanto a nivel central como local**

Los CCT pueden contribuir a reforzar y afianzar la relación laboral y el diálogo entre la dirección de una empresa y los sindicatos, ya sea a nivel central o local. En este sentido, la formalización de CCT puede considerarse un vehículo importante para reforzar la confianza mutua y la cooperación entre las partes pertinentes y promover una cultura de diálogo social por las diferentes operaciones empresariales basada en una colaboración social entre la dirección y los sindicatos, y no en una relación de confrontación.

En este contexto, tanto desde la perspectiva de la empresa como del sindicato, un CCT puede ayudar a

«exportar» el exitoso modelo de diálogo social que existe en la sede central de la empresa en un ámbito de trabajo concreto (por ejemplo, salud y seguridad) a las restantes sedes del negocio. Esto se hace en un esfuerzo por emprender un camino de crecimiento común en la mejora continua de los estándares de salud y seguridad por todo el grupo (Barilla).

Por la misma razón, los CCT pueden contribuir a profundizar y ampliar el diálogo social hasta un nivel distinto y potencialmente más elevado. Por ejemplo, establecer un nivel adicional de procesos participativos en el ámbito transnacional (p. ej., mediante la creación de un Comité de Empresa Mundial (CEM)) no solo beneficia a los representantes de los trabajadores (y en última instancia a los trabajadores), sino también a la propia empresa. De esta forma, los primeros están mejor informados sobre las operaciones y las estrategias de la empresa en todo el mundo, a la vez que esta última dispone de un importante canal de comunicación sobre el desempeño de las diferentes entidades del grupo (Enel).

Además, la relación de trabajo positiva entre una empresa y un sindicato puede alcanzar un punto en el que ambas partes perciban la necesidad de institucionalizar las prácticas de diálogo social ya existentes (por ejemplo, el intercambio de puntos de vista e información sobre presuntas violaciones de los derechos fundamentales de los trabajadores). Esta formalización puede servir para que las diferentes entidades del grupo y el mundo exterior sean conscientes de la relación de trabajo colaborativa entre la empresa y el sindicato en el tratamiento de los derechos laborales (Metro). Simultáneamente, el refuerzo del diálogo social mediante la formalización de CCT también puede constituir una base sólida para el avance de los derechos laborales, que son un factor esencial, sobre todo para los sindicatos. También puede

mitigar el riesgo de las campañas y las actuaciones, lo cual, según los sindicatos, puede ser uno de los principales motivos subyacentes a la decisión de una empresa de entablar negociaciones transnacionales (Metro).

### **e. Garantizar que los compromisos sociales son homogéneos en todo el grupo**

En la sección 3.c se destaca que establecer una visión o una imagen de grupo puede ser uno de los factores que impulsa la formalización de un CCT. En algunos de los CCT examinados en este estudio, este factor va todavía más allá, hasta el punto en que las partes reconocen que estos convenios tienen el valor añadido potencial de reafirmar y homogeneizar o armonizar los compromisos sociales de la empresa en todas las entidades del grupo dentro del ámbito de aplicación del convenio. Esto no supone un detrimento, ni tiene por qué serlo, del cumplimiento de la legislación nacional y de las tradiciones nacionales y locales, en especial durante la fase de aplicación de los CCT.

Más concretamente, la formalización de CCT puede contribuir a armonizar los compromisos de una empresa en los ámbitos a los que afecta el convenio, por ejemplo, la formación y la integración de los jóvenes (Safran). Por otra parte, puede servir de vector para garantizar que todas las entidades del grupo comparten una visión común sobre la importancia del diálogo social y las consecuencias positivas que pueden derivarse de una relación de trabajo colaborativa entre una empresa y los sindicatos, entre otros aspectos (Enel). Desde la perspectiva de los representantes de los trabajadores, un CCT también puede garantizar un comportamiento similar de la empresa en todas sus sedes (Barilla).

## **3. BENEFICIOS COMUNES Y MUTUOS**

Los resultados de las entrevistas muestran que empresas y sindicatos pueden tener un gran interés en negociar los CCT, ya que los beneficios derivados de su formalización y aplicación no solo son compartidos a menudo por ambas partes, sino que también son mutuamente beneficiosos. Con relación a los CCT examinados en este estudio, pueden detectarse cinco áreas principales de beneficios. Algunos de los beneficios reflejan los factores que se des-

criben en la sección 2, lo que demuestra que las partes firmantes en gran medida han tenido éxito en la aplicación de los convenios. También es importante señalar que, en el caso de algunos de los CCT examinados (por ejemplo, los que han sido renegociados y el más reciente), es bastante prematuro determinar si ya se ha obtenido un resultado positivo. En cualquier caso, los entrevistados han identificado algunos beneficios (indirectos).

### **a. Resultados concretos sobre cómo han abordado los CCT las dificultades comunes**

Los resultados de las entrevistas ponen de relieve que los CCT han permitido a las partes pertinentes introducir mecanismos innovadores y mutuamente beneficiosos en respuesta a las diversas necesidades y dificultades a las que se enfrenta una empresa (véanse las secciones 2a y 2b para obtener ejemplos).

Una prueba de ellos son los resultados positivos derivados del CCT formalizado en Safran, cuya aplicación dio lugar a que las partes firmantes alcanzasen varios de los objetivos (cuantitativos) que se habían establecido previamente, tales como el número de jóvenes profesionales que se integrarán en la empresa a través de programas de aprendizaje basados en el trabajo, el desarrollo de asociaciones con universidades y escuelas, así como la identificación de las mejores prácticas en este ámbito como herramienta para mejorar en última instancia la aplicación del convenio a nivel local.

Por otra parte, la formalización del CCT en ThyssenKrupp es una de las herramientas que provocó un cambio en la forma de pensar y la actitud de la dirección y los trabajadores con relación a la importancia de la mejora constante de los estándares de salud y seguridad. A modo de ejemplo, este cambio de perspectiva sobre estos temas ha contribuido a la creación de nuevos mecanismos y sistemas para mejorar los estándares de salud y seguridad dentro de la empresa. De igual modo, en la actualidad, la salud y la seguridad es un tema que se plantea regularmente en las reuniones y sobre el que debaten los agentes pertinentes.

