

Relaciones laborales y diálogo social
**Retos y soluciones: Estudios
de caso sobre los Comités de
Empresa Europeos**

(Versión traducida por la Secretaría de Políticas Europeas de UGT)



Retos y soluciones: Estudios de caso sobre los Comités de Empresa Europeos

Cuando cite este informe, utilice la siguiente redacción:

Eurofound (2022), *Retos y soluciones: Estudios de caso sobre los Comités de Empresa Europeos*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Autores: Frédéric Turlan (IR Share), Christophe Tessier (ASTREES), Tina Weber, Peter Kerckhofs, Ricardo Rodríguez Contreras (Eurofound)

Directores de investigación: Tina Weber

Proyecto Eurofound: 200203 – Comité de Empresa Europeo

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2022

Se autoriza la reproducción siempre que se cite la fuente.

Para cualquier uso o reproducción de fotos u otro material que no esté bajo los derechos de autor de Eurofound, se debe solicitar permiso directamente a los titulares de los derechos.

Imagen de portada: © Eurofound 2017, Peter Cernoch

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es proporcionar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo según el Reglamento (UE) 2019/127.

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Teléfono: (+353 1) 204 31 00

Email: information@eurofound.europa.eu

Web: www.eurofound.europa.eu

Contenidos

Resumen ejecutivo.....	1
Introducción.....	1
Contexto político.....	1
Principales resultados.....	2
Introducción	5
Objetivo del estudio.....	5
Enfoque y metodología	6
1 – Contexto político.....	8
Antecedentes y finalidad de la Directiva sobre los Comités de Empresa Europeos.....	8
Evolución de los Comités de Empresa Europeos.....	11
2 – Retos y soluciones en el funcionamiento práctico de los Comités de Empresa Europeos.....	13
Ámbito de actuación: la definición de transnacionalidad.....	13
Escala de participación: calidad y calendario de la información y la consulta.....	16
Cuestiones de confidencialidad.....	30
Choques externos que afectan a los CEE: Los efectos de las pandemias y el Brexit.....	33
El impacto de COVID-19.....	36
3 – Factores clave que apoyan y obstaculizan el funcionamiento eficaz de los CEE.....	39
Factores estructurales.....	42
Factores de agencia.....	50
4 – Valor añadido de los Comités de Empresa Europeos.....	65
Orientaciones estratégicas y construcción de una identidad corporativa.....	66
Contribución a la toma de decisiones efectiva y a la paz social.....	67
Reforzar el diálogo social.....	68
5 – Razones de la ausencia de Comités de Empresa Europeos.....	70
Razones para la no creación de CEE.....	70
Conclusión	74
Referencias	76

Resumen ejecutivo

Introducción

En el contexto de la globalización y de los cambios en la organización de las empresas, las decisiones estratégicas que afectan a los trabajadores se toman cada vez más lejos de la dirección local en la sede central de otro país. Estas decisiones y proyectos de reestructuración de carácter transnacional no pueden ser abordados únicamente por los representantes de los trabajadores a nivel nacional. La posibilidad de que la voz de los trabajadores sea escuchada en la toma de decisiones transnacionales en empresas multinacionales se considera un elemento importante de la "Europa social" y un factor que contribuye al establecimiento de un sistema europeo de relaciones laborales.

Este informe se basa en los resultados de los estudios de caso para evaluar el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos (CEE) en 11 empresas multinacionales, los retos que quedan por delante y los factores y enfoques que ayudan a superar dichos retos. También considera las razones por las que no se han creado Comités de Empresa Europeos en 3 empresas que cumplen los criterios establecidos en la Directiva¹. Este número limitado de estudios de casos no puede considerarse representativo de todos los CEE, como es el caso de la mayoría de las investigaciones cualitativas basadas en estudios de casos sobre los CEE realizadas en las últimas décadas. Además, existe una tendencia en la investigación de estudios de casos que requiere que se garanticen las entrevistas con ambas partes a estar sesgada hacia los CEE que funcionan mejor. Para comprender las prácticas de los estudios de casos en relación con el conjunto de conocimientos sobre el funcionamiento de los CEE, este informe sitúa los resultados de los estudios de casos en el contexto de la literatura más amplia sobre los CEE.

Contexto político

La legislación de la UE que prevé la posibilidad de crear Comités de Empresa Europeos se aprobó por primera vez en 1994 con la intención de mejorar el derecho de los trabajadores a la información y consulta de las empresas de ámbito comunitario sobre las decisiones que les afectan. La creación de un CEE no es automática, sino que debe ser el resultado de una iniciativa de la dirección o de los representantes de los trabajadores de diferentes países. En 2009, se adoptó una Directiva refundida (2009/38/CE), que pretendía subsanar una serie de deficiencias detectadas en relación con la Directiva original. Incluía la introducción o elaboración de definiciones de una serie de conceptos clave, como "cuestiones transnacionales", "información" y "consulta", así como la especificación de disposiciones sobre el derecho a la formación y la articulación entre los procedimientos de información y consulta a nivel europeo y nacional.

Uno de los objetivos de la Directiva refundida era fomentar la creación de nuevos CEE. En 2021, había alrededor de 1.020 CEE activos, lo que supone una tasa de cobertura de las empresas que cumplen los criterios pertinentes de alrededor del 50%. Una evaluación de la Directiva refundida llevada a cabo por la Comisión Europea concluyó que la refundición no logró detener la tendencia a la baja en la creación de CEE. La evaluación puso de relieve que, si bien la Directiva refundida había dado lugar a algunas mejoras en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos, seguía habiendo margen de mejora, en particular en relación con la garantía de una consulta efectiva y el fomento de la creación de más Comités de Empresa Europeos (Comisión Europea, 2016).

¹ En los estudios de casos de las empresas con CEE se entrevistó tanto a los empresarios como a los trabajadores, mientras que en las empresas sin CEE sólo se pudo entrevistar a los trabajadores.

Esto ha dado lugar a un debate político en curso en el que los sindicatos a nivel de la UE piden una revisión de la Directiva, mientras que los empresarios piden que se compartan las buenas prácticas para destacar el valor añadido de los CEE. El Parlamento Europeo lanzó dos informes de iniciativa propia en 2021 centrados en la revisión de la Directiva, específicamente en la democracia en el trabajo y en el marco europeo de los derechos de participación de los trabajadores, respectivamente.

Principales resultados

- Los resultados de los estudios de caso indican que tanto los representantes de los empresarios como los de los trabajadores aprecian el valor añadido de los CEE para reforzar el diálogo social, la paz social y la comprensión de la estrategia y la cultura de la empresa.
- La información procedente de los estudios de casos respalda las conclusiones de la investigación, incluido el informe de evaluación de la Comisión, que señalan algunas mejoras en la calidad y el alcance de la información proporcionada a los CEE, así como el desarrollo de una comprensión común de lo que constituye un asunto transnacional que debe ser objeto de información y consulta, aunque es evidente que siguen existiendo muchos problemas. La inclusión de definiciones claras en los acuerdos de los CEE y el aprendizaje a lo largo del tiempo son factores importantes para lograr avances en estas áreas, que se destacaron como puntos de controversia más significativos en investigaciones anteriores.
- En tres de las empresas estudiadas, el texto del considerando 16 sobre la interpretación del concepto de transnacionalidad se incluye en el acuerdo del CEE. En todos los casos, excepto en uno, la interpretación aplicada es la del artículo 1.4 de la Directiva, es decir, que al menos dos países deben verse afectados para que el asunto sea debatido por el CEE. Aunque se indicó que en un tercio de los estudios de casos los representantes de los trabajadores habían tratado de plantear lo que la dirección consideraba cuestiones puramente nacionales, ambas partes consideraron que con el tiempo se desarrolló una comprensión más compartida de las cuestiones que debían abordarse. En una empresa, los representantes del CEE consideraron que la interpretación de la dirección sobre la transnacionalidad era demasiado limitada.
- Aunque existen diferencias en cuanto a la escala y el alcance de la información proporcionada, en todas las empresas de los estudios de caso, excepto en una, se aprecia la información comunicada por la dirección y se considera que la creación de comités selectos facilita un intercambio de información más regular y el desarrollo de la confianza. La participación de los representantes pertinentes de la dirección en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, las finanzas y otras áreas, así como el compromiso mostrado por los directores generales de al menos dos de las empresas de asistir a las reuniones plenarias se considera útil para abrir canales adicionales para obtener información.
- Desde el punto de vista de los trabajadores, las disposiciones sobre lo que se clasifica como información confidencial siguen siendo un problema en la mitad de las empresas de los estudios de caso. Sobre la base de los estudios de caso y de la literatura de referencia, se considera que esto inhibe la interacción significativa entre los miembros del CEE y los representantes nacionales de los trabajadores. Para mejorar el flujo de información, dos de los CEE estudiados han acordado con la dirección qué tipo de información debe considerarse confidencial, durante cuánto tiempo y cómo puede discutirse con los representantes nacionales.

- Por lo que respecta a la información relativa a los procesos de reestructuración, más de la mitad de las empresas estudiadas señalan que siguen existiendo problemas importantes para recibir dicha información en el momento oportuno para que los representantes de los trabajadores puedan reaccionar y formular opiniones como parte de un proceso de consulta significativo. Para solucionar este problema, los Comités de Empresa Europeos de cuatro de las once empresas estudiadas han desarrollado procesos, plazos y procedimientos detallados que establecen los pasos de un proceso de consulta y el momento en que dicha consulta puede considerarse finalizada. El ejemplo de una de las empresas que cuenta con estos procesos indica que esto no garantiza necesariamente que se respeten los plazos.
- En los casos en que los Comités de Empresa Europeos participaron en las consultas sobre los proyectos de reestructuración, esto no condujo a ningún cambio en las decisiones tomadas por la dirección, pero se consideró que permitía a los representantes de los Comités de Empresa Europeos supervisar la aplicación de estos proyectos en diferentes países.
- Se han identificado una serie de factores estructurales y de agencia que pueden influir en la eficacia del funcionamiento de los CEE. Los factores estructurales, que quedan fuera del ámbito de los actores del CEE, incluyen el impacto de las normativas nacionales y de la UE, el país de la sede y el sistema de relaciones laborales asociado, factores económicos como el sector, la estructura y la propiedad de la empresa y el nivel de internacionalización. Los factores de agencia incluyen las disposiciones de procedimiento establecidas para dar forma al funcionamiento del CEE, las personalidades implicadas, las interacciones con los sindicatos y los recursos disponibles. Los factores de agencia se ven influidos, al menos en cierta medida, por los factores estructurales, incluidos los detalles de la legislación.
- Según la bibliografía, mientras que factores como el país de la sede y el sistema de relaciones laborales asociado, la estructura de la empresa, el predominio de los representantes del país de la sede en el CEE pueden influir en la calidad de las interacciones en el CEE, el análisis de grupos que identifica diferentes "tipos" de CEE muestra relaciones limitadas entre el país de la sede y la calidad de las interacciones en los CEE de estos grupos. Del mismo modo, la base jurídica o el tipo de instalación de un CEE pueden influir en el contenido concreto de los acuerdos. El hecho de que los CEE estén dominados por representantes del país en el que tienen su sede también puede funcionar eficazmente para todos los miembros, en particular si están dirigidos por personas experimentadas procedentes de un sistema de relaciones laborales con un fuerte énfasis en el diálogo social.
- Aunque están fuertemente interrelacionados con los factores estructurales, hay factores de agencia, como el papel de personas concretas, incluidos los representantes sindicales nacionales y transnacionales, el acceso a la formación y el desarrollo de procesos claros de información y consulta, que pueden contribuir al funcionamiento eficaz de los CEE de acuerdo con los requisitos de la Directiva.
- La literatura encuentra que entre las razones clave para la ausencia de CEE en las empresas que cumplen con los criterios de la Directiva y en las que el proceso para establecer un Órgano Especial de Negociación no ha sido desencadenado por la dirección o los trabajadores, se incluyen:
 - un desconocimiento de la normativa, del papel de los CEE y de su funcionamiento,
 - una actitud negativa de la dirección hacia la creación de estructuras de información y consulta,
 - la falta de interés de los representantes de los trabajadores por diversas razones, entre ellas la percepción de que las estructuras existentes son suficientes,

- un desconocimiento del tamaño de la empresa y de la distribución del empleo por parte de los trabajadores y de sus representantes, y
- la falta de percepción del valor añadido de la creación de un CEE.
- En las empresas de los estudios de caso, se dio una mezcla de factores, siendo la actitud negativa de la dirección y la falta de información por parte de los empleados los factores más importantes.
- La pandemia parece haber tenido un impacto limitado en el número de reuniones del CEE, ya que la mayoría de las reuniones se celebraron en línea. En muchos casos, el número de reuniones del Comité Directivo en particular aumentó, ya que los representantes de la dirección y de los trabajadores discutieron el impacto de la pandemia en las empresas, las medidas de apoyo a las que se accedió en diferentes países y los protocolos de salud y seguridad aplicados. En la mitad de los CEE estudiados, las nuevas formas de trabajar durante la pandemia, así como las consideraciones sobre el cambio climático, llevaron a debatir la limitación de los viajes aéreos internacionales para estas reuniones en el futuro, mientras que en la otra mitad los trabajadores y los directivos siguen prefiriendo las reuniones presenciales como forma de contribuir a la creación de confianza y relaciones.

Introducción

El diálogo social, incluida la información y la consulta en la empresa, constituye una parte importante del modelo social europeo. El Derecho primario europeo promueve el diálogo social (artículo 151 del TFUE), reconoce el papel de los interlocutores sociales (artículo 152 del TFUE) y garantiza el derecho de los trabajadores a la información y la consulta (artículo 27 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea). Alrededor de 40 directivas de la UE incluyen disposiciones relativas a la información y consulta de los trabajadores (CESE, 2020), siendo las más directamente relevantes desde el punto de vista operativo la Directiva sobre información y consulta de los trabajadores 2002/14/CE y la Directiva sobre los Comités de Empresa Europeos (refundición 2009/38/CE). Más recientemente, el artículo 8 del Pilar Europeo de Derechos Sociales establece que "los trabajadores o sus representantes tienen derecho a ser informados y consultados a tiempo sobre los asuntos que les conciernen, en particular sobre la transmisión, la reestructuración y la fusión de empresas y sobre los despidos colectivos" (Comisión Europea, Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2017, p.16). En 2021, el Parlamento Europeo lanzó dos informes de iniciativa propia sobre "La democracia en el trabajo: un marco europeo para los derechos de participación de los trabajadores y la revisión de la Directiva sobre los Comités de Empresa Europeos" (Parlamento Europeo, 2021) y un informe, en preparación en el momento de redactar este informe en marzo de 2022, dedicado más directamente a la cuestión de la necesidad de revisar la Directiva sobre los Comités de Empresa Europeos.

Por lo tanto, este informe se ha elaborado en el contexto de un debate político en curso sobre la evolución de la legislación a nivel europeo en materia de información y consulta de los trabajadores a nivel nacional y transnacional. Esto se produjo a raíz de la evaluación de la Comisión sobre la aplicación de la Directiva refundida sobre los Comités de Empresa Europeos (Directiva 2009/38/CE), que puso de manifiesto que, si bien la Directiva refundida había dado lugar a algunas mejoras en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos, aún quedaba margen de mejora, en particular en relación con la garantía de una consulta efectiva y el fomento de la creación de más Comités de Empresa Europeos (Comisión Europea, 2016).

Sobre la base de una solicitud ad hoc realizada por BusinessEurope, este proyecto se llevó a cabo entre 2020 y 2022 destinado a recopilar pruebas de estudios de casos sobre la aplicación práctica de la Directiva sobre los Comités de Empresa Europeos (2009/38/CE).

Objetivo del estudio

El objetivo del estudio es examinar los retos y las soluciones encontradas para el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos desde el punto de vista de los trabajadores y de la dirección. Asimismo, se pretende comprender por qué algunas empresas que cumplen los requisitos de tamaño de la Directiva no han creado Comités de Empresa Europeos.

Más concretamente, los objetivos de la investigación del estudio de caso eran:

- Centrarse en el establecimiento de procesos de información y consulta, incluida la articulación entre los distintos niveles de información y consulta previstos en la Directiva.
- Evaluar en qué medida esta colaboración eficaz ha ido más allá de los requisitos de la Directiva de la Directiva para establecer un trabajo conjunto en otras cuestiones de interés común
- Proporcionar información sobre los beneficios y el valor de la creación de los CEE desde el punto de vista de la dirección y de los trabajadores.
- Explorar las razones por las que las empresas incluidas en el ámbito de aplicación de la Directiva no crean Comités de Empresa Europeos.

Enfoque y metodología

La investigación trató de integrar las conclusiones del importante corpus bibliográfico sobre el funcionamiento de los CEE con la realización de 11 estudios de casos de empresas con CEE existentes y 3 estudios de casos de empresas sin CEE actualmente en funcionamiento. En el caso de las empresas con CEE, se realizaron entrevistas con la parte del empleador y de los trabajadores. En la investigación de estudios de casos de CEE, el hecho de requerir la participación de ambas partes puede conducir a un sesgo hacia los CEE que funcionan mejor. Sin embargo, tiene el avance de obtener puntos de vista sobre los mismos hechos de ambas partes. En el caso de las empresas sin CEE no fue posible obtener el punto de vista de la parte empresarial y sólo fue posible realizar estudios de casos en empresas francesas, lo que crea un sesgo hacia la experiencia del sistema de relaciones laborales francés. Los resultados de estos estudios de casos no son generalizables, pero permiten conocer el funcionamiento de los CEE en las empresas seleccionadas. El estudio pretende situar estos resultados en el contexto de la literatura existente sobre el funcionamiento de los CEE. La selección de las empresas del estudio de caso tuvo en cuenta los siguientes factores:

- país de la sede central
- modelo nacional de relaciones laborales en el país de la sede
- tamaño de la empresa en términos de empleo
- sector de actividad

Sobre la base de estos criterios, se estableció una larga lista de 87 empresas con CEE y 10 multinacionales sin CEE que cumplieran los criterios de tamaño pertinentes. Posteriormente se redujo a una lista equilibrada de 15 y 7 empresas respectivamente. La selección final de los estudios de caso dependía de que tanto los empleados como los directivos aceptaran ser entrevistados, lo que llevó a la realización de los siguientes estudios de caso:

Tabla 0: Estudio de casos de empresas

Empresa	Sector	País de la sede central	Tamaño de la plantilla (aproximado, UE)
Con CEE			
Air France KLM	Transporte aéreo	Francia/Países Bajos	85,000
Bayer	Productos químicos	Alemania	45,000
Bel	Agroalimentario	Francia	6,600
CEZ	Energía	Chequia	32,000
Club Med	Turismo	Francia	4,000
Eiffage	Construcción	Francia	66,000
Ericsson	Telecomunicaciones	Suecia	37,000
Ferrero	Agroalimentación	Italia	36,000 ²
Generali	Seguros	Italia	45,000

² Personal de todo el mundo.

Ineos	Petroquímicos	UK	11,000
Inditex	Textiles	España	122,000
Sin ECC			
LDC	Agroalimentario	France	23,000
Schiever	Venta al por menor	France	6,000
Veepee	Venta al por menor	France	3,500

1 – Contexto político

Antecedentes y finalidad de la Directiva sobre los Comités de Empresa Europeos

Las disposiciones legales a nivel de la UE que prevén la posibilidad de crear Comités de Empresa Europeos (CEE) son el resultado del reconocimiento de la necesidad de tener en cuenta los cambios en la organización de las empresas en el contexto de la globalización y de las reestructuraciones en curso, en las que las decisiones estratégicas que afectan a los trabajadores pueden tomarse cada vez más en la sede central de otro país. Los CEE se concibieron como organismos destinados a "mejorar el derecho a la información y consulta de los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria" (artículo 1 de la Directiva 94/45/CE del Consejo) sobre las decisiones tomadas por la dirección central que les afectan. Estas estructuras transnacionales de información y consulta fueron consideradas por los responsables políticos como parte integrante de una "Europa social" y piedra angular para el establecimiento de un sistema europeo de relaciones laborales (Savoini, 1995).

La consideración de la necesidad de encontrar una forma de adaptar las modalidades de participación de los trabajadores surgió a principios de los años 80 y encontró su primera ilustración en la propuesta de directiva conocida como "directiva Vredeling", de 24 de octubre de 1980, relativa a "*la información y consulta de los trabajadores en las empresas de estructura compleja, en particular las transnacionales*". Aunque esta propuesta no llegó a aprobarse, ya que no se pudo alcanzar la unanimidad sobre el texto entre los Estados miembros, las consultas en torno al proyecto permitieron conocer los desacuerdos que existían entre los interlocutores sociales europeos desde el principio. En general, mientras el movimiento sindical europeo defendía la legitimidad e importancia del derecho de los trabajadores a la información y consulta sobre las decisiones que afectan a su trabajo y empleo en un contexto transnacional. Los empresarios europeos, en cambio, hacían hincapié en las prerrogativas de las empresas en la toma de decisiones económicas. Esta divergencia de puntos de vista ha seguido marcando los debates sobre el desarrollo y la evaluación de los CEE desde entonces (de Spiegelaere, Jadodźiński y Waddington, 2022). Sin embargo, como se mostrará más adelante, esto no impidió que la CES y BusinessEurope adoptar un asesoramiento conjunto sobre la redacción de las disposiciones de la Directiva (refundida).

A raíz de la propuesta de "Vredeling", varias multinacionales dieron el paso de crear organismos transnacionales de información y consulta de forma voluntaria, percibiendo la necesidad de disponer de un vehículo para comunicar e intercambiar información sobre la toma de decisiones de las empresas con impacto transnacional. Su experiencia fue tenida en cuenta por la Comisión Europea cuando empezó a trabajar en una propuesta de directiva sobre los CEE en 1993. La Directiva resultante, relativa a la creación de un CEE en las empresas de dimensión comunitaria, se adoptó en septiembre de 1994.

Las disposiciones de la Directiva dejan claro que la creación de un CEE en las empresas o grupos de empresas que cumplan los criterios mencionados no es automática, sino que debe ser el resultado de una iniciativa de la empresa o de los representantes de los trabajadores de diferentes países (o de sus representantes). En consecuencia, puede haber razones válidas para que una empresa comunitaria no tenga un CEE.

La definición precisa de las normas de funcionamiento de un CEE es una cuestión de negociación entre la dirección central de la empresa o del grupo y los representantes de los trabajadores de diferentes países en el seno de la comisión negociadora. La autonomía que se deja a los actores de la empresa para organizar el funcionamiento del órgano por acuerdo permite así una diversidad de disposiciones y de funcionamiento de CEE.

La creación de los CEE en las empresas multinacionales añadió un nuevo nivel a los órganos de representación de los trabajadores (Streeck, 1997). La directiva de 1994 sobre los CEE dejó abierta a la negociación la determinación precisa de la relación entre estos niveles. Los primeros estudios sobre la creación y el funcionamiento de los CEE también hicieron hincapié en los retos que plantean las diferencias entre los sistemas nacionales de relaciones laborales, la reglamentación y las culturas.

Variedades de sistemas de relaciones laborales en Europa

La investigación relativa a las relaciones laborales en Europa ha propuesto diferentes clasificaciones de los sistemas de RRII a lo largo de diferentes grupos de países. Eurofound (2020) ha propuesto una clasificación reciente de diferentes clústeres de democracia industrial. Los clústeres se basan en una serie de indicadores, incluidos los relacionados con el diálogo social y los derechos de participación a nivel de empresa.

Tabla 1: Agrupaciones de democracia industrial en la UE27 y el Reino Unido

Número	Clúster	Países
1	Gobernanza de tipo corporativo	Austria, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos
2	Gobernanza asociativa voluntaria	Dinamarca, Finlandia, Alemania, Suecia
3	Gobernanza estatal	Francia, Italia, Portugal, Eslovenia, España (y Grecia de 2008 a 2012)
4	Gobernanza estatutaria basada en la empresa	Croacia, Hungría, Eslovaquia
5	Gobernanza voluntaria basada en la empresa	Bulgaria, Chipre, Chequia, Irlanda, Letonia, Lituania, Malta, Rumanía (y Grecia 2013-)
6	Gobernanza orientada al mercado	Estonia, Polonia, UK

Fuente: Eurofound (2020)

Las investigaciones realizadas en los años siguientes a la transposición de la Directiva de 1994 sobre los CEE mostraron que muchos de estos organismos se enfrentaban a una serie de retos para cumplir los objetivos establecidos en la Directiva original, especialmente en el contexto de la reestructuración transnacional. La Comisión Europea, en su informe sobre la aplicación de la Directiva 94/45/CE, señaló, en abril de 2000, que a pesar de los numerosos acuerdos sobre la creación de CEE, seguían existiendo una serie de cuestiones clave, en particular

- Incertidumbres jurídicas que afectan a las disposiciones de la directiva de 1994. Se trata, en particular, de la definición de las cuestiones transnacionales, la falta de definición de la información, la definición de la consulta o la ausencia de disposiciones que articulen la información y la consulta a diferentes niveles
- La falta de información y consulta oportuna sobre cuestiones transnacionales en términos operativos; y

- Una gran parte de las empresas cubiertas por la directiva que podrían crear estos organismos no han creado Comités de Empresa Europeos (Comisión Europea, 2000).

La directiva refundida del 6 de mayo de 2009 (Directiva 2009/38/CE) pretendía subsanar esas deficiencias. Este texto fue el resultado de un proceso lento, con debates marcados de nuevo por la ausencia de acuerdo entre los interlocutores sociales europeos para negociar una revisión de la directiva de 1994.

Sin embargo, la CES y BusinessEurope emitieron dos cartas de asesoramiento conjuntas en el proceso de la refundición en las que sugerían modificar la redacción de la directiva refundida³.

Principales disposiciones de la Directiva 2009/38/CE

Los CEE pueden crearse en empresas de dimensión comunitaria que empleen a más de 1.000 trabajadores en los Estados miembros de la UE y al menos a 150 empleados en cada uno de al menos dos Estados miembros, y en grupos de empresas de dimensión comunitaria que empleen al menos a 1.000 trabajadores en los Estados miembros y al menos a una empresa del grupo con al menos 150 empleados en un Estado miembro y al menos a otra empresa del grupo con al menos 150 empleados en otro Estado miembro.

Para poner en marcha el proceso de creación de un organismo o procedimiento de información y consulta a los trabajadores, se requiere una solicitud de 100 empleados de dos países o una iniciativa del empresario. La composición, las competencias y el funcionamiento de un CEE se definen mediante un acuerdo alcanzado por una "comisión negociadora" (CN) que representa a los trabajadores y a la dirección central. En ausencia de dicho acuerdo, se aplican requisitos subsidiarios. Los CEE deben ser informados y consultados sobre las cuestiones transnacionales que afectan a los trabajadores.

La refundición incluye nuevas e importantes disposiciones, aunque sigue siendo un texto de compromiso en lo que respecta, entre otras cosas, a la:

- competencia de los CEE y la introducción de una definición de "cuestiones transnacionales"
- introducción de una definición de información, señalando la necesidad de información a su debido tiempo
- refuerzo de la definición legal de consulta en el sentido de "consulta oportuna"
- articulación entre los procedimientos de información y consulta europeos y nacionales/locales
- adaptación del CEE en caso de cambio en la estructura de la empresa y
- derecho a la formación sin pérdida de salario para los representantes en los CEE.

A pesar de estos cambios normativos, los estudios sobre el impacto de la refundición señalan que siguen existiendo problemas que afectan a la eficacia de los CEE. Aunque los estudios señalan algunas mejoras en la puntualidad del suministro de información, la consulta genuina en el espíritu del texto de la Directiva refundida⁴ sigue estando en gran medida ausente. Además, la refundición ha tenido un impacto limitado en el fomento de la creación de nuevos CEE (Comisión Europea, 2016; Comisión Europea, 2018; De Spiegelaere, 2016; Pulignano et al, 2020).

³ Para más información, véase <http://www.worker-participation.eu/European-Works-Councils/Recast-Directive/Chronology-of-the-EWC-Recast-review-Key-docs>

⁴ La Directiva refundida define la consulta como "el establecimiento de un diálogo y un intercambio de opiniones entre los representantes de los trabajadores y la dirección central o cualquier otro nivel de dirección más adecuado, en un momento, de una manera y con un contenido tales que permitan a los representantes de los trabajadores expresar una opinión sobre la base de la información proporcionada acerca de las medidas propuestas a las que se refiere la consulta, sin perjuicio de las responsabilidades de la dirección, y en un plazo razonable, que pueda tenerse en cuenta en la empresa o grupo de empresas de dimensión comunitaria".

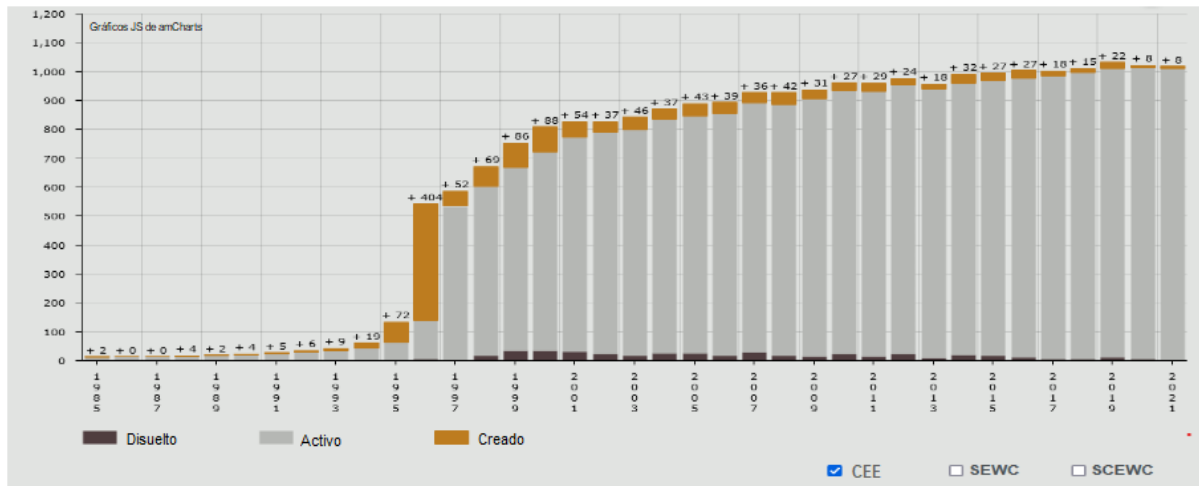
La Comisión Europea, en su informe de evaluación, hace hincapié en la importancia de los Comités de Empresa Europeos. Los CEE han demostrado ser vitales para el desarrollo de las relaciones laborales transnacionales. Esta afirmación se inscribe en un contexto general de ambición renovada con respecto a estos órganos, que contribuyen al desarrollo del diálogo social. En efecto, el diálogo social, de manera más general, se ha vuelto a situar en el centro de importantes iniciativas políticas desde 2015 (por ejemplo, en la iniciativa " *Nuevo comienzo del diálogo social*" sino también el principio 8 del Pilar Europeo de Derechos Sociales⁵ que " *establece que los trabajadores o sus representantes tienen derecho a ser informados y consultados con la debida antelación sobre las cuestiones que les afecten, en particular sobre el traslado, la reestructuración y la fusión de empresas y sobre los despidos colectivos. Establece no sólo el derecho a recibir información, sino también el derecho a ser consultado sobre cualquier acción empresarial de este tipo, lo que implica un intercambio de opiniones y el establecimiento de un diálogo coherente con el empresario (p. 16)*".

Evolución de los Comités de Empresa Europeos

Según la base de datos de Comités de Empresa Europeos del Instituto Sindical Europeo (ETUI) (www.ewcdb.eu), Según la base de datos de Comités de Empresa Europeos del Instituto Sindical Europeo (ETUI) (www.ewcdb.eu), en 2021 había 1.018 Comités de Empresa Europeos activos. Como se muestra en el gráfico 1, el crecimiento del número de Comités de Empresa Europeos a lo largo del tiempo está sesgado hacia el llamado "periodo de transición" entre 1994 y 1996, cuando el artículo 13 de la Directiva 94/45/CE preveía la posibilidad de crear Comités de Empresa Europeos exentos de las normas de la Directiva, siempre que se cumplieran una serie de condiciones mínimas. Durante estos dos años se crearon alrededor de 490 de los denominados "Comités de Empresa Europeos del artículo 13", y nada menos que 400 solo en 1996 (de Spiegelaere, 2016; De Spiegelaere, Jadodzinski y Waddington, 2022). Entre 1997 y 2001 se crearon otros 183 CEE. Sin embargo, las evaluaciones recientes subrayan una tendencia general a la baja en la creación de Comités de Empresa Europeos desde 1997, con una media de 52 organismos de este tipo creados al año entre 1997 y 2008, que descendió a una tasa media anual de 24 entre 2010 y 2018 (De Spiegelaere, Jadodzinski y Waddington, 2022). A continuación, se produjo un nuevo descenso a 8 Comités de Empresa Europeos creados en el período 2020-21. Dado que uno de los objetivos de la Directiva refundida era aumentar "la proporción de Comités de Empresa Europeos creados, permitiendo al mismo tiempo el funcionamiento continuo de los acuerdos existentes" (considerando 7 de la Directiva 2009/38/CE), la evaluación de la Comisión Europea sobre la refundición concluye que la Directiva refundida proporcionó cierto impulso para la creación de Comités de Empresa Europeos y la renegociación de los acuerdos de Comités de Empresa Europeos existentes, aunque no detuvo la tendencia a la baja de la creación de Comités de Empresa Europeos (Comisión Europea, 2018).

⁵ Véase la Comunicación de la Comisión, Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales, COM (2021), 102 final de 4 de marzo de 2021

Figura 1: Evolución de la creación de CEE por año 1985-2021



Fuente: Base de datos de los Comités de Empresa Europeos - ewcdb, ETUI, 2021

Además, el informe de la Comisión considera que la adopción de la Directiva 2009/38 también ha dado cierto impulso a la renegociación de los acuerdos de CEE existentes. 117 acuerdos de CEE del artículo 13 y del artículo 6 se renegociaron entre junio de 2009 y 2011.

En términos de cobertura sectorial, el sector con el mayor número de CEE es la industria del metal, con 365 CEE en vigor en 2021, seguido del sector de los servicios (206), los productos químicos (190), la alimentación, la agricultura y el turismo (106), la construcción y la madera (74) y el transporte (38). Esto se debe en parte al tamaño de las empresas, la representación sindical y las prácticas de diálogo social establecidas en estos sectores. El estudio de evaluación de la Comisión Europea muestra que, desde junio de 2009, se han creado más CEE en los sectores de "construcción y carpintería", "transporte" y "diferentes sectores de servicios" (Comisión Europea, 2016).

2 – Retos y soluciones en el funcionamiento práctico de los Comités de Empresa Europeos

A pesar de que las investigaciones apuntan a algunas mejoras en el funcionamiento de los CEE resultantes de la refundición de la Directiva (Comisión Europea, 2016), así como a los muchos años de experiencia y a la evolución de los acuerdos existentes (De Spiegelaere, 2017), los estudios existentes también revelan que siguen existiendo desafíos en relación con el funcionamiento efectivo de muchos CEE existentes. En este capítulo se revisan las cuestiones más pertinentes, situando los estudios de casos realizados para esta investigación en el contexto de la literatura más amplia sobre los CEE, así como destacando los enfoques adoptados en las empresas de los estudios de casos para abordar estos desafíos. Se abordan las cinco áreas siguientes:

- La interpretación y operacionalización del concepto de transnacionalidad
- El calendario y la calidad de la información y la consulta, especialmente en el contexto de la reestructuración
- La articulación entre el CEE y las estructuras de información y consulta nacionales/locales
- La gestión de la información confidencial.

Además, en el contexto de los cambios provocados por el Brexit y la crisis pandémica, esta sección informa sobre el impacto de estos dos "choques externos" en el funcionamiento de los CEE.

Ámbito de actuación: la definición de transnacionalidad

En su informe de evaluación de la Directiva refundida, la Comisión Europea destacó que, aunque el concepto de transnacionalidad está mejor definido en las disposiciones de la Directiva refundida, a menudo sigue siendo difícil de interpretar para los profesionales de los Comités de Empresa Europeos en casos concretos (Comisión Europea, 2018).

Desde el principio, el cometido de los Comités de Empresa Europeos es tratar cuestiones transnacionales, por lo que no se pretendía en modo alguno que sustituyeran a las estructuras nacionales/locales de información y consulta de los trabajadores. Sin embargo, la directiva de 1994 no definía este concepto, lo que generaba incertidumbre sobre cómo debía aplicarse en la práctica. La Directiva refundida ha intentado remediar esta situación definiendo el alcance de las competencias de los CEE se limita, en definitiva, a las cuestiones que afectan al menos a dos países o a todo el grupo. Sin embargo, en su considerando 16, la directiva afirma que "el carácter transnacional de un asunto debe determinarse teniendo en cuenta tanto el alcance de sus efectos potenciales como el nivel de gestión y representación que implica. A tal efecto, los asuntos que afectan a la totalidad de la empresa o del grupo, o al menos a dos Estados miembros, se consideran transnacionales.

Se trata de asuntos que, independientemente del número de Estados miembros implicados, revisten importancia para la mano de obra europea por el alcance de sus efectos potenciales o que implican transferencias de actividades entre Estados miembros". Sobre la base de este considerando, algunos comentaristas han argumentado que es factible que una cuestión que afecta a un solo país pueda ser competencia de los CEE, mientras que la propia directiva parece excluirlo (por ejemplo, Laulom, 2018, ETUI, 2015). Por lo tanto, es posible que los interlocutores sociales se enfrenten a "zonas grises" en las que no está claro si una cuestión tiene que ser

considerado como transnacional y donde son posibles las diferencias de interpretación. Del mismo modo, los representantes de los trabajadores -al no estar en plena posesión de los hechos, en algunos casos debido a la falta de mecanismos nacionales de información y consulta sólidos- podrían no saber si algo que los empresarios argumentan que no tiene importancia transnacional podría tener realmente un impacto transnacional.

Operacionalización del concepto de transnacionalidad en los CEE

La práctica en relación con la interpretación del concepto de "transnacionalidad" no sólo se ve afectada por la redacción de la directiva, sino también por la forma en que se ha definido (o no se ha definido) en acuerdos específicos de CEE. Los estudios de caso no ofrecen una imagen clara de si los acuerdos de CEE adoptados tras la refundición tienen más probabilidades de incluir una definición más elaborada o más amplia de la transnacionalidad (por ejemplo, incluyendo el texto del considerando) que los acuerdos celebrados antes de la refundición. Mientras que tres de los acuerdos que se celebraron con arreglo a las disposiciones de la Directiva refundida incluyen no sólo la definición de transnacionalidad incluida en el artículo 1.4 de la Directiva, sino también el texto del considerando 16 (Eiffage, Bel e Inditex), éste no fue el caso de **Generali e Ineos**, cuyos acuerdos de CEE también están sujetos a la refundición. Asimismo, uno de los acuerdos del artículo 13 estudiados (Club Med) fue modificado en 2018 y recoge la definición prevista en el artículo 1.4, pero no el texto del considerando. En **Ineos**, el entrevistado del CEE describió la frustración entre los miembros del CEE por lo que se percibe como la postura rígida de la empresa y, a sus ojos, la visión estrecha sobre lo que debe considerarse transnacional. El entrevistado de la dirección también consideró que la cuestión era problemática, pero argumentó que el CEE trata de ampliar indebidamente la definición del concepto para plantear lo que la dirección considera cuestiones puramente nacionales en los debates del pleno del CEE. Esto último refleja las conclusiones de una serie de estudios (por ejemplo, Pulignano et al 2020, Comisión Europea, 2016). Varios de los estudios de casos dejan claro que el deseo de plantear cuestiones locales en el CEE puede surgir de situaciones en las que los trabajadores no pueden confiar en el diálogo social local para resolverlas⁶. Así lo sugiere la experiencia de un CEE muy reciente, el del **grupo Bel**, un grupo transnacional de la industria alimentaria. Las prerrogativas legales del CEE **Bel** se limitan a cuestiones transnacionales. A este respecto, las entrevistas del caso sugieren algunas posibles dificultades, que, sin embargo, no han dado lugar a conflictos significativos hasta la fecha. El representante de la dirección explica que, en la última reunión plenaria (septiembre de 2021), los miembros del CEE se mostraron muy interesados en obtener información detallada sobre las operaciones de la empresa en diferentes países. En concreto, la petición que se hizo a la dirección fue la de obtener fichas detalladas de los países o informes sociales locales. Esto representa una dificultad para el responsable de las relaciones laborales internacionales: *"Atribuimos estas peticiones al hecho de que en algunos países puede no haber representación de los trabajadores o estar suficientemente desarrollada, y por tanto los miembros del CEE pueden querer acceder a este tipo de información a nivel europeo. Sin embargo, esto va más allá del alcance del CEE y no queremos pasar por alto a nuestra dirección local"*. Desde el punto de vista de los trabajadores, se consideró que ésta era una de las informaciones necesarias para cumplir su función y que se ajustaba a los requisitos de la Directiva.

⁶ Esto puede deberse a la falta de estructuras de representación de los trabajadores a nivel local o a las malas relaciones entre la dirección local y los representantes de los trabajadores a este nivel.

El ejemplo de los CEE de **CEZ** y **Eiffage** parece demostrar que cuando los representantes de los trabajadores se esfuerzan por plantear lo que la dirección considera cuestiones locales, a menudo se proporciona la información solicitada, pero los representantes de RRHH dejan claro en las reuniones que las cuestiones relacionadas no deben debatirse en el ámbito del CEE. La claridad sobre la naturaleza de lo que debe considerarse transnacional y, por tanto, debatirse en el CEE se describe, por tanto, como un proceso de aprendizaje, que puede verse interrumpido por los cambios de personal (dirección y representantes de los trabajadores).

Definir las cuestiones transnacionales

En el CEE del grupo **CEZ**, se excluyen de los debates del CEE las cuestiones relativas a los trabajadores y empresarios de un solo país, así como los cambios que se producen en varios países al mismo tiempo, si estos cambios no están relacionados entre sí. Al principio, la dirección percibió que había una tendencia de algunos miembros a inyectar problemas de carácter nacional o local en el CEE. Poco a poco, aprendieron a centrarse en cuestiones de carácter transnacional, aunque con la rotación de los miembros del CEE, algunos nuevos miembros no entendieron inicialmente el papel del CEE y aprovecharon la oportunidad de reunirse con la alta dirección para plantear cuestiones que sólo afectan directamente a sus centros. No obstante, hasta ahora la dirección no se ha negado a responder a las preguntas sobre estas cuestiones, pero no son objeto de información o consulta detallada en el seno del CEE

Un acuerdo de 30 de noviembre de 2016 regula actualmente el Comité de Empresa Europeo de **Eiffage**. Este acuerdo es el resultado de una evolución gradual en lo que respecta a la regulación del CEE desde su creación en 1998. Desde 1998 hasta 2016, la evolución estuvo marcada por la celebración de una sucesión de acuerdos de duración limitada (en 2001, 2006, 2011 y luego 2016). La lectura de estos diferentes acuerdos muestra un enriquecimiento progresivo del contenido de las disposiciones aplicables y, por tanto, una reevaluación periódica del funcionamiento del organismo. Aunque tanto el Director de Relaciones Laborales como el Secretario del CEE reconocen que se han producido debates sobre la definición de transnacionalidad, no se ha informado de ningún ejemplo reciente de conflicto en relación con esta cuestión. La definición de cuestiones transnacionales que se aplica en la empresa es relativamente amplia, lo que probablemente limita el riesgo de conflicto. Sobre todo, parece que el enfoque adoptado es más pragmático que estrictamente jurídico: *‘Cuando un proyecto sólo afecta a un país y se encuentran dificultades, el CEE sirve de relevo para el diálogo social local. Nos ponemos de acuerdo para incluir el tema en el orden del día de la reunión para mostrar que sólo un país está afectado. Así, no reducimos la transnacionalidad de antemano, sino que abrimos un tema y lo tratamos’* (gestión). El secretario del CEE parece confirmar este enfoque general: *“Hasta ahora hemos tenido pocos debates al respecto. La dirección sabe que las cuestiones laborales son importantes para nosotros y no mantenemos un debate permanente sobre ellas’*.

El ejemplo del CEE del Grupo **CEZ** muestra que la cronología de los acontecimientos y la cuestión de si son transnacionales cuando están separados temporalmente pueden plantear dificultades en la práctica.

Definir la transnacionalidad cuando las decisiones centrales repercuten en distintos países y en distintos momentos

Cuando se creó el CEE en el Grupo **CEZ** en 2007, era una plataforma de diálogo social completamente nueva, con la que los distintos actores implicados no tenían experiencia. Por lo tanto, el trabajo del CEE pasó por un claro proceso de aprendizaje. El presidente del CEE subraya

que sigue siendo un reto definir un tema transnacional, sobre todo por el plazo en el que debe celebrarse un acto en dos países diferentes. Si hay un lapso de tiempo más largo entre una decisión de gestión global que afecta a diferentes países, los miembros del CEE no tienen claro si sigue siendo un tema transnacional o si debe tratarse sólo a nivel local. Dado que la Directiva sobre CEE no define este plazo, tampoco se especificó en el CEE del Grupo CEZ. Esta cuestión cobró relevancia cuando la dirección de la CEZ decidió externalizar algunas actividades en Bulgaria y estaba preparando cambios similares en Chequia. El CEE se ocupó del asunto porque se trataba de un proceso similar en dos países y sus miembros consideraron que el proceso se derivaba de una decisión a nivel de la sede central. Sin embargo, al final la externalización no tuvo lugar en Chequia, por lo que no se resolvió la cuestión del plazo aplicable. La cuestión se ha debatido repetidamente en las reuniones de los coordinadores de los CEE en la FSESP, lo que dio lugar a una recomendación de que se consagre en la Directiva un plazo dentro del cual se pueda considerar que los hechos en los distintos países están vinculados.

En general, un estudio de evaluación de la Directiva refundida realizado por encargo de la Comisión Europea concluye que cerca del 90 % de los representantes de los CEE encuestados y el 85 % de los representantes de los empresarios consideran que los CEE se centran única o casi únicamente en cuestiones transnacionales (Comisión Europea, 2016). Esto también se refleja en la experiencia de las empresas del estudio de caso, donde la parte de los empleados planteó su preocupación por una interpretación limitada en una empresa. En tres empresas, el empleador decidió proporcionar cierta información en esos casos, al tiempo que dejaba claro que esas cuestiones debían debatirse a nivel nacional en el futuro. En el resto de las empresas, tras algunas discusiones iniciales sobre esta cuestión, ya no se percibe como una cuestión que cause conflicto.