Pese a haberse formalizado hace poco, puede afirmarse que el CCT celebrado por Barilla ya ha dado lugar a algunos beneficios —si bien indirectos—. La organización de actos simbólicos en materia de salud y seguridad en dos países en los que opera la empresa es una prueba de la importancia que ambas partes firmantes conceden a este tema.

Entre los CCT que ha formalizado Suez tras la desconsolidación del grupo empresarial original, el que mayores frutos ha dado es el CCT de salud y seguridad. El motivo es que este CCT abordó una cuestión prioritaria tanto para la empresa como para los interlocutores sociales. Ambas partes consideran que el diálogo social bien desarrollado respecto al grupo de trabajo en materia de salud y seguridad, que se encarga de aplicar el CCT, sustenta un círculo virtuoso. Las aportaciones de las bases y de los representantes de los trabajadores sobre las iniciativas políticas permiten que la dirección se adapte y mejore la estrategia general de salud y seguridad.

Tanto la dirección como los sindicatos hicieron énfasis en la importancia de una encuesta a los trabajadores sobre temas de salud y seguridad realizada conjuntamente entre la dirección y el grupo de trabajo en materia de salud y seguridad, puesta en marcha en toda Europa. El grupo de trabajo en materia de salud y seguridad estableció un subgrupo a partir de sus miembros encargado de trabajar con la dirección en la realización de la encuesta a los trabajadores. La encuesta comprendió tres temas: uno elegido por la dirección y dos por los representantes de los trabajadores. El subgrupo trabajó en el contenido y el formato del cuestionario con la ayuda de un consultor. Se organizaron varias reuniones específicas para analizar los resultados de la encuesta y sus conclusiones generaron puntos de acción política del grupo en materia de salud y seguridad. Los resultados permitieron demostrar, por ejemplo, que el personal de la sede central contaba con escasos conocimientos sobre las políticas de salud y seguridad adoptadas por la empresa. Por consiguiente, uno de los puntos de acción política consistió en que cada unidad de negocio se centrara concretamente en informar a estos trabajadores sobre los temas y los avances en materia de salud y seguridad.

En Engie, las partes firmantes del CCT observaron un cambio en la forma de pensar de las partes. El CCT aborda mayoritariamente problemas relativos a la capacidad de inserción profesional y la formación. En este sentido, los sindicatos destacaron que, gracias a este convenio, la actitud de algunos directivos locales había cambiado de manera que ahora percibían la formación más bien como una inversión fundamental para mantener la capacidad de inserción profesional que como una partida presupuestaria.

El CCT también ha alentado a las entidades implicadas en la reorganización empresarial, la transmisión de empresas y los cierres a destinar más recursos a las medidas complementarias y a dedicar más tiempo al diálogo social. Por ejemplo, esto fue así en el Reino Unido, en donde se produjeron varias reestructuraciones, incluido el cierre de una sede, en las que el convenio permitió ir más allá de los requisitos legales relativos a la participación de los representantes de los trabajadores.

### **b. Los CCT han reforzado o formalizado la relación y las prácticas de diálogo social entre las partes firmantes**

La formalización de tres de los CCT examinados es una prueba de esta ventaja, ya que ambas partes firmantes reconocen que su relación y sus prácticas de diálogo social se han visto impulsadas gracias al CCT.

En Barilla, el CCT ha reforzado la relación entre la dirección y la FSE firmante. Por consiguiente, es fundamental establecer mecanismos de diálogo social y, más concretamente, un procedimiento centralizado para supervisar y mejorar los estándares de salud y seguridad en todas las sedes europeas de la empresa. La FSE firmante (la Federación Europea Sindical de Alimentación, Agricultura y Turismo, EFFAT) y el Comité de Empresa Europeo (CEE) tendrán un papel fundamental en este proceso.

Por el mismo motivo, en Enel, el CCT contribuyó al establecimiento de un CEM, cuyos miembros son designados por los sindicatos, y de tres comités multilaterales. La creación de estos mecanismos de diálogo social ha impulsado el canal de comunicación entre la empresa y los representantes de los trabajadores. La implicación activa del CEM en una reorganización importante que tuvo lugar en la empresa hace un par de años confirma el aumento de la atención y la importancia que prestan tanto la empresa como los sindicatos a establecer un sistema robusto y sólido de relaciones laborales dentro de esta.

Por último, en Metro, el CCT ha permitido formalizar el proceso que regula la relación laboral entre las partes firmantes, especialmente en lo que se refiere a la vigilancia de la aplicación del convenio. Desde que se formalizó el convenio, las partes firmantes se han reunido con regularidad en reuniones bilaterales celebradas a lo largo del año, y anualmente con motivo de la reunión que se celebra entre todos los representantes locales de los sindicatos/trabajadores que existen en las sedes/los países en los que está presente la empresa en todo el mundo.

### **c. Los CCT han permitido que la dirección central y las FSE/FSM conozcan mejor el funcionamiento de la empresa en sus operaciones en Europa o en el resto del mundo**

En algunos de los CCT examinados, el establecimiento o la consolidación de los mecanismos de diálogo social dentro de la empresa no solo ha proporcionado un importante vehículo para canalizar y compartir información entre la empresa y los representantes de los trabajadores (véase la subsección anterior), sino que este proceso también ha contribuido a mejorar el nivel de conocimientos, tanto de la dirección central como de los sindicatos, sobre el comportamiento (social) de la empresa en los diferentes países en los que opera. Esto constituye un importante valor añadido mutuamente beneficioso para las partes.

Por consiguiente, tras formalizarse el CCT y posteriormente crearse el CEM, los representantes de los trabajadores de Enel han conseguido comprender mejor el funcionamiento de la empresa en todo el mundo tanto desde el punto de vista social (por ejemplo, el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores) como empresarial (por ejemplo, decisiones estratégicas que pueden tener consecuencias sociales). De igual modo, desde el punto de vista del sindicato, la participación de la dirección central en la reunión anual a la que asisten los sindicatos locales ha permitido a Metro recibir y recopilar información pormenorizada sobre aspectos relacionados con el trabajo derivados de sus operaciones en todo el mundo. Lo mismo se aplica a la FSM firmante, que ha podido coordinar mejor las acciones con los sindicatos locales gracias al CCT.