Algunos de los casos estudiados reflejan un enfoque que va más allá de las disposiciones de la directiva, en el sentido de que, en algunos ejemplos, los representantes de los CEE (a menudo los presidentes) se involucraron en las cuestiones encontradas a nivel nacional como resultado de su experiencia específica. Esto ocurrió cuando estas personas fueron consideradas por la parte de los trabajadores y de la dirección como interlocutores útiles para ayudar a abordar las situaciones de reestructuración o los conflictos a nivel nacional o local, y lo que suele estar relacionado con su larga experiencia en la asistencia a las consultas y negociaciones a nivel nacional.

Escala de participación: calidad y calendario de la información y la consulta

En su informe de aplicación de la Directiva refundida, la Comisión Europea señaló que *“La Directiva refundida mejoró la información a los trabajadores en términos de calidad y alcance, pero en lo que respecta a la consulta, ha sido menos eficaz. A pesar de tener derecho a expresar su opinión, los miembros de los Comités de Empresa Europeos parecen tener poca influencia en el proceso de toma de decisiones en sus empresas, especialmente en los casos de reestructuración (Comisión Europea, 2018b, p.6)”*.

Sobre la base de una encuesta realizada a los miembros del CEE, Pulignano y Turk (2016) constatan que solo uno de cada cinco encuestados considera que fue informado y consultado antes de que se adoptara una decisión de gestión pertinente. El nivel de información y consulta vinculado a las decisiones de deslocalización y externalización se consideró particularmente

Limitado. Aunque se considera que las reuniones adicionales ofrecen un mayor margen para una información y consulta de mayor calidad, en general, las reuniones plenarias del CEE se utilizan en gran medida como vehículo para que la dirección proporcione información, en lugar de permitir que los representantes de los trabajadores influyan en la toma de decisiones mediante procesos de consulta eficaces. En general, se considera que los CEE reciben información, aunque no siempre a tiempo. Sin embargo, se considera que la consulta real sigue estando ausente en su mayor parte. Estas conclusiones se repiten en otras investigaciones posteriores a la previsión sobre el funcionamiento de los CEE (de Spiegelaere, 2016, Comisión Europea, 2016). Una encuesta a gran escala sobre los CEE realizada en 2018 concluye que, en lo que respecta a las cuestiones generales de la empresa, entre el 26% y el 39% de los miembros de los CEE consideraron que se producía una información y una consulta útiles sobre cuestiones como la situación económica y laboral de la empresa (con diferentes porcentajes en función de la cuestión concreta de que se trate), la estrategia empresarial y las nuevas tecnologías, entre otras cosas. Entre el 27% y el 50% consideraron que la información era útil en relación con la reestructuración, siendo los cierres y los recortes los que se valoraron más "positivamente", mientras que la información y la consulta sobre la externalización y la subcontratación se consideraron especialmente limitadas (De Spiegelaere y Jagodzinski (2019)).

En las siguientes secciones se analiza la experiencia de las empresas de los estudios de caso en relación con la escala, el alcance y el calendario del suministro de información, la experiencia de la consulta y el papel percibido que desempeñan los CEE en las situaciones de reestructuración.

El alcance, la escala y el calendario de la información que aparece en los estudios de caso

El **alcance exacto de la información** proporcionada varía de una empresa a otra. Si bien siempre se incluye la situación económica, financiera y laboral, el alcance de los demás temas a tratar depende de la empresa y el acuerdo concretos. En las empresas del estudio, en **Bel**, el alcance de la información definida por el acuerdo es muy amplio e incluye un amplio inventario de temas sociales y medioambientales. En **Ineos**, la lista de temas es más restringida y se limita a la información económica y su impacto en el empleo. Sin embargo, la lista de temas incluidos en los acuerdos no suele ser exhaustiva, lo que permite abordar en el CEE temas que no figuran en la lista. Este es el caso de varias empresas estudiadas, por ejemplo **Generali**, **CEZ**, **Club Med**, **Inditex**, **Eiffage** y **Air France KLM**. En un contexto de determinación de una lista no exhaustiva de temas para la información, esto puede dar lugar ocasionalmente a desacuerdos sobre los temas que debe tratar el CEE, como ilustra el caso del CEE de Eiffage que figura a continuación

Desacuerdos sobre el alcance de la información

El acuerdo de Eiffage ofrece una lista no exhaustiva de temas que deben tratarse. No incluye explícitamente el tema de la seguridad y la salud en el trabajo (SST). Sobre este tema, existe un desacuerdo entre la dirección y el Comité Selecto en cuanto a si entra dentro de las competencias del CEE. Esto quedó claro cuando, poco antes de la pandemia, el Comité creó un grupo de trabajo sobre seguridad y salud. El objetivo era realizar, con la ayuda de un experto externo, una encuesta europea sobre un tema percibido como común a los empleados del grupo en Europa. Esta iniciativa fue fuertemente rechazada por la dirección: *‘A la dirección no le gustó nada, así que esta iniciativa*

no se compartió en absoluto. Dijimos que no queríamos sustituir a los países, sino contribuir a un diagnóstico común europeo para luego asumir compromisos por parte del grupo en este ámbito, ¡pero esto no les convenció! El punto de vista de la dirección es ciertamente claro. Considera que estas cuestiones sólo pueden tratarse eficazmente al nivel más descentralizado, sobre el terreno. *‘Naturalmente, compartimos con el CEE las estadísticas que tenemos sobre salud y seguridad, por ejemplo, sobre accidentes de trabajo. Pero más allá de eso, estas cuestiones deben tratarse a nivel local’.*

Los estudios de caso pusieron de manifiesto que la **calidad y la pertinencia de la información** recibida fueron ampliamente apreciadas, lo que indica que estos CEE son, en general, un medio eficaz de comunicación de la información transnacional. Los estudios de casos también arrojan luz sobre algunos de los factores que, más allá del texto de los acuerdos o de las herramientas puestas en marcha, permiten garantizar una información satisfactoria para el CEE. El acceso a diversos interlocutores que representan a la dirección de la empresa es sin duda uno de esos factores. Varios de los CEE de nuestra muestra señalan la posibilidad de acceder, en función de las necesidades, a las intervenciones y a la información proporcionada por la persona de contacto adecuada dentro del grupo (director financiero, director jurídico, director comercial, etc.). Estas prácticas se mencionan en **Generali, CEZ, Air France KLM y Bel**. En este contexto, también se valora la participación del director general en las reuniones del CEE, en particular en **Eiffage**, pero también en **Ericsson**, donde el CEO participa sistemáticamente en la reunión plenaria de otoño del Comité.

Otro factor que determina si el CEE tiene acceso a información suficiente y pertinente es la estructura de la dirección de la empresa y, en particular, la capacidad de la dirección central a nivel de grupo para recabar información de los distintos países o unidades de negocio de la empresa. El caso de **Ineos** demuestra que esta condición no siempre se cumple.

Dificultades para garantizar un flujo interno de información

Ineos es una multinacional que no cotiza en bolsa, lo que significa que no hay requisitos para que la empresa haga pública cierta información. No existen estructuras a través de las cuales la dirección recoja o solicite información a los directores de las divisiones, más allá de la información proporcionada anualmente por cada negocio al consejo de administración de Ineos. También parece haber cierto nerviosismo a la hora de solicitar información a los directivos de las divisiones, que tienen cierto grado de autonomía dentro de una estructura de gestión descentralizada. No se sabe hasta qué punto esto es táctico o simplemente la realidad, pero ambas cosas se combinan para hacer que el flujo interno de información sea aparentemente un reto para la empresa y, en consecuencia, una dificultad para que el CEE reciba información.

Otro elemento bien conocido para que el CEE esté efectivamente informado es la **continuidad del flujo de información** entre la dirección central y el CEE. A este respecto, el comité restringido o su equivalente suele desempeñar un papel fundamental. Todos los CEE de nuestra muestra incluyen un órgano de este tipo⁷, que se encarga de garantizar la continuidad de los trabajos del CEE y el contacto regular con la dirección del grupo. En todos los casos, a excepción de **Bel**, en el que el comité restringido sólo se reúne una vez al año con la dirección, este subcomité tiene más reuniones que el CEE en pleno. El resultado es un acceso más continuo a la información y a menudo se pueden

establecer buenas líneas de comunicación continuas entre el Comité Selecto y la dirección. En las empresas con comités de empresa muy grandes (como en el caso de **Bayer**, entre los casos estudiados), este órgano desempeña un papel especialmente importante, ya que puede ser difícil mantener debates detallados en comités de empresa con más de 100 miembros.

Salvo un par de excepciones, en la mayoría de las empresas de los estudios de casos, se apreciaba el alcance y la escala de la información entregada, pero cuando se vinculaba con los procesos de reestructuración se consideraba que se entregaba demasiado tarde para una participación significativa en la planificación de un proceso de reestructuración más de la mitad de las empresas de los estudios de casos (véase también).

La escala, el alcance y el calendario de la consulta

Una de las aportaciones de la Directiva refundida es la aclaración de la definición de consulta. Definida como un simple diálogo e intercambio de opiniones en la directiva de 1994, la directiva refundida incluye el siguiente texto, considerando la consulta como *“el establecimiento de un diálogo y un intercambio de opiniones entre los representantes de los trabajadores y la dirección central o cualquier otro nivel de dirección más adecuado, en un momento, de una forma y con un contenido que permita a los representantes de los trabajadores expresar una opinión sobre la base de la información facilitada acerca de las medidas propuestas a las que se refiere la consulta, sin perjuicio de las responsabilidades de la dirección, y en un plazo razonable, que pueda tenerse en cuenta en la empresa o grupo de empresas de dimensión comunitaria”*.

Según esta definición, la consulta del CEE debe realizarse con la suficiente antelación para que el Comité pueda, a partir de la información que se le facilite, emitir un dictamen que pueda ser tenido en cuenta por la empresa.

Cabe señalar que esta definición de consulta no se aplica necesariamente a los acuerdos anticipados, incluso a los revisados después de la entrada en vigor de la Directiva refundida. Un ejemplo de ello entre los estudios de caso es el **CEE del Club Med**. El acuerdo de anticipación por el que se creó el Comité fue revisado en 2018, teniendo en cuenta implícitamente el texto de la Directiva de 2009. Sin embargo, la definición de consulta que se mantiene en el acuerdo revisado difiere de la de la directiva en el sentido de que la consulta no tiene que tener lugar sistemáticamente antes de que el grupo tome una decisión. Sin embargo, incluso en los casos en que la definición de consulta es la de la Directiva 2009/38, el proceso de consulta no siempre está claramente definido. Esto puede llevar a los miembros del CEE a suponer que los procesos deben reflejar su experiencia de información y consulta nacional, lo que da lugar a malentendidos. El presidente del **CEE de la CEZ** ilustra esta cuestión: *“el problema de la “consulta” proviene de la complejidad de su definición, en la que no se puede enmarcar muy bien el proceso. Desde el punto de vista del presidente del CEE, dentro del proceso de información y consulta, el CEE es más bien un mero receptor de información, que tiene la oportunidad de comentar la información y recibir siempre una respuesta de la alta dirección, lo que sin embargo no es una verdadera consulta”*.

Además de las diferencias en las tradiciones nacionales de relaciones laborales, esto también se ve afectado por las diferencias en la definición de consulta en las diferentes Directivas de información y consulta de la UE. Por ejemplo, la Directiva sobre información y consulta a los trabajadores (Directiva

⁷ Aunque su nombre puede variar de un CEE a otro: Comisión de Paridad en Bayer o Grupo de Coordinación en Ineos.

2002/14/CE) va más allá que la Directiva refundida sobre CEE en lo que respecta a la definición de "consulta". En ella se contempla la consulta "con vistas a alcanzar un acuerdo" y se exige a los empresarios que den una respuesta y sus razones a un dictamen.

Desarrollar plazos y procedimientos claros para los procesos de información y consulta

El término plazo "razonable" en el que debe realizarse la consulta no siempre da lugar a aclaraciones útiles en la práctica. A falta de plazos claros, la dirección suele tratar de evitar procesos que podrían contribuir a retrasar la toma de decisiones, subrayar el riesgo de revelar información confidencial antes de que las decisiones sean oficiales y destacar la prerrogativa de la dirección para tomar decisiones. Los representantes de los trabajadores, por su parte, destacan la importancia de la información y la consulta oportunas para que los representantes de los trabajadores puedan evaluar un proyecto y emitir una opinión informada. Por ello, algunos Comités de Empresa Europeos han elaborado acuerdos sobre los procesos, en los que se establecen los plazos y los procedimientos de información y consulta.

Fomentar una verdadera información/consulta del CEE de Generali

Desde su creación, el CEE de Generali no siempre ha sido debidamente informado y consultado sobre los proyectos estratégicos transnacionales. Desde el punto de vista de la dirección central de RRHH, la principal dificultad era definir lo que puede significar la noción de consulta y, en particular, determinar claramente cuándo se puede cerrar un procedimiento de información/consulta. El temor a que la información y la consulta pudieran retrasar o afectar negativamente al proceso de toma de decisiones era evidente y podía llevar a la dirección a favorecer un simple proceso de información y dar lugar así a conflictos con el CEE. Sin embargo, parece que la experiencia adquirida ha alimentado gradualmente un cambio en la posición de la dirección del grupo. En este contexto, el recién elegido secretario del Comité de Empresa Europeo pidió a la dirección que pusiera en marcha una verdadera consulta sobre las operaciones transnacionales, es decir, un procedimiento de información/consulta similar al que existe en la legislación francesa para los comités de empresa nacionales. Se trata, en particular, de una información previa a la realización del proyecto y de la formulación de un dictamen sobre esta base por parte del Comité. Estas solicitudes encontraron un eco favorable en la dirección. Por lo tanto, por primera vez en 2020, se probó un proceso concreto y detallado de información/consulta sobre dos proyectos transnacionales antes de su ejecución. Este proceso puede formalizarse y consta de varias etapas clave:

- El Comité Selecto recibe un documento de la dirección en el que se detalla el tema antes de la ejecución del proyecto. Esto desencadena la fase de información. Todo sucede a nivel del Comité Selecto, que luego informa al Comité Plenario.
- Una reunión (con la participación de los representantes de los CEE de los países afectados) con la alta dirección del proyecto y la elaboración de un segundo documento algo más detallado por parte de la dirección.
- A continuación, el Comité Selecto elabora una serie de preguntas por escrito y, paralelamente, una declaración de opinión.
- El Comité Selecto solicita una segunda reunión con los máximos responsables del proyecto en cuestión.
- Recepción de las respuestas escritas a las preguntas anteriores del Comité Selecto

- Segunda reunión con la lectura del dictamen y las consideraciones para las que el Comité Selecto solicita una respuesta por escrito y las preguntas finales si quedan. Esta segunda reunión es la de Consulta que cierra el proceso.

El acuerdo de **Ineos** que prevé un plazo de 28 días para que el CEE emita un dictamen en caso de consulta sobre los temas definidos en el acuerdo, a partir de la recepción de la información facilitada por la empresa. La posibilidad de acortar este plazo, si es necesario, está prevista por acuerdo entre la dirección y el comité de empresa.

Realización de reuniones adicionales para garantizar el flujo regular de información

Una dificultad práctica que afecta a la capacidad de los CEE para ser consultados a tiempo es el número de reuniones del CEE. *"Evidentemente, cuanto más frecuentes sean las reuniones plenarias, más probable será que la dirección comparta información sobre los próximos proyectos de reestructuración y que lo haga a tiempo para que el CEE pueda reaccionar"* (de Spiegelaere et al, 2019). La escasa frecuencia de las reuniones plenarias dificulta la organización de una información y una consulta eficaces y oportunas en este formato, a pesar de la posibilidad de organizar reuniones extraordinarias previstas en muchos acuerdos de CEE.

En consecuencia, muchos CEE otorgan un papel especial al comité restringido para que sea informado en caso de circunstancias excepcionales, a menudo con la participación de representantes de los países afectados (Eurofound, 2020a). En principio, esto puede suscitar preocupaciones en torno a la legitimidad, ya que la representación en estos órganos es restringida, pero esto depende de si se delegan formalmente los poderes al comité restringido, del nivel de participación de los países afectados y de la posibilidad de comunicarse e intercambiar eficazmente con los miembros del CEE en general de manera oportuna.

También puede ser difícil lograr la formulación de un dictamen del CEE a través de una reunión plenaria. En este caso, la tarea de formular un dictamen a la luz de la información proporcionada por el empresario puede dejarse a la discreción del comité restringido, y el texto puede ser validado posteriormente por el pleno.

El papel del Comité Selecto en la formulación de dictámenes: el caso de Ericsson EWC

En circunstancias no pandémicas, hay dos reuniones plenarias presenciales al año; una en primavera cada año que rota entre diferentes países, y una reunión anual en Estocolmo. No hay intérpretes; todos los empleados de Ericsson están obligados a hablar inglés, el idioma oficial del grupo. Comienza con una reunión en la que la empresa presenta temas importantes. Escuchamos", dice el representante de los empleados. Después, tenemos una reunión separada sólo para el CEE para discutir los asuntos internamente. Después volvemos a una reunión con la empresa en la que tenemos la posibilidad de discutir nuestras preguntas y argumentos con la alta dirección. Entregamos la mayoría de las preguntas por adelantado. Después tenemos una nueva reunión sólo entre el comité selecto para discutir si debemos o no escribir una "opinión" sobre algún asunto en cuestión. Si se decide llevarla adelante, se celebra una nueva reunión del comité restringido aproximadamente una semana después. Hasta ahora, según el secretario del CEE, todas las decisiones sobre el contenido de los textos se han tomado por unanimidad.

Entre los casos estudiados, los CEE de 5 empresas han establecido algunas especificaciones adicionales sobre el proceso que debe adoptarse para (la información y) la consulta con un mayor o menor grado de especificidad en relación con el momento en que debe facilitarse la información vinculada a los proyectos de reestructuración, el plazo disponible para que el CEE emita un dictamen y el momento en que puede considerarse cerrado un proceso de consulta. Los comités restringidos (u otros órganos restringidos) desempeñan un papel especial en la dirección de estos procedimientos. Más allá de esto, la lectura de los estudios de caso muestra que el campo privilegiado en la práctica para la consulta al CEE es el de los proyectos transnacionales que pueden tener un impacto significativo y negativo en el empleo. Pero esta limitación del campo de consulta también puede ser el resultado de la elección de los actores del CEE, que desean reservar un procedimiento exigente para los temas que se consideran realmente prioritarios desde el punto de vista social.

Consulta limitada a los proyectos con un impacto significativo en el empleo

En el apéndice de 2018 del acuerdo del **CEE de Air France KLM** se establece que, "en caso de un proyecto estratégico, la consulta tendrá lugar, antes de su aplicación, de manera oportuna, con medios y contenidos adecuados". Los asuntos estratégicos se definen "como las decisiones tomadas a nivel del Grupo que tienen un impacto importante en su organización, sus filiales o sus empleados".

El **acuerdo del CEE de Eiffage** contiene el siguiente texto "Además, el ámbito preferente de consulta a ojos de ambas partes es el de los proyectos que puedan tener un impacto negativo en el empleo".

En el caso del CEE de **Generali EWC**, la secretaria francesa del Comité, elegida a finales de 2019, pidió rápidamente a la dirección que pusiera en marcha una verdadera consulta sobre las operaciones transnacionales pero, "trató de restarle importancia, de hacer entender a la dirección central que no pediría una consulta sistemática en cuanto dos países se vieran afectados por un proyecto", sino que se centraría en los acontecimientos con importantes implicaciones laborales.

Información y consulta y reestructuración: ¿en qué medida los Comités de Empresa Europeos desempeñan un papel?

La información y la consulta vinculadas a las reestructuraciones en las empresas transnacionales siempre han estado en el centro de las prerrogativas de los CEE. Los Comités de Empresa Europeos se crearon para llenar el vacío que existía entre las decisiones de reestructuración tomadas a nivel transnacional y los derechos de información y consulta de los trabajadores, que antes se limitaban al ámbito local (de Spiegelaere, 2017⁸). Sin embargo, como se ha indicado anteriormente, una gran cantidad de literatura ha señalado durante mucho tiempo las limitaciones de la participación de los CEE en la reestructuración transnacional (por ejemplo, Eurofound 2015 y 2020a, Comisión Europea, 2016, de Spiegelaere et al, 2022), con investigaciones que demuestran que los CEE a menudo solo son informados después de que se hayan tomado las decisiones y, como resultado, rara vez son consultados de manera efectiva. En este contexto, puede ser útil distinguir entre tres fases de la toma de decisiones que pueden no ser distintas en todos los casos, pero que sirven para ilustrar la posible participación de los CEE.

La primera fase incluye las decisiones estratégicas de la empresa en relación con una serie de cuestiones (localización de la producción, adquisiciones, fusiones, absorciones, subcontratación, expansión o reducción/desinversión de elementos de producción/prestación de servicios, etc.). Dependiendo de la naturaleza de la decisión estratégica, las implicaciones para el empleo en los distintos países no siempre son evidentes de forma inmediata, pero en algunos casos pueden preverse. La segunda fase suele consistir en proyectos específicos de reestructuración que pueden afectar o no a varios países, y la fase final de "aplicación" gira en torno a las decisiones sobre la gestión precisa del impacto de las decisiones de reestructuración (por ejemplo, la elaboración de planes sociales, etc.). En relación con la primera -y hasta cierto punto la segunda- fase de estos procesos, el hecho de que el CEE sea informado demasiado tarde sobre un proyecto puede explicarse, en parte, por el hecho de que la información y la consulta del CEE a menudo sólo se inician después de que se haya reunido toda la información necesaria para evaluar la situación de la empresa a nivel central o/y cuando la dirección ha renunciado parcialmente a los requisitos de confidencialidad. La consecuencia es que el CEE sólo es informado cuando el proyecto ya está muy detallado y la decisión está tomada de facto. Sin embargo, en este contexto todavía es posible que el CEE, aunque no influya en la decisión estratégica, pueda influir en la ejecución del proyecto de reestructuración. En otras palabras, la participación del CEE debe considerarse tanto en la fase de decisión estratégica como en la fase del proyecto de reestructuración, y a menudo se considera que la ejecución detallada es competencia de las estructuras locales de información y consulta. Sin embargo, esto último no significa que el CEE no pueda, en principio, tratar de garantizar enfoques similares para abordar las consecuencias de la reestructuración una vez que se hayan acordado los detalles de un proyecto de reestructuración.

La investigación realizada por Eurofound, centrada en las situaciones de reestructuración transnacional que implican la transferencia de operaciones de un país a otro, también puso de relieve la falta de consulta oportuna, pero también mostró que en tales situaciones, encontrar una colaboración eficaz entre los miembros del CEE de los países "emisores" y "receptores" puede ser un reto, en parte porque el diálogo con los representantes de los países "receptores" puede ser difícil, ya que las estructuras nacionales de información y consulta suelen ser más débiles, ya que estos tienden a ser países de Europa central y oriental. Por supuesto, la defensa del interés propio también puede desempeñar un papel en estas situaciones (Eurofound, 2020a).

Los estudios de casos realizados para este proyecto muestran que la participación de los CEE en la fase de toma de decisiones estratégicas es escasa y se limita en gran medida a la información, a menudo proporcionada cuando dichas decisiones estratégicas ya están tomadas. Se observan diferentes experiencias en relación con la información y la consulta sobre proyectos específicos de reestructuración y su aplicación.

Participación del CEE en la toma de decisiones estratégicas y en los proyectos de reestructuración
Algunos de los Comités de Empresa Europeos estudiados mostraron un flujo de información esporádico sobre las decisiones estratégicas y los proyectos de reestructuración resultantes, mientras que en otros casos, un suministro de información institucionalizado y regular aumenta la posibilidad de que los Comités de Empresa Europeos sean consultados y participen más eficazmente en los proyectos de reestructuración.

⁸ Véase, por ejemplo, S. de Spiegelaere, *Company restructuring across borders: with or without European Works Councils?* ETUI policy brief, n°1, 2017

¿Información continua del CEE en un contexto de cambio permanente? Dos prácticas opuestas

El crecimiento de **Ineos** se ha visto impulsado por la adquisición de filiales no estratégicas de grandes multinacionales, que la empresa pasa a reestructurar para hacerlas rentables. Sin embargo, la información sobre estas adquisiciones y reestructuraciones suele facilitarse tarde, lo que dificulta la reacción y la consulta efectiva del CEE sobre estos procesos cuando tienen un impacto transnacional.

En **Eiffage**, la estrategia de desarrollo del grupo se basa en una combinación de crecimiento orgánico y adquisiciones y tiene como objetivo aumentar la proporción de la facturación generada a nivel internacional. Esto ha llevado a una amplia gama de adquisiciones a lo largo del tiempo. El CEE se beneficia de hojas de información resumidas en caso de proyecto de adquisición o cesión. Esta herramienta tiene por objeto proporcionar al CEE una información continua, antes de los proyectos⁹, sobre los tipos de proyectos que se producen muy regularmente en el grupo. Estas fichas de información se han puesto a disposición a petición del Comité Selecto y se incluye un modelo de ficha como anexo al acuerdo del CEE. Las fichas son multilingües.

Más allá de la información continua que se proporciona a los CEE, el diálogo entre la dirección y el comité puede tener lugar, al menos en teoría, antes de que el proyecto esté totalmente decidido. El trabajo empírico de Pulignano muestra que esto ocurre cuando existe un clima general de confianza mutua entre la dirección central y el CEE (Pulignano et al, 2020). A la luz de esto, algunos CEE pueden desempeñar un papel proactivo mientras que otros pueden permanecer en un papel más pasivo. El caso del CEE de Ericsson es un ejemplo de lo primero, que también pone de manifiesto la importancia de que la dirección valore el diálogo social bien establecido.

Participación temprana del CEE: el caso de Ericsson

Cuando se instaló un nuevo director general en la empresa hace 3 o 4 años, se eliminó la expresión gestión de recursos humanos, ya que la nueva dirección consideró que los seres humanos no son recursos sino personas. Según el secretario del CEE, la alta dirección fomenta la "cultura de la palabra" e insta a la dirección a escuchar la voz de los empleados. El secretario del CEE explica que Ericsson siempre ha apoyado el diálogo con los sindicatos y el CEE. En palabras del responsable de relaciones laborales " "No sólo concedemos al CEE sus derechos legales, sino que lo fomentamos porque lo consideramos útil". Como resultado, parece que en las situaciones de reestructuración se consulta al CEE y se obtiene información cuando la cuestión aún no está clara y es muy delicada".

Por parte de la dirección, la necesidad de estar seguros del contenido de un proyecto antes de cualquier comunicación puede hacer que el CEE sea informado y consultado en una fase demasiado tardía del proceso para que pueda influir. En este contexto, los representantes de la dirección parecen decidir cuándo y cómo puede participar el CEE en debates estratégicos más amplios que un proyecto concreto, lo que puede permitir, con ocasión de un proyecto determinado, que el Comité sea más activo. Esta voluntad de desarrollar un diálogo social estratégico puede verse en el ejemplo del grupo **Air France KLM**. Sin embargo, en este caso, condujo a la creación de un órgano de diálogo adicional, extrajurídico, en el que participó el CEE. Aunque esto parece fomentar el diálogo abierto en la empresa, podría cuestionarse su impacto en el propio CEE.

⁹ En este caso, se trata de un proyecto validado por la dirección, pero que aún no se ha completado.

El Comité Estratégico del Grupo AF KLM

El papel del CEE de AFKLM se ha desarrollado aún más mediante una práctica que va más allá de la ley, que se formalizó por primera vez en el acuerdo del CEE en 2014. Consiste en crear, además del CEE, un Comité Estratégico del Grupo. Este último tiene como objetivo permitir al CEE, pero también a los representantes nacionales de los trabajadores en Francia (Air France) y en los Países Bajos (KLM), comprender las cuestiones estratégicas del Grupo. Las cuestiones estratégicas se definen como las decisiones tomadas a nivel del Grupo que tienen un impacto importante en su organización, sus filiales o sus empleados. Este Comité reúne a 18 representantes de los trabajadores, incluidos los miembros del CEE de AF KLM designados por el comité de selección. Se reúne cuatro veces al año y, a diferencia del CEE de AF KLM, está presidido por el Director General del Grupo. Esta iniciativa es valorada por la dirección y considerada útil por el secretario del CEE, ya que permite un diálogo abierto, directo e informal con la dirección del grupo al más alto nivel. Este "comité estratégico" es, de hecho, el único lugar donde se pide al director general del Grupo que explique y presente la estrategia del Grupo. El secretario explica que "estas reuniones se celebran sin orden del día ni acta. De este modo, el Director General responde a las preguntas al amparo de la más absoluta confidencialidad, que es la condición para su participación en este comité". Por ello, el secretario del CEE considera que este comité es muy interesante: *"por ejemplo, se puede discutir la cuestión de las flotas tanto de Air France como de KLM, un tema que nunca se discute de forma exhaustiva en los organismos franceses y holandeses y que, sin embargo, permite leer y descifrar la estrategia del grupo."*

En relación con proyectos específicos de reestructuración, el caso del **CEE de Air France KLM**, también refleja la voluntad de precisar el proceso de información/consulta del Comité, pero con el objetivo declarado de limitar el impacto negativo de un proyecto de reestructuración transnacional sobre el empleo a nivel local.

Cómo mitigar mejor los impactos negativos sobre el empleo de los proyectos de reestructuración transnacional en el CEE de Air France KLM

El CEE de AF KLM ha desarrollado, sobre todo en proyectos de reestructuración importantes y transnacionales, una forma práctica de abordar estas cuestiones. Según el secretario del CEE, *"cuando la directiva indica que la consulta debe tener lugar a su debido tiempo, no sabemos lo que eso significa: la cuestión para nosotros era realmente "rellenar" la noción de tiempo debido, definir lo que ocurría en este periodo tras la información de la dirección. Y no es fácil hacerlo sólo a partir de las reuniones plenarias"*. El secretario pone un ejemplo, aplicado a un proyecto de reestructuración/concentración de actividades de servicios en Europa Central y Suiza. El CEE de AFKLM recibe información sobre el proyecto por parte de la dirección varios meses antes de su realización. El CEE solicita entonces a la dirección la creación de un grupo de trabajo "económico" ad hoc compuesto por un número reducido de miembros del comité restringido y/o de los países afectados por el proyecto. Este grupo de trabajo se reúne una o dos veces para obtener información económica adicional de la dirección y cuestionar la justificación del proyecto. Prepara el dictamen del CEE. El dictamen incluye la petición de crear otro grupo de trabajo ad hoc, esta vez para el seguimiento social. Este último se encargará de supervisar las consecuencias sociales del proyecto: la dirección especifica las supresiones de puestos de trabajo que habrá que realizar y el grupo de trabajo del CEE cuestiona los métodos utilizados para apoyar a los

empleados afectados a lo largo del tiempo, junto con los miembros del CEE de los países afectados, si es necesario. En el caso de la decisión estratégica mencionada anteriormente, este proceso parece haber permitido limitar el número de supresiones de puestos de trabajo a dos empleados

El acuerdo **Bel EWC** proporciona un marco claro para la organización de la información y la consulta del CEE. Este acuerdo retoma las definiciones de información y consulta de la Directiva 2009/38 y las desarrolla. En particular, estipula que la información proporcionada sobre un posible proyecto debe incluir las alternativas examinadas y rechazadas. En cuanto a la consulta, prevé que el plazo de consulta se acuerde caso por caso en función de la magnitud de las medidas previstas. Como indica el ejemplo siguiente, la inclusión de tales especificaciones en el acuerdo no impide que la información se facilite con retraso, impidiendo que se lleve a cabo una consulta significativa antes de que se tomen las decisiones.

Tratamiento de un reciente proyecto de reestructuración transnacional en el CEE Bel

Los recientes acontecimientos ocurridos en el grupo obligaron al CEE a participar por primera vez en un proceso de información y consulta sobre una reestructuración transnacional en circunstancias excepcionales. La operación consiste en la cesión de un ámbito de actividades, así como de una marca, a otro grupo internacional. Esta venta afecta a varios países en los que está establecido el grupo, a saber, Alemania, Países Bajos, Italia y Ucrania. La transformación forma parte de la estrategia de diversificación del grupo. Este proyecto fue anunciado a la prensa por la dirección el 19 de marzo de 2021. El secretario del CEE fue contactado 15 minutos antes del anuncio a la prensa. Ese mismo día se organizó una reunión extraordinaria del comité de empresa y se programó un pleno extraordinario para el 29 de marzo. En ese momento, la dirección del grupo quería que el CEE se pronunciara antes del 6 de abril. Del 19 al 29 de marzo, el secretario recogió las preguntas de los miembros del CEE. Estas preguntas iniciales se respondieron en la reunión del 29 de marzo. Durante esta reunión, el secretario informó a la dirección de que no era posible que el CEE emitiera un dictamen antes del 6 de abril. En vista de esta petición, el plazo para que el CEE emitiera un dictamen se pospuso al 16 de abril de 2021. No obstante, se mantuvo la fecha del 6 de abril para que el Comité pudiera celebrar una reunión preparatoria. Esta reunión volvió a celebrarse en forma de sesión plenaria.

La reunión plenaria preparatoria del 6 de abril permitió al CEE elaborar una nueva lista de preguntas. Al mismo tiempo, la reunión de consulta del CEE, destinada a formular su opinión sobre el proyecto, se aplazó una vez más, del 16 de abril al 5 de mayo. El CEE recibió de la dirección respuestas escritas y traducidas en todas las lenguas del CEE a sus nuevas preguntas. A continuación se formuló un dictamen en el que se pedía, entre otras cosas, la creación de una comisión de seguimiento del impacto del traslado en el empleo, asociando únicamente al comité restringido y a los países concretamente afectados.

¿Impacto del papel de los CEE en los procesos de reestructuración transnacional?

Es difícil dar una imagen completa de los impactos concretos asociados a la participación del CEE en los ejemplos de los estudios de caso, especialmente porque las entrevistas realizadas fueron puntuales y no nos permitieron seguir procesos que aún están en curso en algunos casos. Sin embargo, los ejemplos muestran que en los casos de **Bel**, **Generali** y **Air France KLM**, el procedimiento dio lugar a que el CEE pudiera supervisar la ejecución de los proyectos a nivel local.

En algunos casos, esto puede dar lugar a la limitación del número de recortes de puestos de trabajo (véase el ejemplo de **Air France KLM** más arriba). Según el secretario del **CEE de Generali**, aunque los dos procedimientos de información/consulta mencionados anteriormente no hayan dado lugar a un cambio en los dos proyectos, permiten al CEE supervisar su aplicación. Esto debería permitir identificar y supervisar los impactos sociales de los proyectos y, por tanto, mantener un diálogo constante con la dirección del grupo.

Los estudios de caso también muestran que la colaboración con la dirección y los representantes de los trabajadores de diferentes países en el CEE y, en particular, durante los procesos de información y consulta relacionados con la reestructuración, puede conducir a una mayor capacidad para lograr otros resultados, por ejemplo, la elaboración de acuerdos transnacionales.

Negociación de normas sociales mínimas para una reestructuración socialmente responsable en Bayer

At En Bayer, la comisión paritaria del CEE tiene la capacidad de concluir declaraciones conjuntas en casos de reestructuración transnacional en los que ambas partes están de acuerdo en la aplicación socialmente responsable de estos cambios. La principal especificidad del CEE en Bayer es su composición mixta, es decir, la presencia de representantes de la dirección directamente en el CEE y en sus órganos ejecutivos. Se considera que esto facilita una estrecha colaboración entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores. Asimismo, la participación de los directivos locales va más allá del marco legislativo y facilita el intercambio de información entre el nivel de dirección central y el nacional o local, y contribuye a mantener un cierto nivel de diálogo social y a desarrollar un "enfoque similar al de Bayer" en este ámbito dentro de la parte europea del Grupo Bayer (cf. Eurofound 2015). Sin embargo, es evidente la heterogeneidad de los sistemas nacionales en cuanto a la configuración del mercado de trabajo y el marco jurídico laboral. Así, el CEE se limita más o menos a la definición de normas sociales mínimas basadas en la responsabilidad social en las reestructuraciones (cambios de cartera, desinversiones, etc.), que luego se aplican a nivel local según las condiciones, costumbres y normas locales. Un ejemplo reciente que se ha mencionado es la externalización de los procesos de pedido a caja, en la que los interlocutores sociales han acordado que todos los empleados podrán trasladarse al nuevo proveedor de estos servicios, mientras que sus condiciones de trabajo permanecerán inalteradas.

Articulación de los diferentes niveles de información y consulta

La Directiva 2009/38 deja en manos de los negociadores de los acuerdos la definición precisa de las modalidades de articulación entre la información/consulta europea y la información/consulta a nivel local. Su considerando 37 es una directriz a este respecto. Señala la necesaria complementariedad entre los niveles europeo y local, sin que el papel otorgado al CEE pueda menoscabar las competencias de los órganos locales de representación de los trabajadores. En este contexto, recomienda que los procesos de información/consulta europeos y locales se realicen simultáneamente.

Las cuestiones que se plantean en la práctica son pues numerosas, en particular:

- ¿Puede abrirse el procedimiento de información/consulta del CEE antes de los procedimientos locales?
- ¿Debe cerrarse el procedimiento de información/consulta del CEE antes o después de los procedimientos locales?

La legislación nacional que transpone la directiva no suele dar respuesta a estas cuestiones. Por tanto, el reto consiste en determinar cómo la información recibida a nivel europeo puede alimentar el diálogo social local y viceversa¹⁰. Esto parece favorecer un proceso de articulación lo más claro posible. Sin embargo, los estudios de casos realizados para este proyecto señalan una diversidad de soluciones adoptadas en diferentes empresas y los posibles problemas resultantes. En algunos CEE, se da claramente prioridad al CEE. Por ejemplo, en **Ericsson**, el importante lugar concedido al CEE le lleva a recibir información sobre los proyectos de reestructuración de forma prioritaria y en una fase temprana. Esto plantea entonces dificultades de articulación con los países en los que los representantes de los trabajadores aún no han recibido ninguna información: *«Las dificultades más cruciales aparecen cuando tenemos que hacer frente a graves recortes en algún lugar, afirma el secretario. Se consultará al CEE, pero recibimos información cuando el asunto aún no está claro y es muy "sensible", es decir, es difícil salir a preguntar a la gente si ha recibido la información o no. Aquí tenemos todavía mucho trabajo por hacer en lo que respecta a nuestros contactos con los comités de empresa locales. La mayoría de las veces funciona, pero nos gustaría que estuviera más claro quién tiene la información pertinente. Se trata de cuestiones habituales de codeterminación cuando se trata de una reorganización, por ejemplo. ¿Los cambios en el grupo supondrán un recorte de personal? En estos casos lo sabemos, pero ¿cuánto saben los comités de empresa locales? Nuestros delegados suelen ser sólo uno o dos en el país correspondiente y no pueden cubrir la información de todas las unidades de negocio del país, por lo que deben tener posibilidades de hablar con nosotros para saber qué deben decir y cómo actuar. Otro problema es cómo conseguir una retroalimentación valiosa: ¿cómo darla y recibirla?»*.

Desde una perspectiva diferente, la de un reciente CEE cuyo acuerdo intenta tener plenamente en cuenta la Directiva 2009/38, es evidente que pueden surgir problemas de articulación a pesar de un acuerdo detallado sobre este tema.

Incertidumbres sobre la articulación entre el nivel transnacional y el nacional - una experiencia reciente del CEE Bel

El acuerdo Bel EWC proporciona un marco detallado para la coordinación de la información y la consulta transnacional y nacional. La idea general es permitir que los diferentes procedimientos de información/consulta se complementen útilmente. En esta perspectiva, el acuerdo organiza la concomitancia entre el procedimiento europeo y los procedimientos locales en torno a la idea de que los organismos locales deben contar con el dictamen del CEE antes de formular sus propios dictámenes. En el caso de un reciente proyecto de reestructuración transnacional, las instancias francesas fueron informadas y consultadas antes que el CEE. Esto permitió al secretario del CEE empezar a trabajar en un proyecto de dictamen del CEE en una fase temprana, basándose en los debates mantenidos en Francia de antemano. Sin embargo, el secretario se pregunta si esta situación se ajusta o no al acuerdo y es realmente una solución óptima: *'De hecho, Francia dio su opinión primero y no entiendo si esto está en línea con nuestro acuerdo donde el CEE tiene que dar su opinión primero. Sin embargo, no estoy seguro de que la solución definida en nuestro acuerdo sea buena o no. Porque, en el CEE, obtenemos información global y me parece difícil dar recomendaciones a los países sobre la base de información global. ¿No sería mejor proporcionar de antemano información local detallada al CEE para que éste pueda emitir más fácilmente un dictamen útil y fundamentado?'*. Además, la información del CEE sobre el proyecto precedió a la de los organismos

¹⁰ Sobre las interacciones entre los CEE y las funciones de gestión de los recursos humanos en las decisiones empresariales en toda la UE, véase Eurofound (2020), Social dialogue and HR practices in European global companies, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

nacionales de Alemania y los Países Bajos, dos países directamente afectados por el proyecto. En Alemania, la primera reunión del comité local sobre el proyecto se programó después del lanzamiento del procedimiento de información/consulta del CEE. Esto provocó algunos roces con los representantes alemanes y holandeses en la primera reunión extraordinaria del CEE, celebrada el 29 de marzo. Esto pone de manifiesto las dificultades asociadas al proceso de articulación, incluso en lo que respecta a las expectativas de información y consulta en las diferentes tradiciones de relaciones laborales.

Más allá de la articulación de los procedimientos como tal, los estudios de caso señalan una serie de factores que favorecen un vínculo real entre los niveles europeo y local. Como señala el ETUI¹¹: *"Un CEE no existe para sí mismo: su objetivo es representar los intereses de los trabajadores, compartir con ellos la información obtenida en el curso del trabajo del CEE y reunir sus opiniones en una posición europea coherente"*.

Desde esta perspectiva, la transmisión de la información recibida a través del CEE al nivel nacional es, sin duda, un elemento esencial, bien tenido en cuenta en el caso del **CEE de Bayer**:

«La Comisión Paritaria (Comité Selecto) recibe información relevante sobre la actualidad entre las reuniones anuales del Foro Europa. En el terreno de la comisión paritaria, se da prioridad a los proyectos que van a suponer cambios para los empleados de más de un país, por ejemplo, desinversiones, cambios de actividad, cambios estructurales, etc., porque estos temas requieren una consulta. Cuando el proceso de información y consulta finaliza en una reunión de la comisión paritaria, se invita a los miembros autorizados del CEE a informar a los representantes de los trabajadores de su país sobre el tema presentado. Por lo general, entonces se inicia el proceso de codeterminación local, si procede.» Este tipo de prioridad no se tiene necesariamente en cuenta en todas partes. Por ejemplo, en el caso del **CEE de Ineos**: *« Hay pocas pruebas de adónde va la información proporcionada por la dirección o qué se hace localmente con la información, de una relación formal entre el proceso de información y consulta a nivel local y el realizado con el CEE. En lo que respecta al representante del CEE, en algunos casos la información se transmite desde el CEE al nivel local o del centro, pero no hay información disponible sobre el destino de la misma o sobre lo que se hace localmente con la información. Hasta ahora, el CEE no ha tomado ninguna medida para resolver este problema"*. Un ejemplo similar puede encontrarse en CEZ, donde el presidente del CEE explica que *"hay margen de mejora en la difusión de la información sobre el funcionamiento del CEE entre los empleados, ya que cada miembro del CEE difunde la información a su propia discreción, lo que puede dar lugar a enfoques y niveles muy diferentes de información a los empleados en los distintos países y filiales"*.

Otra práctica interesante que puede mantener un vínculo regular y un flujo de información entre los niveles es la posibilidad de que los miembros del CEE, o al menos los miembros del Comité Selecto, visiten las instalaciones y filiales en otros países de la UE. Este derecho de visita, en condiciones que pueden variar, se encuentra en varios de nuestros casos, en particular **Eiffage, Club Med, Air France KLM, Bel y Bayer**. Este último ejemplo muestra claramente los intereses asociados a tal posibilidad de visita.

¹¹ Véase la encuesta del ETUI (2019) mencionada anteriormente

Calidad de la relación entre el CEE y los empleados de Bayer

Contribuyó al buen conocimiento del CEE el hecho de que sus representantes visitaran regularmente a los empresarios del Grupo Bayer en los distintos países antes del estallido de la pandemia de COVID-19, donde dialogaron con los empleados y les presentaron el trabajo del CEE. Esto tuvo beneficios no sólo para el Europa-Forum como tal, sino también para sus miembros que representan a los distintos países, que pudieron señalar sus actividades y su papel en este organismo. Según el presidente del CEE, esto sólo podía conseguirse parcialmente a través de los medios electrónicos; considera que el contacto directo es esencial a este respecto.

Por último, un factor esencial para una buena articulación entre el nivel europeo y el local es la propia existencia de estructuras de representación de los trabajadores en los distintos países en los que está establecido un grupo. La situación a este respecto varía mucho entre los Comités de Empresa Europeos y entre las empresas estudiadas. Esta cuestión se tratará más adelante en la sección 3.

Cuestiones de confidencialidad

La confidencialidad está regulada por el artículo 8 de la Directiva 2009/38/CE¹². Se distingue entre la confidencialidad y la retención de información. La confidencialidad se refiere a la información revelada al CEE que no puede compartirse con los empleados (mientras se considere confidencial), mientras que la retención de información indica el derecho de la dirección a retener información que podría perjudicar gravemente a la empresa si se filtrara. La Directiva deja margen para que los CEE especifiquen e interpreten el significado de la confidencialidad en sus acuerdos individuales, lo que da lugar a importantes variaciones en las definiciones utilizadas (Tessier, 2016).

El modo en que se gestionan las cuestiones de confidencialidad (y, de hecho, la retención de información) repercute claramente en la posibilidad de que el CEE participe en una consulta oportuna y significativa, además de afectar a la capacidad de compartir información con los trabajadores, lo que puede obstaculizar la buena articulación de las estructuras de información y consulta transnacionales y nacionales.

Una encuesta de 37 CEE realizada por encargo de la Comisión Europea en el contexto de la evaluación de la Directiva refundida reveló que el 15 % de los empleadores estaba muy de acuerdo con la afirmación de que el proceso de información y consulta de los CEE "daba lugar a violaciones de la confidencialidad". En cambio, sólo el 2 % de los representantes de los trabajadores era de esta opinión (Comisión Europea, 2016).