### **d. Los CCT también han contribuido a establecer y mejorar el diálogo social en el ámbito local gracias al papel activo de la FSE/FSM conjuntamente con la dirección de la empresa para encontrar soluciones a los problemas que surgen a este nivel**

Los resultados de la entrevista han puesto de relieve que los CCT constituyen un vehículo importante para mejorar el diálogo social en el ámbito local no solo al crear una cultura de diálogo social en los países en los que está menos desarrollada, sino también al establecer un marco que contribuya a sensibilizar a los agentes locales sobre la importancia de las relaciones de colaboración.

Por ejemplo, desde el punto de vista de los sindicatos, el CCT formalizado por Metro contribuyó a establecer el sindicalismo. Una prueba de ello es el establecimiento del primer sindicato en el sector del comercio en uno de los países en los que opera la empresa inmediatamente tras formalizarse el CCT. Este mismo convenio también ha ayudado a la dirección central a reafirmar entre los directivos locales que las buenas prácticas de diálogo social son un aspecto fundamental en la gestión de un negocio.

Partiendo de esto, varios de los CCT examinados también han servido a la dirección central y a las FSE/FSM para resolver disputas en el ámbito local y han contribuido a la mejora global de las prácticas de diálogo social entre los agentes locales. En este sentido, los CCT permitieron que la dirección central y los sindicatos intervinieran con éxito en los países en los que se había interrumpido el diálogo entre los agentes locales

(Enel) o en los que la empresa supuestamente había adoptado un comportamiento antisindicalista (Metro). Por otra parte, con relación al CCT formalizado por Schneider Electric, la intervención de IndustriAll Europa en una disputa que surgió en el ámbito local tuvo un resultado positivo, ya que permitió que las partes volvieran a abrir el proceso de diálogo y alcanzaran una solución negociada con respecto al cierre de una planta.

### **e. La aplicación de un CCT ha dado lugar al establecimiento de una política de empresa**

Los resultados de las entrevistas demuestran que la aplicación de un CCT puede servir de vehículo para la adopción de políticas internas de una empresa. Un ejemplo de esta práctica es el CCT formalizado por

Enel, que incorporó las recomendaciones conjuntas emitidas por uno de los comités multilaterales establecidos mediante el CCT en una política interna sobre diversidad e inclusión.

Este es un buen ejemplo ilustrativo de cómo puede capitalizar una empresa el trabajo realizado para aplicar un CCT a fin de mejorar todavía más las condiciones laborales y de trabajo. Simultáneamente, la introducción de políticas de empresa gracias a la aplicación de un CCT podría considerarse un factor clave a la hora de lograr que las partes relevantes entablen negociaciones y formalicen estos convenios. Dicho de otro modo, la formalización de un CCT podría constituir el paso principal para respaldar el establecimiento de políticas empresariales posteriores.

## **4. LA FASE DE NEGOCIACIÓN: UNA FASE CRÍTICA AUNQUE FUNDAMENTAL PARA LA POSTERIOR APLICACIÓN DE UN CONVENIO**

La negociación es tan solo una fase preliminar para alcanzar un convenio. La forma en que se desarrolla tiene un impacto fundamental en la capacidad de los agentes para asumir la titularidad del convenio y ponerlo en práctica. Por ello, la negociación con una FSE/FSM forma parte de la reflexión del grupo sobre su estrategia de relaciones laborales. Las empresas que deciden interactuar con las FSE o las FSM y realizar intercambios con ellas lo hacen con el objetivo de reconocer su papel como contrapartes a nivel transnacional con las que la empresa pretende establecer una relación positiva y como coordinadoras de las organizaciones sindicales nacionales (a).

Los CCT también requieren una asimilación a nivel nacional para poder dar lugar a resultados reales. Esto significa que los equipos directivos locales deben participar de una u otra manera antes de que estos convenios se pongan en práctica, es decir, durante las fases de negociación (b), y que las características locales también deben tenerse en cuenta en esta fase (c).

Por último, la colaboración continua también significa que los signatarios están dispuestos a retomar la planificación y que cada experiencia de renegociación sirve tanto para aclarar los compromisos con respecto a las dificultades en

constante evolución como para mejorar la forma en que se establece el convenio (d).

### **a. Negociar con una FSE/FSM**

Los CCT requieren que ambas partes colaboren para superar las mismas dificultades y adopten un planteamiento basado en la colaboración continua. Esto comienza en la fase de negociación.

#### **i. Negociar con una FSE**

Optar por negociar un AME con una FSE depende de un principio fundamental subyacente a numerosos sistemas de relaciones laborales, a saber: el principio de reconocimiento mutuo. Para poder ser reconocidas como parte en las negociaciones, las FSE hacen énfasis en su nivel de representación dentro de una empresa, así como en su capacidad para implicar y coordinar a otros sindicatos activos en la empresa. Los procedimientos de negociación basados en la FSE dependen de los mandatos de los sindicatos nacionales, de la validación que hagan estos de los proyectos de convenio y de la implicación de los representantes nacionales de

dichos sindicatos. La implicación de los representantes nacionales también es una forma de aumentar las posibilidades de que un convenio se aplique eficazmente.

Otro punto que cabe señalar es que las FSE son capaces de mostrar pragmatismo a la hora de adaptar el proceso de negociación a las inquietudes expresadas por las empresas o por los representantes nacionales. Por otra parte, las FSE pueden desempeñar un papel fundamental en la coordinación de los sindicatos nacionales que participan en el proceso de negociación y en garantizar que la delegación sindical tenga una única voz en sus relaciones con la empresa. No obstante, al margen de los aspectos de procedimiento, es beneficioso abordar el modo en que otros agentes, la dirección y los representantes de los trabajadores perciben las negociaciones dirigidas por una FSE.

***A. Organizaciones sindicales que valoran la naturaleza democrática de los procedimientos de negociación entre las empresas y las FSE***

Los sindicatos nacionales consideran la implicación en todas las fases de las negociaciones (preparación, desarrollo y validación del convenio) una expresión de democracia y un modo de formar parte del proceso. De hecho, los sindicatos nacionales solicitaron participar en la negociación que estimuló a la Federación Europea de la Metalurgia (FEM) a desarrollar un procedimiento de negociación. Posteriormente, esto ha servido de base para los procedimientos establecidos por otras FSE.