Los coordinadores de CEE entrevistados para un estudio realizado por el ETUI plantearon su preocupación por lo que percibían como un uso extensivo de las cláusulas de confidencialidad. Una encuesta posterior entre los miembros de los CEE destaca que *"casi el cuarenta por ciento de los miembros del CEE opina que la dirección "a menudo" se niega a compartir información con ellos, aunque alrededor de uno de cada tres miembros del CEE está en desacuerdo con esta afirmación. En otras palabras, sólo uno de cada tres representantes piensa que su CEE está plenamente informado por la dirección y que, por tanto, puede cumplir su función informativa. Y, dado que la información completa es una condición para la consulta real, estas cifras confirman que muchos CEE no pueden considerarse actualmente como foros de consulta."* (de Spiegelaere y Jagodzinski, 2020, p.67). Estas

¹² Las disposiciones no se modifican en la refundición.

cuestiones también se reflejan en el documento de trabajo del personal de la Comisión Europea relacionado con la evaluación del informe (Comisión Europea, 2016). El documento subraya que *“A partir de las aportaciones de los representantes de los trabajadores, se puede concluir que las disposiciones de la refundición tuvieron un efecto positivo en el proceso de información en la práctica, pero se detectaron algunas deficiencias, como un uso extensivo de las cláusulas de confidencialidad basadas en el artículo 8 de la Directiva de refundición”* (Comisión Europea, 2018a, p.27). De Spiegel son y Meylemans (2020) destacan que *“hay argumentos para defender la estricta confidencialidad cuando la información proporcionada es temprana y sensible”*. Sin embargo, a lo largo de los estudios de casos presentados en su estudio y de los datos de una encuesta, *“esta historia es la excepción y no la regla. En su mayor parte, los representantes del CEE que se sienten limitados por las normas de confidencialidad no son los que reciben la información anticipada. Esto sugiere que los requisitos de confidencialidad a menudo se despliegan no para permitir una consulta real (como debería), sino para impedir que el CEE lleve a cabo sus tareas (como no debería)”* (p.47).”

Sin embargo, según Pulignano y Turk (2016), *“la mayoría de los entrevistados señalan que la confidencialidad es una preocupación, pero afirman que se han encontrado soluciones para disipar estas preocupaciones en la mayoría de los casos (p. 6). Unos pocos entrevistados informaron de que no se había encontrado ninguna solución a la cuestión de la confidencialidad que fuera aceptable para la dirección y los representantes del CEE”*. Además, *“la ausencia de una solución a la cuestión de la confidencialidad se concentró en las empresas en las que existían relaciones adversas entre la dirección y los representantes del CEE y/o había una marcada heterogeneidad en las expectativas dentro de la cohorte de representantes del CEE”* (p.28).

Los estudios de casos cubiertos por esta investigación reflejan los resultados algo diversos de las investigaciones anteriores, sin que los problemas de confidencialidad, sin embargo, surjan como un área de preocupación significativa.

El caso de **Air France KLM** confirma las conclusiones de Pulignano y Turk (2016) sobre cómo los interlocutores sociales acordaron una práctica aceptable. La dirección del grupo explica que *“insistir en la confidencialidad de los temas estratégicos, ya que es una condición para la confianza mutua”, antes de iniciar la reunión. Sin embargo, el secretario del CEE considera que es un tema de debate constante porque “si eres miembro del CEE y vienes a París durante tres días, tienes que poder compartir la información recibida con los empleados de tu país”. Para conciliar estas dos perspectivas a priori opuestas, parece que se ha llegado a un compromiso en la práctica: “cada documento debe ser marcado como confidencial (en cada página) - y en este caso el documento no puede ser distribuido tal cual, pero los miembros pueden resumirlo y hacer comentarios”, según el secretario del CEE. Parece que este compromiso es relativamente satisfactorio, según las entrevistas realizadas, y no da lugar a problemas insuperables: “en lo que respecta a la reducción de personal, a veces los representantes ya difunden la noticia antes de que RRHH local anuncie los hechos correctamente y esto a veces puede ser difícil - pero las intenciones de los representantes del CEE son buenas, no pretenden incumplir las normas” (dirección). Por lo tanto, podemos suponer que el clima a este respecto es relativamente pacífico y que las partes consiguen encontrar juntos soluciones en caso de dificultades: “en 20 años he visto dos problemas reales de confidencialidad (comunicación de información bursátil o financiera) y sobre este tipo de temas he pedido a la dirección que especifique el periodo durante el cual no podemos comunicar porque es absolutamente necesario enmarcar el deber de confidencialidad. Así, hemos encontrado un cierto equilibrio”* (Secretario del CEE).

Una observación similar puede hacerse en **Generali**, ya que según el gerente entrevistado: *"La confidencialidad es probablemente el tema más controvertido, ya que al Comité Selecto le gustaría revelar todo. Pero en vista de ello, hemos ido perfeccionando nuestro enfoque, especificándolo mejor. En nuestro acuerdo actual, nos comprometemos a definir un nivel de confidencialidad en las diapositivas que presentamos ad hoc. Sin embargo, a veces los delegados quieren más, pero nunca hemos tenido que imponer sanciones. A veces notamos que se filtra información, pero probablemente no de forma voluntaria/ sin intención real de incumplir la norma. Así que, en general, diría que ahora tenemos un buen nivel de confianza"*. Una ilustración concreta de esto se encuentra en las sucesivas versiones del acuerdo que rige el CEE. Mientras que hasta 2012 la cláusula de confidencialidad era más amplia, ahora es mucho más detallada y protectora de los miembros, exigiendo en particular que, para cualquier información confidencial proporcionada, la dirección defina un nivel y una duración de la confidencialidad (artículo 8 del acuerdo).

También parece que se han encontrado posiciones equilibradas en **Eiffage**, donde el convenio actualmente aplicable es más detallado que las versiones anteriores. El artículo 3.7 del acuerdo especifica que *"cuando la información se hace pública por la dirección del grupo, no es o deja de ser confidencial"*, una estipulación que parece que puede limitar una interpretación excesiva del deber de confidencialidad impuesto a los miembros del CEE. Sin embargo, en lo que respecta a los documentos incluidos en la base de datos electrónica del Comité¹³, el secretario del Comité menciona algunos posibles problemas. *"La dirección señala que circulan en todas las direcciones y que, por lo tanto, puede tratarse de una cuestión delicada, sobre todo en lo que se refiere a la circulación de los informes de los expertos, que, a diferencia de las cuentas anuales de la empresa, sí pueden contener información más sensible para la empresa"*. Sin embargo, el punto de vista de la dirección relativiza la importancia del tema: *"Es probable que la información presentada como confidencial pueda circular, especialmente en las redes sindicales a nivel descentralizado. Pero esto nunca ha sido perjudicial para la empresa..."*.

Algunos acuerdos o prácticas evitan claramente considerar toda la información como confidencial. Por ejemplo, en **Inditex**, el acuerdo estipula que la dirección puede solicitar la confidencialidad, pero tiene que explicar por qué, para quién y durante qué tiempo. No hay violación de la confidencialidad si la información confidencial se comparte con otro miembro del CEE, el coordinador del ETUF, un abogado o un experto. Entonces también estarán cubiertos por el compromiso de confidencialidad. Este tipo de disposición ofrece suficiente claridad a los miembros del CEE. Al principio del CEE, hubo pequeños problemas sobre la confidencialidad de la información solicitada o datos específicos que no se facilitaron a tiempo debido a la falta de coordinación entre las filiales nacionales y el Departamento Internacional que representa a la empresa en las reuniones del CEE.

En **Ferrero**, para promover el espíritu de apertura y el libre intercambio de opiniones, los miembros del CEE y los representantes sindicales se comprometen a no revelar a terceros la información que se les comunique como confidencial, pero se les permite informar a otros miembros del CEE o a los representantes de los trabajadores a nivel local.

¹³ Esta base de datos debe albergar toda la información que la dirección comparte con el Comité (informes anuales, información facilitada para preparar las reuniones plenarias), pero también todos los documentos relativos a las reuniones del Comité (convocatorias, órdenes del día de las reuniones, actas de las reuniones y "declaraciones resumidas", informes de los expertos). Estos documentos, expresamente previstos en el acuerdo, tienen por objeto facilitar la circulación de la información relativa a las reuniones del Pleno y del Comité restringido. Se trata, por tanto, de breves resúmenes de las reuniones que permiten informar rápidamente a los representantes del personal en los países.

Sin embargo, en algunos casos, la confidencialidad se considera una cuestión problemática que debilita el papel del CEE, ya que es una causa de falta de información y desconfianza. Por ejemplo, en **Ineos**, según el representante de los trabajadores, el principal obstáculo para llevar a cabo el proceso de información y consulta es la confidencialidad y la entidad jurídica y la estructura accionarial de la empresa que sólo permiten publicar algunos datos financieros genéricos que proporcionan muy poco contexto operativo, estratégico o de rendimiento que pueda ser útil para los representantes de los trabajadores a nivel europeo. Según el representante del CEE, la confidencialidad significa que el CEE es informado demasiado tarde en el proceso de toma de decisiones y, por lo tanto, no puede influir en el proceso o incluso proporcionar una opinión. El representante de los trabajadores añadió que la información confidencial suele facilitarse al comité directivo y no al CEE, pero que esto ocurre en el "último minuto", después de que se haya tomado la decisión. En otras palabras, la información se proporciona sólo horas antes del evento, lo que impide que el CEE o el comité directivo desempeñen algún papel en el proceso de información y consulta.

Existen situaciones similares en el **Club Med**, donde la confidencialidad de la información es claramente una cuestión delicada. Por principio, la dirección está muy apegada a esto y toda la información presentada al CEE se mantiene confidencial. Esta posición general está limitada por el propio acuerdo (artículo 7) que planifica especialmente, tras la enmienda de 2018, que ya no puede existir un deber de confidencialidad una vez que el Grupo anuncia públicamente una decisión. Significa que toda la información (independientemente de lo sensible que sea) está cubierta por la confidencialidad. Además, plantea cuestiones por parte del coordinador sindical: *'toda la información que se transmite al CEE es confidencial, pero, antes de que se nos transmita, esta información se comparte siempre con el Comité Económico y Social (comité de empresa) de Francia'*. El Comité Económico y Social también está sujeto a normas de confidencialidad.

Choques externos que afectan a los CEE: Los efectos de las pandemias y el Brexit

En 2015, un informe de Eurofound¹⁴ analizó el impacto de un choque externo en los CEE: en este caso la crisis económica y financiera de 2008 y la crisis de la aviación civil tras los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2011. El enfoque principal era el papel de los CEE en la reestructuración, resultante de estos choques externos. *"Esta hipótesis se basa en el supuesto de que la crisis puede tener un efecto directo o indirecto. Un efecto directo de la crisis se produce cuando las medidas de reducción de costes afectan a determinadas actividades del CEE en términos de reuniones canceladas o aplazadas. Un efecto indirecto se produce a través de los cambios en las características de las empresas como resultado de su respuesta a la crisis, que pueden afectar al funcionamiento de su CEE (p.10)"*. El presente estudio trató de nuevo de evaluar el impacto de los acontecimientos externos en los CEE estudiados: en este caso el papel de la pandemia y el Brexit. Por su propia naturaleza, el alcance y la naturaleza del impacto difieren entre los CEE, y el impacto del Brexit está condicionado en gran medida por el grado en que las empresas tienen su sede o los acuerdos de los CEE se basan en la legislación del Reino Unido, la presencia y el tamaño de una fuerza de trabajo del Reino Unido y, en última instancia, la exposición de la empresa al impacto del mercado del Brexit. Mientras que la pandemia impactó sin duda en la economía y en las empresas de todo el mundo, la gravedad de este impacto (económicamente y en términos de reestructuración relacionada en particular) tendió a ser muy específica del sector. En relación con ambos acontecimientos, pueden distinguirse efectos directos e indirectos sobre los CEE.

¹⁴Eurofound (2015), [European Works Council developments before, during and after the crisis](#)

El impacto del Brexit

El Brexit afecta tanto a la afiliación a los CEE como potencialmente a la jurisdicción (ley aplicable) que rige el acuerdo (efecto directo), además de tener posibles efectos estructurales más amplios en la empresa que podrían contribuir a la reestructuración (efecto indirecto). Dado el lapso de tiempo relativamente corto transcurrido desde el final del período de transición y el impacto confuso de la pandemia, sólo se analizan los efectos directos en relación con los estudios de casos realizados para esta investigación.

Desde el final del período de transición (que terminó el 31 de diciembre de 2020). El impacto del Brexit en la legislación de la UE fue confirmado por la Comisión Europea en su Aviso a las partes interesadas (Comisión Europea, 2020). En resumen, esto confirmó que desde el 1 de enero de 2021:

- Los empleados del Reino Unido ya no cuentan a la hora de determinar si un grupo de empresas entra en el ámbito de aplicación de la Directiva sobre el CEE
- Los trabajadores del Reino Unido ya no tienen derecho automáticamente a estar representados en un CEE. Pueden seguir disfrutando de un derecho contractual a ello en virtud de los términos de un acuerdo de CEE. Pero sus derechos dependen totalmente de ese acuerdo
- si una empresa británica era anteriormente responsable del CEE de un grupo, esa responsabilidad se ha transferido al agente representativo designado por el grupo en la UE. Si la empresa matriz del grupo no ha designado un agente representante, esa responsabilidad se ha transferido a la dirección del establecimiento o empresa del grupo en la UE que emplea al mayor número de trabajadores en un solo Estado miembro
- las leyes que rigen el CEE/SNB tras el Brexit son las del Estado miembro en el que está situado el agente representante o la dirección.
- podría haber un impacto en la composición de las CN a corto plazo, ya que los empleados del Reino Unido no se tendrán en cuenta en los cálculos y
- El Brexit podría dar lugar a cambios estructurales en algunas empresas, lo que requeriría una renegociación completa de los acuerdos existentes del CEE (y podría tener otros impactos en las operaciones de la empresa y el empleo que podrían entrar en el ámbito de los debates para el CEE).

De Spiegelaere y Jagodziński (2020) constatan que, como resultado de estas disposiciones vinculadas a la salida del Reino Unido de la UE, alrededor del 15% de los CEE se verán inmediatamente afectados porque se basan en la legislación nacional británica. Además, estiman que el 70% de los CEE tenían representantes del Reino Unido antes de que finalizara el periodo de transición. Sobre la base de una encuesta a gran escala de representantes de CEE realizada por el ETUI en 2018, los autores encuentran que en ese momento una proporción bastante grande de CEE ya había planteado el impacto del Brexit, en su mayoría aquellos que tienen su sede en el Reino Unido o tenían la legislación nacional del Reino Unido como base legal. Sin embargo, esto también encuentra que hasta uno de cada dos CEE con miembros del Reino Unido no había discutido aún el tema a principios de 2018. En esta encuesta, de los CEE con representantes del Reino Unido, la mayoría asumió que los miembros del Reino Unido seguirían siendo miembros del CEE, bastantes no lo sabían y alrededor del 16% predijeron que no seguirían siendo miembros.

La elevada proporción de CEE que anteriormente tenían su sede en el Reino Unido y que se trasladan a la jurisdicción de Irlanda ha dado lugar a un debate sobre la eficacia de los procedimientos de resolución de conflictos en la legislación irlandesa sobre CEE (Law Society Gazette, 2021¹⁵).

¹⁵ [El éxodo de los CEE del Reino Unido provoca un llamamiento a la legislación \(lawsociety.ie\)](https://www.lawsociety.ie/news/2021/01/20/2021-01-20-01)

Los estudios de caso realizados para este estudio muestran que de las 6 empresas que tenían representantes en el Reino Unido representantes en el Reino Unido, 5 de ellas han previsto que sigan siendo miembros del CEE después del Brexit.

En el CEE del Grupo **Ferrero**, considerando la importancia y el reconocimiento del papel del CEE por parte de la dirección y la relación sólida y de confianza creada a lo largo de los años, los delegados del Reino Unido siguieron formando parte del Comité de Empresa Europeo a pesar del Brexit. Esto significa que los delegados del Reino Unido siguen participando en todas las reuniones y tienen los mismos derechos y obligaciones que los demás miembros. En el caso del CEE del Grupo Ferrero, los entrevistados consideraron que el Brexit no tuvo ningún impacto (negativo) para el CEE y para la aplicación de los derechos de información y consulta a nivel transnacional.

Lo mismo ocurre en **Air France KLM**, donde el Brexit no cambió la composición del CEE, por lo que el Reino Unido sigue estando representado. Este punto no suscitó ningún conflicto entre la dirección del Grupo y el CEE, como demuestran nuestras entrevistas: *‘votamos en el pleno una resolución que pedía mantener a los representantes británicos. Esto fue inmediatamente aceptado por la dirección, por lo que el Brexit no nos influye desde este punto de vista’* (Secretario del CEE); *‘Recientemente hemos ajustado nuestro protocolo (es decir, nuestro acuerdo) para mantener la representación del Reino Unido. Queremos mantener a nuestros colegas del Reino Unido’*, añade la dirección. Esta posición no es de extrañar, ya que el Grupo lleva mucho tiempo haciendo hincapié en una representación europea efectiva, en lugar de un enfoque exclusivamente comunitario (Suiza y Noruega también están representadas en el CEE). *‘Nuestro convenio incluye una disposición general sobre la cobertura del CEE: Suiza, por ejemplo, forma parte, por lo que queremos tener en cuenta nuestra cobertura europea real en lugar de la definición legal de la UE’* (Representante de la dirección).

El Brexit no ha afectado al CEE de **Bayer**, ya que, sobre la base de un acuerdo voluntario entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios en el CEE, la participación en el CEE y el número de representantes dependen no solo de la pertenencia del país a la UE, sino también del número de empleados en ese país. Dado que la dirección del Grupo Bayer tiene la intención de seguir operando en el Reino Unido, los representantes del Reino Unido también siguen siendo miembros del Foro Europa. Con este fin, el acuerdo del CEE del Grupo Bayer se modificó después del Brexit (en 2020) para añadir al Reino Unido a la lista de países no comunitarios representados en el CEE.

Finalmente, se observan efectos limitados en las empresas que ya han tenido en cuenta en su acuerdo el posible Brexit y los futuros Estados miembros que abandonen la UE. Por ejemplo, el acuerdo del CEE de **Bel** incluye una cláusula general que establece que *“en caso de que un país abandone la Unión Europea o el Espacio Económico Europeo, seguirá estando dentro del ámbito de aplicación del acuerdo. Los representantes de estos países continuarán con los mismos derechos y prerrogativas”*. Por lo tanto, el Reino Unido tiene un representante en el Comité, y a menos que haya un cambio debido a una renegociación del acuerdo cuando éste expire, no es probable que la situación cambie a este respecto.

En **Ineos**, el impacto del Brexit es más significativo, ya que la empresa tiene su sede en el Reino Unido y su acuerdo de CEE se rige por la legislación británica. Aunque la dirección y el CEE ya han acordado mantener a los representantes del Reino Unido dentro del ámbito de aplicación del CEE (la delegación del Reino Unido es la más numerosa, con 6 puestos), en julio de 2021 (cuando se realizó el estudio del caso), aún no se había tomado ninguna decisión sobre las operaciones dentro de un Estado miembro de la UE para designar como agente representante de la empresa. Aunque el CEE planteó la cuestión a la dirección, y ésta accedió a discutir el asunto con el CEE, la cuestión seguía sin resolverse en julio de 2021.

La situación era muy diferente en **Ericsson**, donde ambas partes alcanzaron un diálogo social sólido y basado en la confianza a lo largo de los años, con prácticas que iban más allá de los requisitos legales. A pesar de ello, la dirección decidió que los representantes del Reino Unido tenían que abandonar el CEE inmediatamente. Les dijo a los representantes del CEE que ya hay países en Europa que no son miembros de la UE y que, por tanto, no tienen representación en el CEE, por lo que no es cuestión de hacer una excepción con el Reino Unido. "Para nosotros, dijo el representante de RRHH, al no tener una organización puramente europea o de la UE, ya que somos una empresa global, sería muy extraño tener la participación del Reino Unido y no permitir la entrada de otros países europeos no pertenecientes a la UE. Sería una señal equivocada para esos países. Para nosotros es importante tratar a los países con las mismas condiciones de la misma manera". Aunque los representantes de los trabajadores propusieron una enmienda al acuerdo del CEE que habría permitido a los representantes del Reino Unido seguir formando parte del organismo, la dirección no estuvo de acuerdo. Según el secretario del CEE, "nos quedamos atónitos: estaba muy lejos de la forma tradicional de pensar de Ericsson, ya que el Reino Unido siempre ha sido uno de nuestros grandes países". "Ahora son los sindicatos británicos los que tienen que dar la batalla", subrayó el secretario del CEE. Podemos apoyarlos, pero no es una tarea primordial del CEE. Hemos dejado claro nuestro punto de vista: el Reino Unido debe seguir estando representado, pero no tenemos mucho más que hacer".

Aunque **Inditex** también tiene operadores en el Reino Unido, la situación es específica y el Brexit no tuvo un impacto notable en la actividad del CEE, ya que el Reino Unido nunca tuvo un representante designado (a pesar de ser elegible - lo mismo ocurre con Irlanda).

El impacto del Brexit aún no se ha debatido ni resuelto en **Generali**, por lo que sigue habiendo incertidumbre sobre si se mantendrá la representación británica en el futuro. Más aún, ya que los "mercados anglosajones" (Reino Unido pero también Estados Unidos) no parecen ser un objetivo estratégico para el grupo.

El Brexit no ha afectado a los CEE de **CEZ**, **Club Med** y **Eiffage**, ya que estos grupos no tienen empleados en el Reino Unido.

El impacto del COVID-19

La pandemia mundial ha afectado claramente al trabajo de los CEE de varias maneras. De forma más directa, las restricciones de circulación hicieron que las reuniones presenciales no fueran posibles durante gran parte de 2020 hasta principios de 2022. Además, el COVID-19 tuvo un importante impacto económico y en la organización del trabajo. La magnitud y la naturaleza de estas repercusiones se vieron claramente afectadas por el sector de actividad, la naturaleza de las medidas nacionales de apoyo a las empresas y otras ayudas destinadas a proteger el empleo y la salud y la seguridad de los trabajadores (como las medidas de reducción de la jornada laboral o de desempleo temporal, así como otras medidas como el teletrabajo obligatorio, pero también las medidas de seguridad y salud laboral in situ para limitar la propagación del virus). Aunque el impacto económico fue severo, los efectos sobre el empleo fueron a menudo amortiguados por las medidas gubernamentales y los efectos económicos a más largo plazo de la crisis (y su impacto en la reestructuración y el empleo) todavía están por emerger en muchos sectores. Por último, el cambio en el modo de trabajo acelerado por la pandemia ha contribuido al debate sobre las futuras formas de trabajo, incluso para los CEE. El cuadro que figura a continuación resume la medida en que la pandemia ha influido en el funcionamiento cotidiano de los Comités de Empresa Europeos en lo que respecta a la frecuencia de las reuniones, los temas tratados y los debates sobre los futuros métodos de trabajo.

Esto demuestra que, en general, la pandemia no condujo a una reducción del número de reuniones del CEE. De hecho, cuatro de los CEE estudiados informaron de un aumento del número de reuniones, en particular de los Comités Directivos (o equivalentes), y varias empresas informaron de intercambios significativamente más regulares, en particular entre la dirección y los Comités Directivos. Todas las reuniones se celebraron en línea y, a pesar de algunos problemas iniciales en algunos casos (especialmente en relación con la interpretación), se consideró que habían funcionado bien. En general, se considera que la calidad del diálogo social a nivel transnacional no se ha visto perjudicada por la pandemia. Sin embargo, hay que señalar que algunos Comités de Empresa Europeos observaron un pequeño impacto en la disponibilidad de la formación (a menudo combinada con las reuniones de los Comités de Empresa Europeos).

Tabla 2: El impacto de la COVID-19 en los CEE - una visión general

Empresa	Número de reuniones del CEE	Información y debate sobre los impactos del COVID	Consideración sobre futuros cambios en el funcionamiento del CEE
AF KLM	No hay cambios en las sesiones plenarias reuniones / Aumento del número de reuniones del comité restringido	Sí (empresa de aviación civil - impactos económicos y sociales)	Sí: mezcla de reuniones en línea y presenciales reuniones presenciales y aumento del número de reuniones (pleno y comité restringido)
Bayer	Ningún cambio, salvo la anulación de una reunión extraordinaria (2021)	Sí - continuidad de la actividad y medidas de SST	Sí, una combinación de reuniones en línea y presenciales
Bel	No hay cambios en el número de reuniones	No - sólo información breve	No
CEZ	No hay cambios en el número de reuniones	Sí - impacto de COVID en la estrategia, las actividades y las políticas de RRHH en los países de la UE	No - clara preferencia por las reuniones presenciales
Club Med	No hay cambios en el número de reuniones	Sí - buen nivel de información sobre las repercusiones	No - énfasis en las reuniones presenciales reuniones presenciales
Eiffage	Aumento elevado del número de reuniones del comité restringido	Más reuniones del comité restringido dedicadas a los impactos de COVID (actividades, medidas de SST)	Interés de la dirección en desarrollar reuniones de CEE en línea
Ericsson	Aumento del número de reuniones	Sí - información sobre los impactos de COVID	Interés de la dirección en desarrollar más reuniones de CEE en línea
Ferrero	Sin cambios en el número de reuniones del CEE	Sí - impactos económicos y sociales de la crisis	No

Generali	No hay cambios en el número de reuniones	Sí - información sobre las medidas de SST y las políticas de RRHH (teletrabajo, equipos informáticos)	El secretario del CEE está interesado en que se celebren más reuniones del CEE (en línea, tanto en el comité restringido como en las reuniones plenarias)
Ineos	Menos reuniones plenarias pero aumento del número de reuniones del comité restringido	Sí - impactos del COVID en el orden del día de las reuniones del CEE, pero el tema es menos prominente con el tiempo	Debate sobre la combinación de reuniones en línea y presenciales
Inditex	No hay cambios en el número de reuniones	Sí - medidas de SST y medidas para salvaguardar el empleo	No

En cuanto a las futuras formas de trabajo, en seis de los CEE estudiados la experiencia de la pandemia (y hasta cierto punto las consideraciones sobre la necesidad de frenar los viajes aéreos internacionales en el contexto del cambio climático) condujeron a todos a una mayor combinación de reuniones en línea y presenciales en el futuro. En cuatro casos, este enfoque parece encontrar cierto apoyo tanto por parte de la dirección como de los empleadores, mientras que en dos casos, el mayor paso a los modos online o mixtos sólo fue apoyado por los representantes de la dirección. Cinco CEE (tanto de la dirección como de los trabajadores) siguen prefiriendo las reuniones presenciales como una forma más eficaz de intercambiar información y establecer buenas relaciones de trabajo y confianza.

Se observaron algunas diferencias con respecto a los temas debatidos por los CEE y a la medida en que las repercusiones socioeconómicas y de empleo relacionadas con el COVID, así como las implicaciones para las formas de trabajo (por ejemplo, en relación con la seguridad y la salud en el trabajo) se consideraron cuestiones transnacionales o puramente nacionales. En la mayoría de los CEE se debatió el impacto económico y sobre el empleo en general, aunque el debate más detallado sobre el uso de las medidas nacionales de apoyo al empleo, en particular, siguió siendo en gran medida competencia de los órganos nacionales de información y consulta. Las medidas de seguridad y salud en el trabajo (SST) introducidas para gestionar el impacto del COVID-19 y prevenir la propagación del virus se debatieron en el ámbito del CEE en cuatro de las empresas estudiadas.

3 – Factores clave que apoyan y obstaculizan el funcionamiento eficaz de los CEE

Un importante conjunto de investigaciones sobre el funcionamiento de los CEE y la experiencia de los CEE estudiados en el caso de tratar algunos de los principales retos a los que se enfrentan estos órganos transnacionales de información y consulta de los trabajadores demuestran que establecer y mantener su funcionamiento eficaz es un proceso de aprendizaje. Si se basa en la confianza mutua y en el desarrollo de objetivos compartidos, la cooperación entre la dirección y los trabajadores suele mejorar con el tiempo a medida que se desarrolla la confianza y se aprende sobre las diferentes estructuras de gestión y las tradiciones de relaciones laborales. Sin embargo, esta mejora no siempre es un proceso lineal, ya que a veces los progresos se invierten debido a los cambios de personal, a la evolución de las estructuras organizativas o a la exposición a circunstancias difíciles, lo que puede contribuir a la ruptura de las relaciones de confianza establecidas.

La identificación de los factores que explican el funcionamiento más o menos eficaz de los Comités de Empresa Europeos en el cumplimiento de su función, tal y como se establece en la Directiva, es importante para aprender sobre las áreas de mejora en la creación y el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos. Como ya se ha indicado en el apartado anterior, la experiencia de cada CEE es diferente, aunque ha habido varios esfuerzos por clasificarlos en diferentes tipologías. La más influyente, desarrollada por Lecher et al, clasifica los CEE en los cuatro grupos siguientes (Lecher et al, 2001, de Spiegelaere, 2021):

- (1) Los CEE "simbólicos" existen formalmente pero tienen muy poca actividad real. La información proporcionada es mínima y la consulta es escasa o nula. La dirección dirige el proceso y los miembros del CEE toman poca iniciativa para mejorar el funcionamiento del comité de empresa.
- (2) Los CEE de "proveedores de servicios" obtienen información y participan en la difusión de la misma entre sus miembros, pero no hay una consulta real. Estos Comités de Empresa Europeos se caracterizan a menudo por un presidente nacional fuerte, o un equipo, que dirige el proceso. Por tanto, se considera que el CEE está al servicio de los procesos de información y consulta a nivel nacional.
- (3) Los CEE "orientados a proyectos" son más proactivos en la organización de grupos de trabajo. Se centran en el desarrollo de algunos proyectos que pretenden mejorar la información y la consulta transnacional. Existe un intercambio de información suficiente y una consulta real a los trabajadores.
- (4) Los CEE "participativos" se caracterizan por un buen funcionamiento de la representación de los trabajadores y una dirección que aprecia las aportaciones de los trabajadores. Estos CEE tienden a ir más allá de los meros requisitos legales de la Directiva.

Otras clasificaciones se centran más en la medida en que los CEE han desarrollado una identidad transnacional desarrollada por el CEE o siguen dominados por una o varias estructuras y actores nacionales de información y consulta (por ejemplo, Marginson, 2000 y Kotthoff, 2006). De forma más parecida al planteamiento de Lecher, Stöger (2011) identifica cuatro tipos de CEE que van desde el CEE como "actor colectivo" caracterizado por las relaciones entre empresarios y trabajadores que se basan en la confianza, con el CEE capaz de influir en la toma de decisiones de la empresa, pasando por los CEE que actúan como "red de apoyo transnacional", que son útiles para compartir información entre representantes de diferentes países, pero que no influyen efectivamente en la toma de decisiones, y

los CEE que son un "foro de presentación" por parte de la dirección central, que se caracterizan por sus bajos niveles de confianza y son utilizados por la dirección para legitimar las decisiones, hasta los CEE "bloqueados", que esencialmente solo existen sobre el papel debido a la falta de interés tanto de la dirección como de los trabajadores.

Los estudios también distinguen entre diferentes tipos de interacción que conforman la eficacia de los CEE (Lecher et al 2001):

- (1) El CEE y la dirección: este campo de interacción se refiere al grado en que la dirección ve al CEE como un socio legítimo. En los CEE "simbólicos" y "orientados a los servicios" esto casi nunca es así. En consecuencia, la información proporcionada es insuficiente y no existe un verdadero proceso de consulta.
- (2) Miembros del CEE a nivel interno: este segundo campo de interacción se refiere a las relaciones entre los representantes de los trabajadores. Puede caracterizarse por un conflicto abierto o encubierto, por la cohesión o por la existencia de un (grupo de) representante(s) de los trabajadores claramente dominante(s). En los casos de conflicto abierto (más presentes en los CEE "simbólicos"), mantener la confidencialidad de la información puede ser un verdadero reto, ya que algunos representantes del CEE pueden comunicarse entre sí en sus propios términos.
- (3) El CEE y el nivel nacional: se refiere a la comunicación entre los niveles europeo y nacional de representación de los trabajadores. Una vez más, estas relaciones pueden ser constructivas o muy insustanciales.
- (4) El CEE y los sindicatos: este último campo de interacción se refiere al papel de los sindicatos en relación con el CEE. El apoyo sindical podría permitir a los CEE impugnar el uso injusto de la confidencialidad y mejorar así la transparencia. Por otro lado, podría aumentar la reticencia de la dirección a revelar información sensible cuando hay terceros presentes.

Para hacer frente a la metodología esencialmente "cualitativa", basada en el estudio de casos, que sustenta la clasificación de los CEE, de Spiegelaere (2021) ha propuesto un análisis cuantitativo de algunos de los factores que influyen en el funcionamiento de los CEE. En este estudio se constata que alrededor de la mitad de los representantes de los CEE consideran que forman parte de lo que él denomina CEE de "foro transnacional", en el que se percibe que no predomina el interés de ningún país y que el órgano actúa como catalizador del intercambio de información sin tener necesariamente un fuerte impacto en la toma de decisiones; otro 14,4% que forma parte de la perspectiva negativa de los CEE "dominados" o "marginados". En los primeros, la representación de un país tiende a dominar y las relaciones con la dirección tienden a ser escasas y la articulación con la información y la consulta locales tiende a considerarse deficiente, mientras que los segundos se caracterizan por puntuaciones igualmente bajas en las relaciones con la dirección y la articulación, pero no se considera que ningún país sea dominante. Entre los CEE evaluados más positivamente, el 14,3% describe su experiencia como "participativa" con una articulación percibida como muy buena, ningún país domina el CEE y las relaciones con la dirección son buenas. Cerca del 20% son evaluados como CEE "punteros", con indicadores igualmente valorados positivamente como en los CEE participativos, pero con una mayor percepción de que un país domina, sin que esto tenga un impacto negativo en el funcionamiento del CEE.

En cuanto a los factores que pueden tener un impacto positivo o negativo en el funcionamiento efectivo de los CEE, la literatura tiende a distinguir entre factores "estructurales" y "de agencia" (Marginson et al, 2004), siendo los factores estructurales esencialmente ajenos al ámbito directo de

los actores del CEE (por ejemplo, el impacto de la normativa europea en los CEE¹⁶, los factores económicos y organizativos y el peso del país de origen), mientras que los factores de agencia están directamente relacionados con las elecciones y actitudes de los actores implicados en el CEE, por otro lado. En este sentido, la actitud de la dirección hacia el CEE, el grado de cohesión entre los representantes de los trabajadores en el CEE¹⁶ y la naturaleza de las interacciones del CEE con la dirección se señalan en varios estudios, siendo también importantes las disposiciones de procedimiento directamente relacionadas con el funcionamiento de los CEE, la capacidad de los actores para emprender iniciativas conjuntas más allá de las competencias establecidas en la ley, los diversos recursos asignados a los CEE y las interacciones entre el CEE y el movimiento sindical europeo. El análisis cuantitativo de De Spiegelaere (2021) confirma ampliamente la importancia de los factores estructurales y de agencia para explicar los diferentes grados de influencia y eficacia de los CEE en las empresas. Los factores estructurales y de agencia están estrechamente interrelacionados, y hay que tener en cuenta que los factores estructurales pueden dar forma y permitir los factores de agencia (como la participación de los sindicatos).

Eurofound (2015) puso de relieve una serie de factores que pueden influir en el funcionamiento de los CEE, basándose en una serie de estudios de casos: el impacto de la Directiva refundida 2009/38; las diversas características de las empresas (país de origen, sector de actividad, número de empleados, grado de internacionalización) y el impacto de la crisis económica de 2008. Además, el estudio también mostró el posible impacto de otros factores, como las diferencias culturales entre los países representados en un CEE, la continuidad en la composición del CEE, la participación en los procesos de reestructuración (como palanca para una mayor participación del CEE a través de la información/consulta), las relaciones interpersonales entre los actores clave de un CEE (la dirección y los representantes de los trabajadores) y la inversión de la dirección en el apoyo al CEE.

Por lo tanto, parece claro que la medida en que el funcionamiento de los CEE está en consonancia con el espíritu y las disposiciones de la Directiva o incluso va más allá en términos de trabajo conjunto depende de una serie de factores. En este capítulo se identifican, a partir de los resultados de los once estudios de casos realizados y con el telón de fondo de la bibliografía existente, los factores que influyen en el funcionamiento de estos CEE, teniendo en cuenta que estos estudios de casos no son representativos.

Cuadro 3: Resumen de los factores estructurales y de agencia que influyen en la eficacia de los CEE

Factores estructurales	Factores de la agencia
Impacto de la normativa europea y nacional sobre los CEE	Disposiciones de procedimiento directamente relacionadas con el funcionamiento de los CEE
País de la sede social/empresa de control	Capacidad de los actores para emprender iniciativas conjuntas más
Sistema de relaciones laborales	Recursos asignados a los CEE
Tipo de instalación	Personas que participan en el CEE
Factores económicos y organizativos	Papel de los expertos
Sector	Interacciones entre el CEE y el movimiento sindical europeo
Estructura de la empresa/propiedad	
Nivel de internacionalización	
Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos	

¹⁶ Se refiere a su capacidad de interactuar regularmente entre sí, de adoptar posiciones comunes, etc.

Factores estructurales

Factores reguladores

El marco legislativo que influye en el funcionamiento de los CEE no sólo se refiere a las disposiciones de la Directiva sobre CEE y la refundición, sino también, obviamente, a la transposición nacional de las Directivas. Según la evaluación de la transposición y aplicación de la refundición realizada por la Comisión Europea, la mayoría de los Estados miembros transpusieron la Directiva al pie de la letra o con una redacción muy similar. Concluye que (en el momento de la evaluación) "solo en tres Estados miembros la legislación nacional no parece cumplir plenamente las normas mínimas establecidas en las disposiciones sustantivas clave y en 11 Estados miembros para otras disposiciones" (Comisión Europea, 2018, p. 14). Por otro lado, se consideró que 15 Estados miembros tienen disposiciones más detalladas que las de la Directiva refundida, siendo más protectoras para los trabajadores y/o más precisas que las disposiciones de la Directiva.

País de la sede social/ empresa controladora

La legislación nacional en la que se basan los acuerdos individuales de los CEE viene determinada por el país de la sede o de la empresa que controla el grupo. Para evaluar el impacto del país de la sede en el funcionamiento de los CEE, varios estudios agrupan los países basándose en el marco de las "variedades de capitalismo", distinguiendo entre empresas nórdicas, de economía de mercado liberal (LME), de economía de mercado emergente (EME), de economía de mercado coordinada (CME) y de economía de mercado mixta (MME) (de Spiegelaere, 2021; de Spiegelaere et al, 2022). Utilizando el país de la sede dentro de estos clústeres como covariable, de Spiegelaere encuentra una relación relativamente limitada entre estos clústeres en cuanto a si los CEE se caracterizan como "marginales", "dominados", "encabezados", "participativos" o de naturaleza de "foro transnacional" (véase más arriba), con la excepción de las empresas de MME. Según este estudio, "los representantes en estos CEE son más propensos al tipo "dominado" y menos al tipo "participativo"" (de Spiegelaere, 2021, p. 502).

Influencia de los sistemas de relaciones laborales

Los diversos sistemas de relaciones laborales de Europa pueden influir en el funcionamiento de los CEE de varias maneras. Esto incluye la influencia del país de origen de la sede (o, de hecho, el país de coste para las filiales de la UE en el caso de las empresas con sede fuera de la UE), los antecedentes en materia de relaciones laborales del presidente del CEE y otros actores influyentes en el CEE, la cultura de las relaciones laborales y los sistemas de representación de los trabajadores en los que están arraigados los miembros del CEE.

Gran parte de la literatura inicial sobre los CEE se centró en los retos asociados a la consecución de una buena colaboración y entendimiento mutuo entre los representantes de los trabajadores en los órganos transnacionales de información y consulta procedentes de diferentes tradiciones de relaciones laborales (Bicknell et al, 2005; Timming (2010). Aunque muchos Comités de Empresa Europeos han acumulado años de experiencia y se han beneficiado de la formación para abordar estas cuestiones, estos factores conservan cierta relevancia, sobre todo debido a la rotación de los representantes en los Comités de Empresa Europeos.

La influencia del sistema de relaciones laborales del país de origen del grupo puede sin duda influir en la forma en que la dirección percibe el papel del Comité de Empresa Europeo. Cabe suponer que en los países en los que existe una fuerte tradición de diálogo social con respeto mutuo entre los

interlocutores sociales, los Comités de Empresa Europeos funcionan más eficazmente que aquellos cuyo país de origen tiene una cultura de relaciones laborales débil. Este patrón se refleja en los estudios de caso analizados. En **Bayer**, el primer comité de empresa alemán, creado en 1948, abogó por la formación de una cultura empresarial basada en la codeterminación (Mitbestimmung). A lo largo de los más de 70 años de funcionamiento del comité de empresa, el concepto de codeterminación se ha desarrollado y consolidado y es ahora parte integrante de la cultura empresarial de Bayer. Los representantes de los trabajadores y de la dirección entrevistados se refieren a un enfoque basado en el diálogo y la cooperación mutuos entre el empresario y los trabajadores como el "enfoque de Bayer". Por lo tanto, no es de extrañar que este espíritu de cooperación se encuentre en el Comité de Empresa Europeo de Bayer, que tiene la particularidad de estar compuesto no sólo por representantes de los trabajadores, sino también por directivos (60 empleados y 40 gerentes) y, en particular, por los responsables de las relaciones laborales en los distintos países en los que está implantado en Europa.

Del mismo modo, en **Ericsson**, las dos partes entrevistadas subrayaron la influencia del modelo sueco en el funcionamiento del Comité de Empresa Europeo, donde el nivel de confianza y respeto entre la dirección central y el Comité de Empresa Europeo es indiscutible y permite la participación del Comité de Empresa Europeo en las fases iniciales del proceso de toma de decisiones.

El primer acuerdo de CEE de Ericsson se firmó en enero de 1995 y se revisó en abril del mismo año. Tiene su origen en la tradición sueca de codeterminación y consulta, codificada en la Ley de Codeterminación de 1976 (MBL). El representante de los trabajadores entrevistado afirma que Ericsson siempre ha sido positiva en cuanto al diálogo con los sindicatos y el CEE. No sólo concedemos al CEE sus derechos legales, sino que lo fomentamos porque lo consideramos útil, afirma el directivo entrevistado. Mi impresión es que en Suecia somos más generosos en cuanto a lo que debe considerarse información y consulta'.

Por otra parte, la ausencia de una fuerte cultura del diálogo social lleva a limitar el papel del Comité de Empresa Europeo al estricto respeto de los procedimientos de funcionamiento previstos en el convenio, en una lógica, para la dirección central, de respeto de la legislación sobre los Comités de Empresa Europeos sin ir más allá. Este es el caso, por ejemplo, de **Ineos**, donde el diálogo con los empleados en el Reino Unido parece dispar (no todos los centros tienen sindicatos reconocidos) y a veces conflictivo, mientras que en los demás países la calidad del diálogo social depende de los sistemas de diálogo social existentes antes de que la entidad fuera comprada por Ineos. No existe realmente una cultura de las relaciones sociales dentro de este grupo, que se presenta como una "federación de empresas", y en consecuencia el Comité de Empresa Europeo no es considerado un interlocutor importante por la dirección central.

A la inversa, la fuerza del sistema de diálogo social en el país de origen puede conducir a una reducción del papel del Comité de Empresa Europeo en favor de los órganos de representación de los trabajadores del país de origen, en particular cuando un CEE está fuertemente dominado por los representantes del país de la sede. Aunque tras la fusión de **Air France y KLM** se introdujeron mejoras globales en el acuerdo del CEE, basándose en dos acuerdos anteriores arraigados en culturas de relaciones laborales diferentes, el hecho de que los representantes de los trabajadores de ambos países ya tuvieran un amplio acceso a la información y la consulta a nivel nacional, a veces se percibe poco valor añadido en el CEE, mientras que los representantes de los países más pequeños en este órgano pueden utilizar el CEE como canal para compensar la ausencia o la debilidad del diálogo social en sus países.

Una situación algo comparable se da en el CEE del **Club Med**, que puede considerarse en "competencia" con el comité de empresa francés. Aunque es propiedad de un accionista chino (FOSUN), el grupo ha mantenido su sede en Francia, donde está establecido un comité de empresa central (CSE). De este modo, el CEE coexiste con un órgano de representación de los trabajadores francés posicionado ante la empresa matriz del Grupo. Hasta la fecha, este comité está mucho más presente y valorado dentro del grupo que el CEE. Sobre todo, ofrece a los representantes de los trabajadores franceses la posibilidad de dialogar con la dirección del grupo. En este contexto, el CEE puede parecerles un órgano secundario.

Otra lección aprendida de los estudios de caso es la influencia de los CEE que tienen un buen diálogo social, heredado del funcionamiento del diálogo social en el país de origen, en las relaciones laborales en otros países de establecimiento. Por ejemplo, **CEZ** tiene un diálogo social fuerte en Chequia, y esto parece "exportarse" al nivel del CEE y explica que el CEE también intervenga en cuestiones locales en países extranjeros para intentar resolver conflictos laborales. El presidente del CEE percibe que el nivel de diálogo social ha ido mejorando paulatinamente en todo el Grupo, a lo que, según él, podría contribuir el CEE, porque ha permitido el intercambio de experiencias entre los representantes de los distintos países.