***A. Empleadores que ven el potencial simplificador***

Desde la perspectiva del empleador, el hecho de que las FSE puedan proporcionar una solución completa ha contribuido a convencer a los equipos directivos de las empresas de su eficacia en aquellos casos en que, de lo contrario, podrían mostrarse reacios o inseguros sobre cómo proceder en los distintos escenarios de negociación. Algunas de las empresas examinadas analizaron distintas posibilidades en lo que a las partes de la negociación se refiere. En última instancia, optaron por negociar con IndustriAll Europa, ya que hacerlo con una FSE requería de coordinación en toda Europa sin dejar de implicar a los representantes de los trabajadores de la empresa (Safran). En otro ejemplo (Engie), las negociaciones europeas iniciales tuvieron lugar con los representantes sindicales de los países en los que está presente el grupo. No obstante, tras esta primera experiencia de negociación con las FSE, la empresa decidió negociar nuevos convenios con ellas. En este sentido, algunas de las empresas entrevistadas perciben que la negociación con las FSE aporta simplicidad a lo que, por naturaleza, es un proceso muy complejo, sobre todo si

se tiene en cuenta la diversidad de culturas de diálogo social y la diversidad de marcos jurídicos.

***C. Empleadores que reconocen los conocimientos especializados de las FSE cuando se trata de formular un compromiso***

Con frecuencia las direcciones de las empresas elogiaron la forma en que las partes de la negociación fueron capaces de ofrecer soluciones y plantear propuestas capaces de dar lugar a compromisos, pero también de proponer soluciones a problemas que también afectaban a la propia dirección. Esto se debe a que las FSE cuentan con una abundante práctica en materia de negociación y experiencia con otras empresas, por lo que son capaces de adaptar soluciones previas a nuevas situaciones, etc.

**ii. Negociar con una FSM: establecer una alianza a largo plazo**

Optar por negociar un AMM con una FSM también depende del principio de reconocimiento mutuo. La negociación con una FSM es una forma de establecer una colaboración social con un agente global, de forma que el grupo pueda gestionar mejor cualquier problema que surja, en especial en países remotos.

Por ejemplo, Metro participa en intercambios de opiniones e información sobre cuestiones relacionadas con el trabajo que se plantean en el ámbito nacional y que son comunicadas por los sindicatos. Esta relación permite a la dirección del grupo tener conocimiento de cualquier problema en una fase temprana, contrastar la información con la que se proporciona desde la dirección y, posteriormente, trabajar con la FSM en la resolución del problema. En este sentido, una FSM puede ser un valioso interlocutor social capaz de coordinar la recopilación de información de los sindicatos locales y, si fuese necesario, ponerla a disposición de la dirección central.

***A. Implicación de la dirección en la fase de negociación: un problema crucial y complejo***

La implicación de los representantes nacionales es un problema tanto del sindicato como de la dirección. En este sentido, algunas empresas incluso han adaptado sus prácticas de negociación tras haber decidido que sería útil implicar de alguna forma a las direcciones locales. Gracias a esto, las involucran en el proceso, en lugar de limitarse a que tengan la impresión de que la central ha adoptado una decisión sin tener en cuenta sus puntos de vista ni pensar sobre cualquier posible consecuencia local.

Los equipos directivos de Barilla, Safran y Schneider Electric fueron informados durante las distintas fases de las negociaciones. De hecho, existe la percepción de que la implicación temprana y oportuna de las direcciones locales facilita la «titularidad» local del convenio una vez que debe llevarse a la práctica.

Sin embargo, al mismo tiempo, al negociar un AME, los equipos directivos de la empresa tratan de «imponer» determinada visión de grupo sobre los problemas o las políticas sociales. Esto ha hecho que determinadas empresas (como Engie y Suez) hayan asumido que, al incluir a los equipos directivos locales únicamente de forma marginal, la dirección central tuviera un mayor margen para negociar los estándares con arreglo a la visión central.

### ***B. La importancia de tener en cuenta las tradiciones locales***

El segundo aspecto importante y, en cierta medida, una dificultad que puede desempeñar un papel en la fase de negociación de los CCT es la repercusión que pueden tener las distintas tradiciones locales en el modo en que se define determinado contenido específico de un convenio y la forma en que deciden al respecto las partes negociadoras. Como ejemplo, la divergencia de puntos de vista y opiniones entre los agentes locales que participan en las negociaciones por el lado del sindicato pueden alargar la fase de negociación y hacer que sea más difícil alcanzar un compromiso. Esta situación puede deberse a que los sindicatos locales partan de puntos distintos con respecto a un tema concreto a consecuencia de las características de sus sistemas jurídicos o de las tradiciones relativas a relaciones laborales.

Por ejemplo, en ThyssenKrupp, la principal dificultad que se encontró en el proceso de negociación se refería a las opiniones un tanto diversas dentro de la delegación sindical sobre la propuesta de la empresa de introducir un sistema de gestión de ideas basado en una recompensa a los trabajadores que presentasen sugerencias para mejorar la situación/los riesgos de salud y seguridad dentro de la empresa.

Tanto la dirección central como la FSM, que dirigió la negociación por la parte del sindicato, trabajaron conjuntamente para dar con una solución común y superar esta dificultad. Con este objetivo, la FSM trató de implicar a los afiliados nacionales pidiéndoles que manifestasen su opinión al respecto de los distintos borradores del convenio y aclarando que el CCT se aplicaría a nivel local en consonancia con las tradiciones y las legislaciones nacionales. Simultáneamente, la empresa jugó un papel

destacado en este proceso al aclarar que las tradiciones locales no se verían socavadas por la aplicación del CCT.

### ***C. Renegociar un convenio: trabajar de forma conjunta para introducir mejoras***

El trabajo continuo en la mejora de la aplicación del convenio constituye una dificultad común a ambas partes. Esto también implica que son capaces de enfrentarse a los límites del convenio que han negociado. Dos estudios de casos (Safran y Schneider Electric) tienen que ver con convenios renegociados y muestran precisamente qué implicó su proceso de renegociación.

Estos estudios demuestran que todas y cada una de las renegociaciones giraron en torno al problema de mejorar el proceso de aplicación. Esto fue un esfuerzo por dotar al convenio de una mayor efectividad. Por otra parte, ponen de relieve la capacidad que han tenido los interlocutores sociales para identificar las dificultades del proceso de aplicación, cómo elaboraron un diagnóstico conjunto de la situación y, por último, cómo encontraron soluciones de forma conjunta para mejorar la implantación del convenio.

En lo que a números se refiere, en Safran los signatarios podrían enorgullecerse de su trabajo en el desarrollo del aprendizaje y la integración de los jóvenes. Sin embargo, también fueron conscientes de que el diálogo social desarrollado sobre estos temas era menos satisfactorio.

El primer convenio en Schneider Electric se remonta a 2007 y no cabe duda que ha dado lugar a resultados favorables relativos a los difíciles problemas de reestructuración a los que se enfrentaba la empresa en aquel momento. Sin embargo, no tuvo tanto éxito en anticiparse al cambio.

En ambas empresas los interlocutores sociales han dedicado un tiempo a evaluar conjuntamente los casos de éxito, pero también a identificar las carencias y puntos débiles. Esto ha contribuido a crear las condiciones para establecer las nuevas condiciones del futuro convenio y, en última instancia, a garantizar una aplicación más eficaz.

## 5. LA FASE DE APLICACIÓN: UNA DIFICULTAD COMÚN Y UN ESPACIO PARA LAS SOLUCIONES INNOVADORAS

Tal como demuestran las entrevistas, los equipos directivos y los sindicatos se han encontrado una dificultad común en la fase de aplicación de los CCT, a saber, la dificultad de asumir la titularidad del convenio en el contexto local. No obstante, no puede pasarse por alto el hecho de que las partes firmantes han adoptado varias medidas e iniciativas con el fin de encontrar soluciones autónomas que permitan superar esta dificultad. Con ello, también han experimentado en la búsqueda de formas distintas de garantizar una aplicación más eficaz de los CCT. Dicho esto, en la subsección siguiente (a) se examinará de forma pormenorizada la dificultad común que han encontrado las partes y los motivos subyacentes a esta. Posteriormente, en la subsección (b) se describirán cuatro ejemplos de cómo las partes firmantes de los CCT examinados han conseguido encontrar una solución para superar las distintas dificultades de la fase de aplicación. Las entrevistas demuestran que estas cuatro prácticas representan ámbitos de innovación en este campo. En este sentido, las partes firmantes de los CCT podrían desarrollarlas de forma adicional en el futuro a fin de gestionar con éxito y mejorar la aplicación de los CCT en el ámbito local.

### **a. La dificultad común: los agentes pueden tener dificultades para asumir la titularidad de los convenios en el contexto local**

La dificultad común que se han encontrado las partes firmantes durante la fase de aplicación de algunos de los CCT examinados tiene que ver con la dificultad que pueden encontrarse los agentes locales para asumir la titularidad del convenio en el ámbito local. Esto afecta tanto al sindicato como a la dirección. Más concretamente, una vez negociados, puede que algunos de los CCT no se apliquen de forma eficaz a nivel local por cuatro motivos que tienen que ver con la forma en la que se divulga el convenio en el ámbito local (sección i), la diferencia de los temas abordados por el convenio y los que los agentes locales consideran más apremiantes (sección ii), los recursos de que disponen los sindicatos nacionales para vigilar la aplicación del convenio (sección iii) y las distintas prácticas y tradiciones

locales en materia de diálogo social (sección iv). En las siguientes subsecciones se abordará de forma más detenida cada uno de estos motivos.

### **i. Divulgación del convenio**

Los resultados de las entrevistas muestran que en algunos casos los agentes locales se han encontrado con dificultades para «asumir la titularidad» del CCT y «aceptarlo», y esto ha tenido repercusiones sobre la medida en que ha podido aplicarse posteriormente el convenio en el ámbito local. La dificultad para asumir la titularidad del convenio en el ámbito local en ocasiones está estrechamente relacionada con la forma en que se ha divulgado. El proceso de aplicación se ve afectado de forma significativa por el escaso conocimiento o la falta de comprensión del contenido del CCT, así como por cierto grado de desapego entre las partes.

A modo de ejemplo, en Safran, mejorar el conocimiento del convenio en el contexto local fue uno de los principales puntos durante la fase de renegociación del CCT. En este proceso, ambas partes negociadoras han detectado que la traducción del convenio a todas las lenguas de los países dentro del ámbito de aplicación del CCT constituía una forma de superar una aplicación potencialmente ineficaz, debido al contexto en el que se está divulgando el convenio.

### **ii. Temas abordados por los CCT y aquellos más acuciantes en el contexto local**

La segunda causa de la dificultad para asumir la «titularidad» de los CCT en el contexto local es el desajuste entre los temas abordados en el convenio y los que los agentes locales consideran más urgentes. Por ejemplo, en ThyssenKrupp, la prioridad que otorga tanto la empresa como los sindicatos locales a hacer frente a las necesidades más urgentes, como son las dificultades económicas, constituye uno de los motivos que ha hecho que el CCT no se haya implantado en algunos de los países incluidos en su ámbito de aplicación.

### iii. Recursos de los sindicatos nacionales

Los resultados de las entrevistas ponen de relieve que los sindicatos nacionales pueden carecer de los recursos necesarios para poder comprender plenamente el contenido de los CCT y contribuir de forma eficaz a la vigilancia de su aplicación a nivel local, que, por lo tanto puede verse obstaculizada. Por ejemplo, en Enel, se consideró una dificultad el escaso grado de implicación de los sindicatos nacionales/locales en la vigilancia de la aplicación del convenio en algunos de los países en los que opera la empresa. Se consideró que la organización de sesiones formativas con los sindicatos locales constituía una solución importante para superar esta dificultad.

### iv. Divergencia de prácticas y tradiciones locales en materia de diálogo social

Las distintas prácticas, tradiciones locales (en las relaciones laborales) y los sistemas jurídicos en materia de diálogo social existentes en los países en los que opera una empresa multinacional pueden incidir no solo en la fase de negociación de un CCT, sino también en el grado de aplicación del convenio a nivel local. Por ejemplo, en ThyssenKrupp, los resultados de las entrevistas ilustran que el convenio se aplicó de forma eficaz en los países en los que existe un sistema de gestión de ideas en materia de salud y seguridad que ya forma parte de la tradición de relaciones laborales local y está implantado en la empresa con independencia del CCT. Por el contrario, se encontró una mayor resistencia en aquellos países en los que no es habitual un sistema de este tipo.