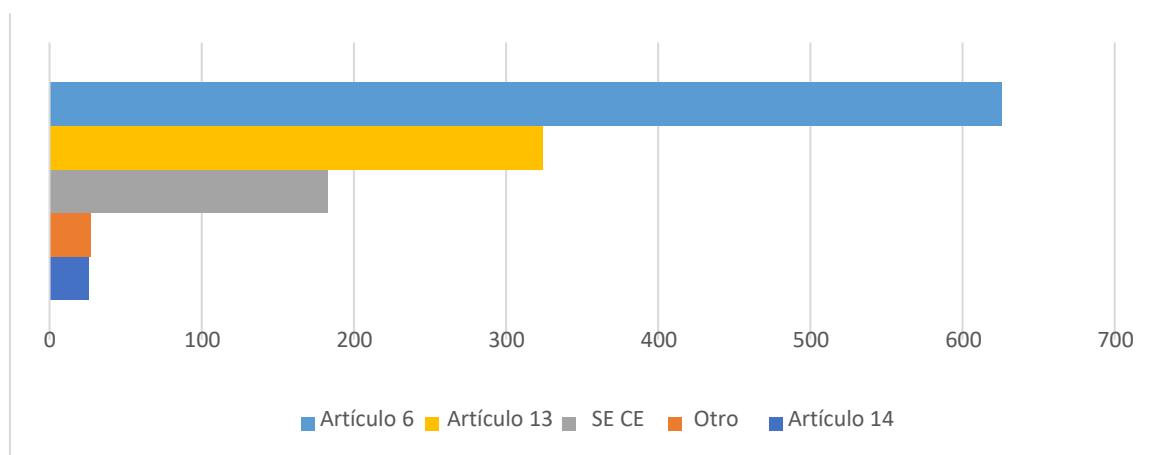
La existencia de estructuras de representación de los trabajadores en todos los países puede alimentar al CEE, para que éste pueda alimentar un diálogo social en los países. A la inversa, la falta de estructuras de información y consulta y de representación de los trabajadores a nivel nacional puede ser una fuente de debilidad para los CEE, pero la presencia de una estructura transnacional también puede apoyar el desarrollo de la representación de los trabajadores a nivel nacional o proporcionar un foro de representación donde antes no era así. Al menos un estudio de caso muestra que, dependiendo del sector de actividad, la falta de representación de los trabajadores de determinados países no siempre se limita a los países con sistemas de relaciones laborales más débiles. Por ejemplo, debido a la falta de representantes de los trabajadores en algunos países, muchos países no están representados en el CEE de Inditex. En algunos casos, las federaciones sindicales nacionales correspondientes no han designado representantes. Este es el caso de los países del Este como Rumanía, y el grupo de países formado por Bulgaria, Hungría, Croacia, Eslovaquia y la República Checa, Dinamarca, Grecia, el Reino Unido e Irlanda. En Suecia y Finlandia hay un representante elegido por el CEE, que renuncia a su mandato por motivos personales. Los sindicatos nacionales no han nombrado a otro miembro por el momento. En resumen, la composición actual del CEE está formada por 19 de un total de 25 representantes que se acordaron inicialmente.

Tipo de instalación

Dado que tanto la Directiva como la refundición preveían un periodo de transición que permitía negociar (o renegociar) los acuerdos sin tener plenamente en cuenta los requisitos de la Directiva 94/45 (en el caso de los denominados "acuerdos del artículo 13") y de la refundición (los denominados "acuerdos del artículo 14"), la cuestión del marco jurídico que configura la creación, los acuerdos y el funcionamiento de los distintos CEE adquiere una complejidad adicional.

Además, como se muestra en la siguiente figura, más de 180 de los actuales CEE son Comités de Empresa Europeos.

Figura 2: Organismos del CEE actualmente activos por tipo de instalación



Nota: El artículo 13 incluye los acuerdos del Reino Unido anteriores a 1996

Fuente: EWADB, ETUI, consultado en febrero de 2022

El artículo 14 de la Directiva refundida excluye esencialmente los acuerdos del artículo 13 de los requisitos de la Directiva, incluidas las situaciones en las que dichos acuerdos se ajustan debido a cambios en la estructura de la empresa. Lo mismo se aplica a los acuerdos celebrados en virtud del artículo 6 de la Directiva 94/45 firmados o revisados en el período de transposición de la refundición (junio de 2009 - junio de 2011). Aunque esta disposición limita en principio el impacto de la legislación de la UE en una parte importante de los CEE, los estudios de casos realizados para este informe muestran que el contenido de dicha legislación puede tener un impacto más allá de los acuerdos cubiertos por la refundición y los negociados después de junio de 2011. Cuatro de los CEE estudiados se instalaron después de la refundición y, por tanto, siguen sus disposiciones. Sin embargo, incluso entre los acuerdos anteriores a la refundición (incluidos los acuerdos del artículo 13), su contenido original se ha renegociado para tener en cuenta los nuevos conceptos y definiciones de la refundición en cierta medida. Dicho esto, el hecho de que los acuerdos del artículo 13, en particular, no estén sujetos a los requisitos y definiciones de la refundición significa que cualquier modificación realizada puede no ajustarse al espíritu de la Directiva 2009/38.

En **Eiffage**, una serie de acuerdos limitados en el tiempo permitieron mejorar el contenido del acuerdo inicial teniendo en cuenta los cambios dentro del grupo, pero también las disposiciones de la Directiva 2009/38. En **Ferrero**, el acuerdo del artículo 13 firmado en 1996 se ha actualizado periódicamente -cada cuatro años- y tiene en cuenta las definiciones de la refundición, estando de acuerdo tanto el secretario del CEE como la dirección en que el funcionamiento del CEE se ajusta a la legislación europea y nacional más reciente. En **CEZ**, el acuerdo de 2007 ha evolucionado a lo largo del tiempo, incluyendo las principales disposiciones de la refundición. En diciembre de 2009 se firmó una enmienda al acuerdo, ampliando los temas de información y consulta para incluir la salud y la seguridad en el trabajo. En 2012, el convenio se modificó de nuevo de acuerdo con la directiva 2009/38, transpuesta al Código Laboral checo. En el **Club Med**, el convenio de 1999 se renegóció en 2018 a la luz de los conceptos de la directiva de 2009 (especialmente porque la federación sindical europea EFFAT dirigió las negociaciones), lo que permitió mejorar el texto. A pesar de ello, el nuevo convenio solo hace de la consulta previa del comité sobre las decisiones del empresario un objetivo a alcanzar (y que, por tanto, no es "sistemático").

Un ejemplo de definiciones y requisitos elaborados de la refundición en un acuerdo negociado después de 2011 puede encontrarse en el ejemplo de **Bel**. Esto incluye, por ejemplo, un artículo

dedicado a la articulación entre la información y la consulta entre los niveles europeo y nacional, así como en relación con el tratamiento de la información confidencial.

El acuerdo del CEE **Bel** permite que los procedimientos de información/consulta nacionales y transnacionales se complementen útilmente. El acuerdo especifica la concomitancia entre el procedimiento europeo y los procedimientos locales en torno a la idea de que los organismos locales deben contar con el dictamen del CEE antes de formular sus propios dictámenes (véase el artículo 18 del acuerdo). El acuerdo Bel también contiene una regulación notablemente detallada del deber de confidencialidad para evitar los abusos de los requisitos de confidencialidad. Pretende garantizar un uso razonable de la confidencialidad, mucho más allá de lo previsto en la Directiva 2009/38. Ello implica la previsión por parte de la dirección de razones objetivas que justifiquen la exigencia de confidencialidad de una determinada información; la definición de los destinatarios con respecto a los cuales se exige la confidencialidad; la definición de los límites temporales del deber de confidencialidad. El acuerdo también prevé, en caso de conflicto sobre este tema, que el CEE impugne la exigencia de confidencialidad por mayoría de votos y encomiende al Comité Selecto la tarea de buscar una solución negociada con la dirección central. Sin embargo, en la práctica la información se facilitaba con retraso. En 2021, la dirección puso en marcha un proyecto de reestructuración transnacional en relación con una de las marcas de queso que explota el grupo, concretamente *Leerdammer*. En conjunto, la operación consiste en la cesión de un ámbito de actividades así como de la marca a otro grupo agroalimentario internacional, *Lactalis*. Esta venta afecta a varios países en los que el grupo está establecido¹⁷, a saber, Alemania, Países Bajos, Italia y Ucrania. Esta transformación se inscribe en la estrategia de diversificación del grupo y, en particular, en la búsqueda de un equilibrio a medio plazo¹⁸ entre el volumen de negocios procedente de la venta de productos queseros, por una parte, y los productos hortofrutícolas, por otra. Este proyecto fue anunciado a la prensa por la dirección el 19 de marzo de 2021 y justo antes de que el comité de dirección del CEE.

Así, los distintos casos estudiados muestran que la legislación es un elemento que puede reforzar los acuerdos de los CEE. Dicho esto, como ya se ha indicado en la sección 2, la investigación ha demostrado que, en lo que respecta a que los CEE desempeñen un papel eficaz en la reestructuración transnacional a través de los procesos de información y consulta, las modificaciones de los textos de los acuerdos por sí solas suelen tener un impacto limitado. Por el contrario, los estudios muestran que los CEE que funcionaban relativamente bien antes de dichas enmiendas siguen funcionando bien en gran medida, mientras que los que informan de problemas relacionados con la calidad de las interacciones con la dirección (o entre los representantes de los trabajadores) siguen haciéndolo (ETUI, 2018).

Entre los estudios de caso, se considera que los CEE basados en acuerdos del artículo 13 en Bayer y Ericsson funcionan bien, mientras que algunos acuerdos recientes negociados con sujeción a la refundición no tienen un papel claro en el grupo, y los procesos de información y consulta son limitados (por ejemplo, **Ineos**).

En conclusión, la naturaleza del acuerdo puede influir, pero no es un garante del buen funcionamiento.

¹⁷ Traslado de empresas y, por tanto, de contratos de trabajo

¹⁸ Vinculado directamente a los cambios en los hábitos alimentarios de los consumidores

Factores económicos

Hay una serie de factores que pueden englobarse bajo el epígrafe de "factores económicos" que pueden influir en la eficacia de los Comités de Empresa Europeos. Entre ellos se encuentran el sector de actividad, el nivel de internacionalización del grupo, la estructura de la empresa, la estructura de la propiedad y el nivel de exposición a las presiones de la globalización o incluso a las crisis económicas o sanitarias. Estos factores están a menudo interconectados, amplificando los impactos para determinados CEE (por ejemplo, el impacto de la pandemia en el sector de la aviación).

Sector de actividad

Como se ha comentado en el apartado 1 de este informe, el sector de actividad puede influir en la probabilidad de que se hayan establecido CEE. Por ejemplo, los CEE siguen siendo menos comunes en algunas empresas del sector de los servicios, en parte debido a que el establecimiento de empresas multinacionales es más reciente en subconjuntos del sector (por ejemplo, la sanidad y la asistencia). Esto hace más difícil una evaluación más cuantitativa de la representación de los CEE del sector servicios en los diferentes grupos de CEE descritos anteriormente. Teniendo en cuenta esta salvedad, un estudio concluye que es más probable que los representantes de los CEE del sector de los servicios formen parte de los tipos "marginados" o "dominados" y menos probable que estén en CEE "participativos" (de Spiegelaere, 2021).

Nivel de internacionalización

En la bibliografía se han esgrimido diferentes argumentos en relación con el impacto del nivel de internacionalización de un grupo en la probabilidad de crear un CEE, por un lado, y en el funcionamiento efectivo del órgano, por otro. Con respecto a esto último, se ha argumentado que los CEE de los grupos con bajos niveles de internacionalización, en los que predominan los representantes de los trabajadores del país de la sede, estos órganos transnacionales desempeñan un papel más limitado y la información y la consulta a este nivel siguen siendo secundarias con respecto a las estructuras nacionales de información y consulta de los trabajadores (por ejemplo, Whittall, 2000; Timming, 2010). Sin embargo, otras investigaciones señalan la influencia potencialmente positiva de los representantes de los trabajadores con experiencia de uno o varios países que toman la iniciativa para impulsar el programa del CEE (por ejemplo, Hertwig et al., 2011). En el sistema de clasificación propuesto por de Spiegelaere (2021), estos impactos divergentes resultantes del dominio de uno o un pequeño número de países es el principal factor de distinción entre los CEE "dominados" y los "de punta". "En el tipo 'dominado', uno o un grupo de países que gobiernan el funcionamiento del CEE va acompañado de unas percepciones muy negativas en cuanto a la articulación, las relaciones con la dirección y la relevancia sindical. En el grupo de "punta de lanza", los representantes de los CEE también piensan que algunos países dominan, pero aquí hay una evaluación mucho más positiva de los demás ámbitos de interacción y de la eficacia de su CEE. Teniendo en cuenta la proporción de representantes de los CEE en los distintos grupos de CEE, se afirma que el dominio puede ser un problema grave, como se ha puesto de manifiesto en la investigación de los estudios de caso, pero que los "efectos positivos de que algunos países tomen la delantera podrían estar infravalorados en la investigación" (de Spiegelaere, 2021, p. 506).

La investigación de casos realizada para este estudio se hace eco de esta valoración. Por ejemplo, **Eiffage** es un grupo cuya plantilla se concentra en gran medida en Francia, pero se considera que funciona de forma relativamente eficaz con una serie de prácticas de información interesantes, como la base de datos para compartir información mencionada anteriormente y la elaboración de hojas de información resumidas en caso de un proyecto de adquisición o cesión. Esta herramienta se

creó para proporcionar al CEE información continua antes de los proyectos¹⁹, sobre los tipos de proyectos que se producen con mucha regularidad en el grupo. Además, existen vínculos regulares entre el CEE y la dirección del grupo (incluido su Presidente). La misma observación general puede hacerse sobre el CEE de **AF KLM** en un grupo en el que la mayor parte del personal está empleado en Francia y los Países Bajos. Del mismo modo, en el caso de **CEZ**, donde alrededor del 57% de la plantilla estaba situada en la República Checa antes de las desinversiones en algunos países, se considera que el CEE funciona generalmente bien y desempeña un papel importante en el apoyo a los empleados de fuera de la República Checa.

Por otra parte, no cabe duda de que el desarrollo de un grupo a nivel internacional conduce a una mayor legitimación de la creación y el desarrollo de un CEE, como en el caso de **Bel**, creado explícitamente en 2019 como parte de la creciente internacionalización del grupo. Esta misma voluntad de cubrir la internacionalización del grupo es la que ha llevado a la inclusión de Ucrania en el ámbito geográfico del CEE.

Los grupos ampliamente internacionalizados, como **Generali**, que ven en la Unión Europea el corazón presente y futuro de las actividades del grupo, consideran que el CEE desempeña un papel central. Del mismo modo, en Ericsson, que opera en más de 140 países y sólo tiene el 35% de su plantilla en la UE, el CEE tiene plena legitimidad y funciona eficazmente. Lo mismo ocurre con **Bayer** (más de la mitad de la plantilla fuera de la UE) e **Inditex** (48% de la plantilla fuera de la UE). Aunque estos grupos están muy internacionalizados, incluso fuera de la UE, tienen su sede y mantienen una fuerte representación en la UE, lo que se considera que pone de manifiesto la importancia del CEE. Por otra parte, en algunos de nuestros casos, existe una discrepancia entre el CEE, que sólo cubre el territorio de la UE, y la realidad de las actividades del grupo, que se sitúan en gran medida fuera del territorio de la Unión. Este tipo de situación puede alimentar el deseo de los representantes de los trabajadores de disponer, más allá del CEE, de instancias de diálogo global, como muestra el ejemplo del **Club Med**.

Estructura de la empresa/estructura de la propiedad

Los estudios de caso demuestran que la estructura de la empresa en relación con la homogeneidad de sus actividades, así como la estructura de la propiedad, también pueden tener implicaciones para el funcionamiento del CEE. Un accionariado estable y familiar, como en **Ferrero**, **Inditex** o **Bel**, parece favorecer un enfoque abierto al diálogo con los representantes del personal y, por tanto, también con el Comité de Empresa Europeo. En cambio, un grupo que favorece un rápido retorno de la inversión, como el del propietario del **Club Med** (el grupo chino FOSUN) o los tres accionistas individuales de **Ineos**, tiende a hacer que el Comité de Empresa Europeo desempeñe un papel más bien marginal. Esto es aún más cierto en el grupo **Ineos**, que no cotiza en bolsa y tiene pocas obligaciones de información financiera externa, lo que priva al Comité de Empresa Europeo de un fácil acceso a la información sobre los resultados y la estrategia de la empresa. Aunque muchos representantes de los CEE plantean el problema de obtener información tarde, ya que ésta no es divulgada por la dirección, con las normas bursátiles como fundamento, esta situación puede ser peor en una empresa que no está obligada a hacer pública ninguna información.

¹⁹ En este caso, se trata de un proyecto validado por la dirección, pero que aún no se ha completado.

El hecho de que sea una empresa estatal en la que el Estado sigue siendo el accionista mayoritario no parece influir en el Comité de Empresa Europeo del grupo **CEZ**, que parece funcionar de forma bastante similar a los grupos privados.

La estructura de la empresa en términos de homogeneidad o heterogeneidad de las operaciones también puede tener un impacto en el CEE. Cuanto más homogénea sea la actividad de la empresa, más probable es que los representantes transnacionales de los trabajadores compartan preocupaciones comunes, lo que refuerza la coherencia entre los miembros (**CEZ, Eiffage**), mientras que en un grupo en el que las actividades están muy diversificadas, los miembros del CEE tendrán más dificultades para identificar proyectos o retos que les conciernan a todos.

Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos

En cuanto a las prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas multinacionales, se pueden distinguir tres enfoques básicos:

- Fuerte centralización y coordinación de las políticas de RRHH
- Fuerte descentralización de las políticas y decisiones de RRHH a nivel local
- Descentralización de los detalles de las políticas de RRHH con coordinación a nivel central

Se podría suponer que se produce un alto grado de centralización de las prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas que buscan construir una imagen corporativa transnacional fuerte y podría reforzar el papel de la información y consulta transnacional de los empleados como parte de este proceso (Gilson y Weiler, 2018).

Este es, por ejemplo, el caso de **Bayer** o **Ericsson**.

*En **Bayer**, la dirección central desempeña un papel importante en la definición de las políticas corporativas de RRHH. En su funcionamiento se aprecia un fuerte elemento centralizador: el CEE es, entre otras cosas, una herramienta de difusión de la cultura del diálogo social y de los valores establecidos en la sede central (manteniendo los límites legislativos locales y respetando las diferencias culturales). Entre ellos se encuentra el principio de confianza mutua, el respeto, el diálogo entre la dirección y los representantes de los trabajadores y el énfasis en la búsqueda del consenso. Esto se refleja también en el hecho de que los responsables de RRHH de todos los países se reúnen también por separado en el marco de las reuniones del CEE, intercambiando información y desarrollando juntos determinados contenidos de formación y políticas de RRHH.*

Sin embargo, los estudios de caso no muestran un patrón claro a este respecto. Por ejemplo, el caso del **Club Med** demuestra una asimetría entre el carácter relativamente centralizado de las prácticas de RRHH y la importancia secundaria concedida al Comité de Empresa Europeo cuando se trata de debatir enfoques comunes sobre planteamientos estratégicos que afectan al empleo y a las condiciones de trabajo.

AF KLM, Eiffage, Ferrero y Generali son ejemplos de toma de decisiones descentralizada en la gestión de los recursos humanos, aunque las estrategias generales se elaboran a nivel central. Esto puede permitir que el CEE participe en la información y la consulta sobre las orientaciones estratégicas, dejando la elaboración detallada de los enfoques a las estructuras de información y consulta nacionales/locales. Por ejemplo, el Comité de Empresa Europeo de **Generali** está debatiendo los principios fundamentales de las prácticas laborales después de la pandemia, incluidos los acuerdos de trabajo híbrido. Una política global Se formulará una política global tras la conclusión de acuerdos colectivos sobre el tema en varios países como Francia e Italia. Así pues, incluso en el caso de la descentralización de las políticas de RRHH, el Comité de Empresa Europeo

conserva un papel y puede incluso influir en las principales líneas de las políticas de gestión de recursos humanos. En **AF KLM**, se hace hincapié en la comunicación regular entre los diferentes niveles de gestión de RRHH, lo que hace que el Comité de Empresa Europeo tenga contactos e información relevantes.

Sin embargo, una descentralización muy fuerte puede dificultar la intervención del Comité de Empresa Europeo. Este es el caso de **Ineos**, que se presenta como una "federación de empresas". La sede central de la empresa emplea a menos de 50 personas y cada división de Ineos tiene su propio director general, consejo de administración y departamento de RRHH. El papel de la función central de RRHH se centra únicamente en proporcionar plantillas de políticas y orientación general en todos los grupos. Los negocios individuales de Ineos tienen su propia función de RRHH, muy autónoma, que se ocupa de los asuntos cotidianos de la plantilla.

Por último, el caso de **CEZ** subraya la dificultad de las políticas de centralización de RRHH en los grupos transnacionales. Aunque el holding CEZ centraliza fuertemente su política de RRHH a nivel de sus filiales y establecimientos en la República Checa, deja mucha autonomía a sus filiales extranjeras. Estas empresas no cooperan con la sede central en el ámbito de los recursos humanos y aplican su propia política de personal. Según el presidente del CEE, estima que es difícil imaginar una gestión unificada de los recursos humanos en todo el Grupo CEZ, debido a las importantes diferencias en la configuración de los mercados laborales nacionales, la legislación laboral y la naturaleza de cada empresa.

Factores de agencia

Los factores de agencia son aquellos aspectos que influyen en el funcionamiento de los CEE y que están directamente relacionados con las elecciones y actitudes de los actores implicados. Incluyen el contenido de los acuerdos de los CEE (que van más allá de los mínimos establecidos en la legislación nacional y de la UE) incluyendo, por ejemplo, la elaboración de procedimientos y procesos claros de información y consulta, los recursos asignados al CEE, el papel y la contribución de las personas que participan en el CEE, las interacciones entre el CEE y el movimiento sindical europeo, el papel de los expertos y la capacidad y la voluntad de los actores de participar en iniciativas conjuntas que vayan más allá de los requisitos de la ley. Los factores de agencia no existen de forma aislada, sino que están estrechamente interrelacionados con los factores estructurales.

Presencia de procedimientos claros de información y consulta

Como se ha indicado en el apartado 2, dado que la directiva deja una gran autonomía a las partes para configurar el acuerdo del CEE, es posible tratar de aclarar los procedimientos de información y consulta -más allá de las meras disposiciones legales- u organizarlos de manera que puedan promover un funcionamiento más eficaz del CEE, en particular en situaciones de reestructuración transnacional. Esto puede implicar el establecimiento de procesos y plazos precisos (qué información debe proporcionarse y cuándo, la forma específica de la consulta, la oportunidad de acceder a la experiencia, responder formalmente y recibir una reacción, etc.). En algunos casos, estos protocolos también abordan explícitamente la articulación de diferentes niveles de información y consulta.

Por otra parte, además de contar con procedimientos claros, la frecuencia de las reuniones se considera un factor importante que contribuye al buen funcionamiento de los CEE. Debido al coste

y a los retos que supone la organización de grandes reuniones plenarias, muchos CEE han tratado de lograr esas interacciones más regulares mediante la creación de comités especiales (u órganos similares). En general, se considera que esto tiene un impacto positivo, pero deben establecerse líneas claras de retroalimentación con el pleno para evitar que estos órganos asuman una función que casi pase por alto al pleno del CEE. En este sentido, entra en juego la consideración de la confidencialidad. Los ejemplos de estas cuestiones y las prácticas efectivas asociadas se analizan en la sección 2 anterior y, por lo tanto, no se reiteran aquí.

Recursos asignados a los CEE

La Directiva 2009/38 dedica algunas de sus disposiciones a los recursos asignados al CEE para el ejercicio de su misión. El artículo 6 establece que los acuerdos del CEE deben definir los recursos financieros y materiales que se asignarán al CEE, mientras que los requisitos subsidiarios subrayan que "los gastos de funcionamiento del Comité de Empresa Europeo correrán a cargo de la dirección central", que también "proporcionará a los miembros del Comité de Empresa Europeo los recursos financieros y materiales que les permitan desempeñar sus funciones de manera adecuada". El artículo 10 establece que los miembros del CEE deben disponer de los medios necesarios para representar a los trabajadores europeos y del derecho a la formación sin pérdida de salario. Además, la directiva reconoce expresamente, por primera vez, el papel de las federaciones sindicales europeas, que pueden participar como expertos en las reuniones de negociación de los acuerdos y asistir a los representantes de los trabajadores en calidad de asesores. Por último, las disposiciones subsidiarias de la directiva reconocen a los CEE el derecho a recurrir a expertos externos.