## b. Cuatro ámbitos de novación y experimentación con relación a la aplicación de los CCT

Los resultados de las entrevistas han permitido identificar cuatro prácticas en las que participan actualmente las partes firmantes y que podrían considerarse ámbitos importantes para una innovación y una experimentación adicionales.

### i. La dirección comprende que cuanto más publicidad se dé al contenido de un convenio, mayores serán las posibilidades de que los agentes locales lo comprendan por completo

La divulgación de un convenio en el contexto local no concierne únicamente a las FSE firmantes y en términos más generales a los sindicatos, ni constituye un foco de

atención exclusivo de estos. En este sentido, los resultados de las entrevistas indican que la dirección central comparte esta misma opinión, en especial teniendo en cuenta la relación entre la divulgación del CCT y su aplicación eficaz, tal como se explica de forma pormenorizada en la subsección 6.a.i.

Es en este contexto en el que la mayoría de las empresas entrevistadas han llevado a cabo distintas iniciativas para promover y mejorar el conocimiento del convenio en el contexto local. Por ejemplo, en Engie, la dirección central asumió la responsabilidad de traducir a todas las lenguas de la empresa un folleto de presentación que habían elaborado los sindicatos sobre el contenido del convenio. Gracias a este folleto y a un vídeo elaborado por la dirección, existe un buen conocimiento del CCT, lo cual es positivo tanto para la dirección como para los sindicatos. A modo de ejemplo relevante, la dirección subraya que la mayoría de los órganos nacionales de representación de los trabajadores hacen referencia a este CCT cuando tienen que abordar una reorganización de la empresa.

Así mismo, como ya se ha mencionado, Safran dispuso que se tradujera el convenio renovado a todas las lenguas en las que opera la empresa. Por otra parte, el convenio más reciente examinado en este estudio (Barella) hace énfasis en el hecho de que la traducción del texto del CCT constituye un aspecto fundamental para la divulgación y la aplicación eficaz del convenio.

### ii. Los directores de recursos humanos pueden desempeñar un papel activo en promover la divulgación del convenio

La forma en que se organizan los papeles y la función de recursos humanos/relaciones internas dentro del grupo empresarial puede incidir de forma significativa en el grado de aplicación del convenio en el ámbito local. Por ejemplo, en Safran, la empresa se comprometió a garantizar que su director de recursos humanos para Europa presentara y promoviera el convenio renovado en todos los países en los que opera la empresa y explicara a las distintas entidades del grupo cómo asumir la titularidad del convenio. Esta podría ser una solución innovadora apta para su adopción por las partes firmantes de convenios futuros.

### iii. Se desarrollan nuevos instrumentos para mejorar la aplicación del convenio a nivel local

La introducción de nuevos instrumentos (por ejemplo, indicadores cuantitativos y cualitativos, planes de

acción nacionales) para evaluar la aplicación de un CCT a nivel local es otro elemento innovador que ha sido introducido por las partes firmantes, que parecen coincidir en cuanto a su importancia. Posteriormente, estos instrumentos se utilizan para evaluar regularmente la aplicación de los convenios en las reuniones del comité de vigilancia o en cualquier otro contexto que determinen las partes firmantes.

Esta evolución es especialmente evidente en los CCT más recientes y en aquellos que se han visto sometidos a un proceso de renovación. Por ello, por ejemplo, teniendo en cuenta las dificultades encontradas en la aplicación del CCT anterior, las partes firmantes de Safran han ido un paso más allá y han acordado incluir un indicador cualitativo concreto («elaboración de planes de acción locales») en la lista de indicadores. Esto les ayudará a evaluar en qué medida aplican el convenio las distintas filiales europeas durante la reuniones del comité de vigilancia. Este nuevo indicador únicamente contribuye a los indicadores cuantitativos que se han utilizado y seguirán utilizándose en este sentido para la vigilancia de la aplicación del convenio renovado.

#### **iv. Papel del CEE/CEM en la vigilancia de la aplicación del convenio**

En algunos casos, el CEE/CEM puede tener una función significativa en la vigilancia de la aplicación del convenio. Por ejemplo, en Barilla, las partes firmantes han acordado que el CEE asumirá un papel de mayor relevancia para hacer una vigilancia de la mejora del bienestar de los trabajadores dentro del grupo. De igual modo, en Enel, el CEM ha tenido un papel muy activo durante la reorganización que tuvo lugar en la empresa hace un par de años.

En Engie y Suez, el CEE también juega un papel fundamental en la vigilancia de la aplicación del convenio, además del procedimiento de seguimiento que esta-

blece el CCT. Se movilizan la totalidad de los recursos y facultades del órgano para garantizar el éxito del convenio. El contenido del CCT de Engie sobre reorganización y desarrollo laboral se incluye en el ámbito de aplicación de los derechos de información o consulta del CEE. Cada vez que el CEE debe abordar cambios empresariales, también se asegura de que los compromisos del grupo se aplican a nivel local.

Con relación al CCT de Suez, el convenio por el que se establece el CEE tiene por objeto crear un grupo de trabajo en materia de salud y seguridad. Con arreglo al CCT formalizado por esta empresa, este grupo de trabajo en materia de salud y seguridad se encarga de garantizar que se respetan sus compromisos y principios, se revisa anualmente la aplicación de la política de salud y seguridad, y se vigilan sus avances y resultados. No obstante, en realidad, el Comité desarrolla esta labor como parte del diálogo social normal en curso con la dirección dentro del grupo.

En esta empresa, también se movilizan recursos del CEE para garantizar que el convenio funciona eficazmente en el contexto local (18 viajes al año). El convenio por el que se establece el CEE permite a sus miembros viajar a otros países. Uno de estos viajes se hizo al Reino Unido, donde se comenzó a trabajar con el equipo de dirección de salud y seguridad en el país sobre la posible transposición del convenio a la unidad de negocio británica. La oficina del CEE también ha decidido que, durante cada viaje, dedicará hasta un día entero a sus cuestiones en materia de salud y seguridad, de forma que los representantes locales estén completamente al día respecto al CCT y puedan debatir sobre su aplicación.

Para concluir, puede argumentarse que el papel activo de un CEE/CEM coordinado por una FSE/FSM puede garantizar una vigilancia eficaz de la aplicación de un convenio en el contexto local. Esto es así especialmente teniendo en cuenta los conocimientos que tiene un CEE/CEM sobre el negocio.

## 6. LECCIONES EXTRAÍDAS

1. Las empresas que se comprometen con los CCT lo hacen porque consideran que el convenio es, por naturaleza, capaz de garantizar una mayor repercusión de los compromisos de la empresa.
2. Los temas abordados en los CCT se adaptan a las necesidades y las dificultades a las que se enfrenta la dirección de una empresa, los representantes de los trabajadores y los trabajadores por igual.
3. Con frecuencia las empresas y los sindicatos presentan factores comunes o, en cualquier caso, coincidentes que provocan su implicación en las negociaciones transnacionales. Esto es un reflejo del hecho de que los beneficios que puede generar un CCT no son unilaterales.
4. Las empresas que acuerdan negociar con las FSE/FSM lo hacen basándose en el principio del reconocimiento mutuo.
5. Las FSE han desarrollado procedimientos de negociación valorados positivamente tanto por las empresas como por los representantes locales de los trabajadores con experiencia en este ámbito. Estos últimos reconocen la capacidad que tienen las FSE para conducir eficazmente las negociaciones de forma coordinada con los órganos sindicales nacionales y desempeñar un papel significativo cuando se establece un convenio, en especial en lo referente a resolver cualquier problema que pueda surgir durante su aplicación.
6. La implicación de los agentes locales es fundamental para garantizar la aplicación eficaz de los CCT. Las FSE contribuyen a este objetivo coordinándose con los órganos sindicales nacionales durante las fases de negociación y de aplicación, sobre todo durante el seguimiento del convenio. Por otra parte, la dirección tiene un interés en implicar de algún modo a las direcciones locales en este proceso.
7. Tanto empresas como sindicatos son conscientes de las consecuencias que puede tener una divulgación deficiente o la falta de comprensión de los CCT entre los agentes locales sobre la aplicación de los convenios. Por este motivo, muestran una actitud abierta a experimentar con nuevas formas de garantizar la implantación amplia de un convenio (por ejemplo, la traducción a todas las lenguas de los países en los que opera la empresa).
8. Las partes firmantes de los AME dependen de la negociación colectiva nacional/local y el diálogo social al aplicar los compromisos de un convenio en el contexto local. Esto contribuye localmente al desarrollo del diálogo social y a las negociaciones colectivas.
9. Tanto empresas como sindicatos están dispuestos a trabajar en el desarrollo de herramientas (por ejemplo, indicadores de desempeño) que puedan contribuir a evaluar y, en última instancia, mejorar la aplicación eficaz de los CCT en el contexto local.
10. Las empresas celebran el hecho de ser responsables de los avances que son capaces de lograr en la aplicación de los convenios, están abiertas a las dificultades planteadas por los representantes de los trabajadores en este sentido, y pueden confiar en los órganos de representación de los trabajadores para que garanticen una aplicación más eficaz en la esfera local.
11. Con frecuencia, los CEE tienen una función junto con las FSE en el proceso de aplicación de los convenios. En el ámbito global, son los CEM los que desempeñan esta función.
12. Las FSE/FSM, así como la dirección central, juegan un papel activo no solo en el proceso de negociación, sino a la hora de garantizar la aplicación del convenio a nivel local. Para ello, como último recurso, contribuyen a la resolución de las disputas derivadas en el ámbito local, fomentando y mejorando así el desarrollo del diálogo social entre los agentes locales. La contribución positiva de la implicación de FSE y FSM para abordar las disputas locales pone de relieve su valor como interlocutores sociales y puede influir en la elección que haga la empresa de sus contrapartes negociadoras.

## CONCLUSIONES CONJUNTAS DE LA CES Y BUSINESSEUROPE

Como interlocutores sociales europeos, este proyecto ha sido una valiosa contribución para aumentar nuestra experiencia sobre los convenios colectivos transnacionales, al permitirnos intercambiar puntos de vista y experiencias con los directores y los sindicalistas que participan personalmente en las negociaciones y la aplicación de estos convenios. En estas conclusiones conjuntas, en las que se recogen algunos elementos comunes que quisiéramos resaltar, hemos decidido hacer un resumen de nuestros diálogos.

La autonomía de los interlocutores sociales puede ejercerse de formas distintas. Los CCT constituyen una importante herramienta para el diálogo social a la que pueden recurrir tanto sindicatos como empresas multinacionales, teniendo en cuenta las circunstancias nacionales específicas. Sin embargo, cuando deciden autónomamente participar en un ejercicio de este tipo, los diálogos mantenidos durante el proyecto han permitido demostrar una capacidad consolidada para el trabajo conjunto en un contexto transfronterizo. Cuando se enfrentaron a problemas comunes, demostraron ser capaces de encontrar soluciones mediante la colaboración para superar las dificultades, aplicar políticas y actuaciones de interés común, además de planificar mejor la evolución futura del negocio. Esto genera una situación beneficiosa para todos los agentes implicados: empresas, sindicatos y los propios trabajadores.

El proyecto y el informe recopilan experiencias y datos de los ejemplos de ocho empresas de distintos sectores, en los que puede encontrarse un hilo conductor. Por ejemplo, dejan claro que una serie de factores distintos puede conducir a que se negocie y se formalice un CCT. Estos engloban, por ejemplo, desde las políticas relativas a anticiparse al cambio o a la salud y la seguridad, hasta la mejora de la formación profesional. Los factores se identifican en función de cada caso con arreglo a la situación específica de cada empresa y son compartidos por ambas partes, tanto por la dirección como por los sindicatos. Por otra parte, en los casos analizados, estos factores siempre van de la mano de la promoción (o el refuerzo) de una cultura de empresa basada en el diálogo social continuo, la cooperación y la confianza entre la dirección y los sindicatos.

Con frecuencia, las diferencias en el diálogo social y las prácticas de negociación colectiva de los países europeos se consideran un obstáculo insalvable para la implantación de las relaciones laborales transnacionales en Europa. No obstante, nuestra experiencia radica en que tanto sindicatos como empresas son capaces de superar estos obstáculos mediante la aplicación de un planteamiento pragmático e inclusivo. De hecho, el éxito de un CCT reside en la capacidad de implicar a todos los agentes interesados implicados (en ambas partes) desde el principio. Esto contribuye a identificar problemas en una fase temprana, preparando el camino para unos convenios mejores y para una aplicación más fluida. Por otra parte, el refuerzo de la titularidad de ambas partes a todos los niveles hace que todas las partes implicadas compartan la responsabilidad por la aplicación del convenio alcanzado. Dicho de otro modo, unos hacen que los otros rindan cuentas.

Pese a que, en la mayoría de los casos, la iniciativa de los CCT se adopta desde la dirección, la capacidad para coordinar los distintos niveles (europeo, nacional, local) se ve beneficiada por el papel que desempeñan las Federaciones Sindicales Europeas (FSE) como representantes de los sindicatos nacionales. Las empresas multinacionales involucradas en el proyecto han manifestado su valoración de la labor realizada por las FSE en la coordinación y la implicación de todos los sindicatos participantes, tanto durante la fase de negociación como durante la de aplicación. En el curso de las negociaciones, gracias a sus procedimientos internos y a su experiencia, las FSE resultaron ser capaces de gestionar la complejidad de los contextos y las tradiciones nacionales, así como de mostrar la capacidad para coordinar a los sindicatos en toda Europa (tanto dentro de los países como entre ellos). En la fase de aplicación, las FSE contribuyen a detectar omisiones y dificultades en el contexto local, a través de sus redes, así como a ayudar a la dirección central a mediar con los agentes locales, con el fin de resolver los conflictos. Gracias a estos factores, las partes han desarrollado una confianza mutua y han reforzado todavía más su disposición de seguir colaborando, lo que hace que las direcciones centrales de las empresas y las FSE se reconozcan entre sí como interlocutores legítimos a nivel europeo.

# LISTA DE CONVENIOS COLECTIVOS TRANSNACIONALES

## Acuerdos marco europeos

Barilla European Convention on Health and Safety (2017):

[http://www.effat.org/en/node/14594;](http://www.effat.org/en/node/14594)

Engie European Labour Relations agreement (2016):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281)

Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, renewed in 2017):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221)

Schneider Electric European agreement on the anticipation and development of competencies and employment with respect to its business strategy (2007, renewed in 2017):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147)

Suez European agreement on fundamental principles for health and safety at work (2014):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253)

Thyssenkrupp Elevator Implementation of an Ideamanagement Health & Safety at ThyssenKrupp Elevator Operating Units Central-Eastern-Northern Europe and Southern Europe-Africa-Middle East (2012):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204.](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204)

## Acuerdos marco mundiales

Enel Global Framework Agreement (2013) :

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232;](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232)

Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013) :

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=236..>

# LISTA DE ENTREVISTAS

NOMBRE	APELLIDOS	EMPRESA U ORGANIZACIÓN SINDICAL
<b>Barilla European Convention on Health and Safety (2017)</b>		
Giorgio	Grandi	Barilla
Mauro	Macchiesi	Flai Cgil (Italia)
Enrico	Somaglia	EFFAT
<b>Engie European Labour Relations agreement (2016)</b>		
Jonathan	Hayward	Unite (Reino Unido)
<i>Olivier</i>	<i>Hérout</i>	<i>ENGIE*</i>
Claire	Jourdain	ENGIE
Nicolas	Lefebvre	ENGIE
Sylvain	Lefebvre	IndustriAll Europe
Thomas	Léopold	Miembro del CEE (Alemania)
Robert	Textoris	FNME-CGT (Francia)
<b>Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, renovado en 2017)</b>		
Isabelle	Barthes	IndustriAll Europe
Chloé	Demulder	SAFRAN
Alain	Lorgeoux	SAFRAN
Bart	Samyn	ABVV (Bélgica) – entrevistado por su experiencia en IndustriAll Europa
Corinne	Schievene	FGMM-CFDT (Francia)
<b>Schneider Electric European agreement on the anticipation and development of competencies and employment (2007, renovado en 2017)</b>		
Laure	Collin	Schneider Electric
Thierry	Jacquet	FGMM-CFDT (Francia)
Sabia	Moussaoui	Schneider Electric
Philippe	Saint-Aubin	FGMM-CFDT (Francia)
<b>Suez European agreement on fundamental principles for health and safety at work (2014)</b>		
Corinne	Borralho	SUEZ
Franck	Reinhold	FNSCBA-CGT (Francia)
<b>Thyssenkrupp Elevator Implementation of an Ideamanagement Health and Safety (2012)</b>		
José	Durán Batalla	ThyssenKrupp Elevator
Juan Carlos	García	CC.OO. (España)
Ralf	Goetz	IGMetall (Alemania) – entrevistado por su experiencia en IndustriAll Europa
Klaus	Neuberger	ThyssenKrupp Elevator
<b>Enel Global Framework Agreement (2013)</b>		
Cristina	Cofacci	ENEL
Antonio	Losetti	Flaei Cisl (Italia)
Luigi	Sedran	Flaei Cisl (Italia)
<b>Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013)</b>		
Mathias	Bolton	UNI Global Union
Pierre	Wiesenekker	Metro

\* Para la redacción del informe final, los expertos tuvieron en cuenta la presentación hecha por Olivier Hérout durante el taller celebrado en Berlín.

# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# Notas

A series of horizontal dotted lines for writing notes.





**ETUC** - European Trade Union Confederation  
**CES** - Confederación Europea de Sindicatos

Boulevard du Roi Albert II, 5  
B - 1210 Brussels  
Tel +32 (0)2 224 04 11  
E-mail [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



**Business Europe**

Avenue de Cortenbergh, 168  
B - 1000 Brussels  
Tel +32 (0)2 237 65 11  
E-mail [main@businessseurope.eu](mailto:main@businessseurope.eu)  
[www.businessseurope.eu](http://www.businessseurope.eu)