El nivel de recursos concedidos al Comité de Empresa Europeo dependerá, por tanto, en gran medida de la calidad del acuerdo, que generalmente proporciona detalles sobre este punto, y de la calidad del diálogo social en la empresa, ya que, salvo algunas excepciones relacionadas con la asignación de un presupuesto al CEE, éste sólo puede incurrir en gastos con el acuerdo del empresario. Por lo tanto, el nivel de recursos de que dispone el CEE puede repercutir en la calidad y la eficacia de su funcionamiento, ya que esto determina el número de reuniones, el acceso a los expertos, la formación y las visitas a las instalaciones, así como otras herramientas de comunicación. Esto repercute en la capacidad de crear redes, en el fortalecimiento de la cultura transnacional y en el desarrollo de una clara comprensión de la estrategia y los procesos de la empresa, todo lo cual puede influir en la eficacia de la información y la consulta transnacional. En este sentido, son relevantes diferentes aspectos del gasto presupuestario.

El CEE de **Generali** se beneficia de recursos definidos por el convenio como grupos de trabajo temporales -por ejemplo, sobre informática que llevan a preparar la declaración conjunta-, tiempo libre, derecho a la formación, posibilidad de recurrir a expertos externos, posibilidad de incurrir, con el acuerdo de la dirección, en los gastos necesarios para las actividades del comité.... todos estos resortes permiten al comité ser activo. Lo mismo ocurre en **Air France KLM**, donde el convenio prevé una serie de recursos a disposición del CEE: créditos de tiempo libre, derecho a la formación, derecho de circulación y derecho a la experiencia. Estos derechos son bastante comunes en todos los CEE, pero la escala difiere, por ejemplo, en cuanto al número de días de formación o la duración de los créditos de tiempo libre, desde varias horas para el miembro hasta la provisión de un puesto a tiempo completo para el secretario del comité (véase más adelante).

Acceso a la formación y a la experiencia

En su informe de evaluación de 2018, la Comisión señala que, entre estos recursos, *“El derecho a la formación sin pérdida de salario se respeta en gran medida y constituye un importante apoyo para los representantes de los Comités de Empresa Europeos en el ejercicio de sus funciones en las empresas multinacionales”*. También señala que *“la Directiva refundida no impone obligaciones administrativas, financieras y jurídicas de manera que constituyan una carga excesiva para las empresas”*.

En este contexto, todos los CEE de nuestra muestra se benefician de recursos cuya naturaleza e importancia varían de una empresa a otra. Desde este punto de vista, existe por tanto, más que en otros temas, una relativa homogeneidad entre nuestros diferentes CEE.

Tabla 4: Presupuesto, acceso a la formación y experiencia en los CEE de los casos estudiados

	Presupuesto autónomo del CEE	Derecho a la formación	Recurso a expertos externos / apoyo	Otros recursos materiales o financieros
AF KLM		X (8 días /mandato)	X (techo financiero)	X (asistente, oficina, sitio web)
Bayer		X (derechos de formación individual y en grupo)	X	X (acuerdo con la dirección posible para cubrir las necesidades del CEE)
Bel	X (3 000 € /año)	X	X	X (línea de ordenador/teléfono para miembros)
CEZ		X	X	X (los costes de las actividades del CEE que se por la empresa)
Club Med		X (formación anual presupuesto: 15 000€)		X (créditos de tiempo libre)
Eiffage	X (60 000 € / año como máximo.)	X (una formación/año)	X	
Ericsson		X	X	X (personal dedicado)
Ferrero		X (formación anual)	X	X
Generali		X	X	X (acuerdo con la dirección posible para cubrir las necesidades del CEE)
Ineos		X	X	X
Inditex	X (anualmente)	X	X	X (Internet, teléfonos)

Formación

No todos los CEE estudiados disponen de un presupuesto autónomo para financiar los gastos distintos de los que paga directamente la empresa (como los gastos de organización de las reuniones, de interpretación y de traducción). Sin embargo, puede ser importante cuando existe. Este es el caso de **Eiffage**, donde el CEE dispone de un presupuesto de 60.000 euros al año. Este presupuesto se destina a las actividades del CEE, independientemente de las dos reuniones anuales, pero también del presupuesto de formación del CEE (que es distinto) y del presupuesto de "peritaje externo". Así, esto cubre los gastos de viaje del Comité Selecto para visitar países/unidades, los costes de interpretación necesarios para las reuniones del Comité Selecto y los posibles costes de traducción de los documentos emitidos por el Comité Selecto. Cada año, el Comité restringido informa al pleno del CEE sobre el uso de este presupuesto.

Incluso en ausencia de tales medios, nuestras entrevistas no muestran que sea particularmente difícil para los CEE de nuestra muestra obtener la financiación necesaria de la dirección, aunque es concebible que tales solicitudes puedan ser satisfechas más o menos fácilmente en función de la situación específica de cada empresa y de la buena gestión de los fondos asignados por los propios CEE. Por ejemplo, en **Generali**, el CEE tiene la posibilidad de realizar, con el acuerdo de la dirección, los gastos necesarios para las actividades del comité.

El derecho a la formación pagada por la empresa también parece estar muy extendido, aunque también en este caso hay características específicas para cada CEE en cuanto a su contenido y duración (número de días disponibles). En muchos casos, la oferta de formación está vinculada a la organización de reuniones plenarias, y la formación se imparte antes o después de dichas reuniones.

Formación en el CEE de Ferrero

Cada año se organiza un seminario de formación conjunta con el objetivo de desarrollar y aumentar las habilidades de los representantes de los trabajadores, y fomentar el diálogo constructivo y el intercambio entre estos últimos y la dirección de la empresa; tendrá una duración de uno o dos días, y abordará temas elegidos conjuntamente, principalmente de los siguientes: sistemas de diálogo social y relaciones industriales; Responsabilidad Social Corporativa, políticas de desarrollo sostenible y buenas prácticas; escenarios competitivos y de mercado que son significativos para el Grupo Ferrero; nuevos desarrollos en el ámbito de la legislación laboral y de bienestar de la UE..

El programa y los expertos del seminario son elegidos conjuntamente por el presidente y el secretario, con el apoyo de la secretaría organizadora. En función de los temas de formación y de las cuestiones que se van a tratar en cada momento, las partes reconocen el papel relevante de los expertos como herramienta útil para estimular el debate y enriquecer la información, aportando un punto de vista externo. Temas como los cambios económicos, la competencia global y los derechos sociales suelen ser los puntos de partida de las sesiones de formación conjuntas que se llevarán a cabo para mejorar las respuestas del Grupo al reto que suponen los mercados globales, las implicaciones éticas y sociales, la protección de los trabajadores y las políticas de desarrollo sostenible..

En cuanto a la naturaleza y el proveedor de la formación, algunas disposiciones son bastante restrictivas, como en el caso de **Ineos**. El acuerdo del CEE estipula que "el tiempo, los costes y el proveedor de la formación" (incluidos los costes de viaje y alojamiento) se acordarán conjuntamente y que "las solicitudes de formación del CEE no se denegarán de forma injustificada". En otras palabras, todos los aspectos de la formación deben ser aprobados por la dirección. Por otra parte, algunos CEE disponen de un presupuesto y pueden elegir libremente a sus proveedores. El acuerdo del **Club Med** prevé un presupuesto de 15.000 euros al año, que tiene que cubrir todos los costes relacionados con la formación, como los costes de interpretación y los costes pedagógicos. Los socios son libres de elegir el proveedor que deseen en el marco de este presupuesto. En **Air France KLM**, el presupuesto no figura en el convenio, pero el comité de selección define el contenido de las formaciones. El secretario del CEE explica que el CEE *'organizar dos tipos de cursos: un curso básico de 3 días abierto a todos los miembros pero destinado principalmente a los recién llegados y, cada dos años, un curso "avanzado" organizado en Bruselas en los locales de la ETF, para conocer la evolución de Europa, visitar instituciones (CESE, Parlamento Europeo, etc.) y beneficiarse de la intervención de expertos y de otros secretarios de otros CEE'*.

No todos los acuerdos indican un volumen de formación. Cuando lo hacen, hay grandes variaciones. El volumen puede expresarse en términos de días de formación por año (1 por año en el Club Med o Bel) o por mandato (8 días por mandato de 4 años por Air France KLM). Otros acuerdos incluyen el derecho a una sesión de formación al año sin un volumen específico en términos de días.

En algunos casos, la formación se imparte en el marco de la reunión anual, como en **Ineos** o **Ericsson**. En Ericsson, la reunión anual de "Estocolmo" incluye un día de formación y capacitación, por ejemplo sobre cómo hacer frente a las diferencias culturales, impartido por ETUI, y también sobre conocimientos de legislación laboral, responsabilidad, y cursos estrictamente técnicos, como lo que ocurre con el 5G y las soluciones de Ericsson o, como en 2020, cómo celebrar reuniones virtuales, muy relevantes para Covid-19. En **Generali**, están previstas dos reuniones plenarias del CEE al año, pero la segunda es solo para los delegados del CEE y está dedicada a la formación. En **Bel**, además de la formación principal organizada al principio del mandato (véase más adelante), existe el derecho a una formación anual si surge una necesidad particular en relación con la reunión plenaria. Esta opción aún no se ha utilizado en la práctica.

Además, algunos CEE organizan su formación con el apoyo de su Federación Sindical Europea, lo que ofrece la oportunidad de compartir prácticas y vincular el CEE a cuestiones sectoriales tratadas en el marco del diálogo social europeo y/o a nivel institucional. Es el caso de **Air France KLM** con la ETF o de **Eiffage** con la FETCM. Además, las formaciones son una buena oportunidad para reforzar el vínculo entre el CEE y la FSE, de modo que la FSE pueda prestar apoyo o asesoramiento al CEE.

Tiempo libre

Un factor importante para el buen funcionamiento de un Comité de Empresa Europeo es el tiempo que se concede a sus miembros y, en particular, al secretario del CEE para cumplir su mandato. Tradicionalmente, los acuerdos prevén dos fórmulas: o bien se especifica que los miembros disponen del tiempo necesario para cumplir su mandato, o bien los miembros disponen de una cuota de horas pagadas a lo largo del año para cumplir su mandato en este plazo. Sin embargo, en algunos casos se mezclan ambas fórmulas. Por ejemplo, en **Ericsson** el CEE tiene dos puestos de media jornada y el resto de representantes pueden dedicar el tiempo necesario a las tareas del CEE. En este ámbito existen importantes variaciones entre los CEE. En **Eiffage**, los miembros del comité de dirección

disponen del tiempo necesario para desempeñar su mandato en el límite de 10 días al año, mientras que los demás miembros disponen de 5 días al año. Mientras que, en Bel, se concede un crédito de crédito de tiempo de 15 horas para los miembros del CEE, 30 horas para los miembros del comité directivo y 35 horas para el secretario del CEE. A los miembros del comité de dirección del CEE del **Club Med** se les asignan 10 horas mensuales. En **Ineos**, el acuerdo establece que la empresa correrá con los costes asociados a la comunicación de los asuntos del CEE al conjunto de la plantilla de Ineos, incluido el tiempo libre remunerado para llevar a cabo dichas tareas

Acceso a la experiencia

El derecho a utilizar asesoramiento externo está presente en varios CEE (**AIR France KLM, Bel, Generali, Eiffage**) pero no en todos (**Club Med**). El significado que se da a la noción de peritaje externo parece variar según el país de origen del CEE. Por ejemplo, mientras que en los CEE franceses abarca el uso de expertos externos a los sindicatos, no es así en el **CEE de Bayer**. En este último caso, el CEE hace un amplio uso de la infraestructura del sindicato IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie), con el que el comité de empresa de Bayer AG colabora estrechamente, por ejemplo, acceso a asesoramiento jurídico y a representantes sindicales europeos, asistencia, etc. Incluso la mayor confederación sindical alemana, DGB, a la que pertenece IG BCE, ayudó ocasionalmente en algunos temas relacionados con el CEE. Dada esta diferenciación, la experiencia del **CEE de Ineos** es interesante.

Utilización de expertos externos en el CEE de Ineos

El acuerdo distingue entre expertos sindicales e independientes y permite al CEE designar a uno de cada uno, los costes de ambos no serán rechazados de forma injustificada. El **experto externo independiente** ayuda a los representantes de los trabajadores a comunicarse con la dirección, asistiendo al grupo en la redacción de cartas y correos electrónicos, asesorando sobre los aspectos legales del acuerdo y el funcionamiento del CEE, y está disponible para proporcionar asesoramiento y orientación cuando sea necesario. Aunque no hay un presupuesto acordado para el apoyo externo, el acuerdo hace una provisión específica para ello y en 2019 la dirección aceptó financiar el asesoramiento y el apoyo ad hoc para cosas como el asesoramiento diario y la participación en las reuniones del comité directivo con la dirección. En cuanto al **experto sindical**, el CEE cuenta con el apoyo de un experto de Unite the union en el Reino Unido, en nombre de IndustriAll Europe, la federación sindical europea. El experto sindical participa en las reuniones del CEE y en las del Grupo de Coordinación, lo que, según el entrevistado, resulta muy útil para el grupo: los conocimientos y la experiencia del funcionario sindical aportan una visión adicional a los miembros del CEE sobre la normativa, el sector químico (también es un funcionario nacional responsable de este sector) y su conocimiento de la estructura del movimiento sindical europeo, especialmente de las federaciones. El experto sindical puede aportar su conocimiento del trabajo de la federación y esto ha sido útil para el CEE.

Más allá de esto, una de las dificultades asociadas a la movilización de expertos externos por parte de los CEE puede ser la financiera, al menos cuando son externos al movimiento sindical. Pero también puede estar relacionada con las diferencias nacionales en cuanto a la utilidad de este tipo de apoyo. Por ejemplo, en el CEE de Bel, donde el derecho a utilizar expertos externos está establecido en el convenio, el secretario explica que no se utilizó en el contexto de una reciente reestructuración importante: *“En general, la dirección tiene un poco de miedo a*

utilizar expertos externos debido al coste. Además, no todos los países entienden qué significa en la práctica el uso de un experto externo, cuál es su utilidad. Por lo tanto, no se demandan espontáneamente”.

Un último punto que ilustran nuestros casos es el vínculo entre los CEE y las federaciones sindicales europeas a las que pertenecen. A este respecto, existen diferencias entre los CEE. En algunos de los CEE estudiados, el vínculo entre el CEE y la Federación Sindical Europea es fuerte y duradero. Este es, por ejemplo, el caso de **Air France KLM**. Esto influye en las disposiciones de formación y explica la posibilidad de que el CEE, previsto por el acuerdo, solicite la participación en las reuniones plenarias (incluidas las preparatorias y las informativas) de un asesor de la ETF para apoyar al CEE. Esto también apoya el desarrollo de los sindicatos en los países cubiertos por el grupo y permite al CEE obtener información sobre el sector de la aviación en su conjunto, las prácticas en otros CEE y los desarrollos legales relacionados con la regulación de los CEE. En el **CEE del Club Med**, el papel del coordinador sindical de la EFFAT, que es también el antiguo secretario del CEE, está explícitamente reconocido por el acuerdo actual. El coordinador garantiza un vínculo regular entre los miembros del CEE y la federación. El **CEE de la CEZ**, por el contrario, ofrece una imagen más variada del papel desempeñado por la federación europea en relación con este comité: *« La asistencia de expertos de la FSESP a las reuniones del CEE se consideraba un factor obstaculizador. En el pasado, los representantes de la FSESP también fueron invitados como expertos a las reuniones del CEE, pero ni el CEE ni la dirección consideraron que esta cooperación fuera muy beneficiosa. Resultó que los colegas de las organizaciones internacionales no tienen necesariamente un conocimiento más cercano del funcionamiento del diálogo social en el contexto concreto y tienden a aplicar una perspectiva a nivel europeo, por lo que se produjeron algunas fricciones durante los debates. Posteriormente, el CEE dejó de invitar a expertos de la FSESP a las reuniones. El hecho de que la dirección percibiera la presencia de expertos de organizaciones europeas más bien como algo molesto contribuyó a esta decisión. Además, la presencia de los representantes de la FSESP requería gastos adicionales de interpretación, ya que la comunicación con ellos se realizaba en inglés, que no es el idioma del CEE del Grupo CEZ. Los miembros del CEE esperan invitar a expertos europeos a las reuniones en caso de problemas en el CEE, pero hasta ahora todo se ha resuelto siempre sin intervención externa.”*

Procesos y experiencia de "ir más allá de la información y la consulta requisitos de la legislación"

Cuando la información y la consulta dan poca satisfacción a los representantes del CEE, podría considerarse dudosa la iniciativa de ir más allá de los derechos de información y consulta. Pero, por otra parte, poner en marcha el diálogo social sobre cuestiones de interés común también puede ser más fácil en las empresas en las que el proceso de información y consulta es considerado positivamente por los representantes de los trabajadores. Sin embargo, algunos casos muestran iniciativas relevantes en un contexto en el que no se respetan los derechos de información y consulta. Además, cuando los interlocutores sociales están satisfechos con el proceso de información y consulta, también se abre el camino para aumentar el papel del CEE. En los estudios de casos se plantean varias prácticas en las que el CEE desempeña un papel importante, aunque este papel no esté explícitamente previsto en las directivas correspondientes.

Acuerdos transnacionales

Uno de los logros del diálogo social en la empresa a nivel transnacional gira en torno a la adopción de convenios colectivos transnacionales, firmados a nivel europeo o internacional. A veces se ha argumentado que la capacidad de alcanzar tales acuerdos es un signo de una cultura de diálogo que funciona bien, pero los estudios de casos muestran que tales acuerdos también se han alcanzado en el contexto de los Comités de Empresa Europeos, donde el proceso de información y consulta, incluso en el contexto de la reestructuración transnacional, no siempre se considera que funcione eficazmente por parte de los trabajadores. También se ha argumentado que la negociación de tales acuerdos puede hacer avanzar el diálogo y conducir a un mayor trabajo conjunto (más allá de los requisitos de la Directiva). Si bien este es el caso de muchos CEE y muestra una capacidad de diálogo más eficaz, también hay ejemplos en los que las negociaciones transnacionales puntuales no han conducido a otros acuerdos de naturaleza similar.

Según la base de datos sobre convenios colectivos transnacionales (CCT) establecida por la Comisión Europea y la Organización Internacional del Trabajo, en 2022 había unos 330 de estos convenios. Un estudio de IRES (2021) identificó 166 convenios de empresa a nivel europeo, de los cuales 121 fueron firmados por un CEE y 85 fueron firmados por un CEE solo. Los temas que abordan estos acuerdos son muy variados, y van desde cuestiones relacionadas con la carrera profesional y el desarrollo de competencias, la salud y la seguridad (unos 60 acuerdos respectivamente); traslados, subcontratación y externalización e igualdad de oportunidades (unos 50 acuerdos respectivamente); impacto de la reestructuración en la plantilla y salarios y beneficios (unos 40 acuerdos respectivamente) hasta la ética y la gobernanza y el diálogo social (unos 30 acuerdos respectivamente), políticas de contratación, protección de datos, movilidad y derechos fundamentales de los trabajadores (menos de 15 acuerdos en cada caso). Más de la mitad (35) de estos acuerdos fueron firmados por empresas transnacionales francesas. En estudios anteriores (da Costa, Rehfeldt, 2011b, 2012), los autores distinguieron entre dos tipos de acuerdos: acuerdos de fondo y acuerdos de procedimiento. Estos últimos están influidos por la legislación francesa sobre la gestión prospectiva de los empleos y las competencias de 2005-2006 y son firmados casi exclusivamente por empresas transnacionales francesas. La investigación de IRES (2021) también apunta a una ralentización del número de convenios colectivos transnacionales europeos después de 2008. Esto se atribuye a los procedimientos de mandato adoptados por las federaciones sindicales europeas (IndustriAll Europe, por ejemplo), que exigen una mayoría de 2/3 de los sindicatos de cada país para obtener un mandato de negociación de los convenios en los que participan.

Por ejemplo, en el **Club Med**, el CEE ha sido capaz de iniciar negociaciones transnacionales, por un lado, y de relacionarse directamente con la dirección, por otro. Aunque son importantes, estas iniciativas no parecen haber conducido a un fortalecimiento progresivo y continuo del papel del CEE. De hecho, estos acuerdos no han dado lugar a otras iniciativas conjuntas entre la dirección del grupo y el CEE durante varios años. Esto se explica probablemente, al menos en parte, por los cambios experimentados por el grupo desde 2015, desde la llegada de un nuevo accionista mayoritario hasta la crisis de la pandemia, pasando por los cambios en la organización y en el personal del departamento de relaciones laborales de la zona Europa/África.

Declaración conjunta para abordar el impacto de las transformaciones digitales en Inditex

En Inditex, durante la pandemia el Grupo había iniciado la implantación de un proceso de reestructuración de su red comercial que se tradujo en el cierre de tiendas y la pérdida de muchos puestos de trabajo temporales y a tiempo parcial. Este proceso ya estaba en marcha en cierta medida antes de la pandemia. Pero, según el delegado del CEE, la pandemia ha sido determinante para acelerar su aplicación. De manera crucial, las federaciones de servicios de UGT y CCOO, las principales organizaciones sindicales nacionales en España, concluyeron un acuerdo a nivel nacional dentro del grupo para la reasignación del personal despedido que sentó las bases para la adopción de una Declaración Conjunta del CEE sobre el Plan de Transformación Digital que se logró en la sesión plenaria extraordinaria de diciembre de 2020. La [Declaración Conjunta](#) subraya el compromiso de las partes para "salvaguardar el trabajo, la formación del personal y para afrontar las nuevas funciones derivadas de la transformación digital". En la práctica, esto se traduce en un acuerdo no vinculante por el que todos los empleados afectados por el proceso de reestructuración accederán a una oferta de empleo alternativa dentro de la rama comercial del Grupo. La conclusión de la declaración conjunta fue señalada tanto por los representantes sindicales como como una buena prueba para el desarrollo de los derechos de consulta e información consagrados en el Acuerdo del CEE.

La existencia de una dinámica de negociación transnacional entre el CEE de Generali y la dirección del grupo es evidente y se refleja hoy en día en la existencia de varias declaraciones europeas conjuntas. Sin embargo, ir más allá de la información/consulta no es algo natural para la dirección del grupo y se trata más bien de un proceso que parece haberse reforzado con el tiempo: "Desde el principio, a principios de 2000, aplicamos estrictamente las normas, en relación con la información y la consulta. Pero no queríamos ir más allá". Sin embargo, la estabilidad de las delegaciones del CEE, así como de la dirección, y también los cambios en la gestión de los recursos humanos del grupo, nos llevaron progresivamente a ir más allá de la ley". La actual secretaria del CEE, elegida a finales de 2019, confirma esta relativa dificultad expresada por la dirección para comprometerse en procesos que vayan más allá de la ley: "en ese momento, no había mucho y la dirección no era muy receptiva: nos decían que el CEE no está legalmente habilitado para negociar, que eso es cosa de las federaciones sindicales europeas. Sin embargo, conseguimos concluir una declaración conjunta sobre diversidad e inclusión en 2019 y, muy recientemente, otra sobre la gestión de las grandes crisis, por lo que la reticencia legal inicial ya no es evidente, aunque no sea una "inclinación natural del grupo". De hecho, parece que la introducción unilateral por parte del grupo de una Carta Social Europea en 2006 fue el punto de partida de un proceso que continúa en la actualidad: 'La carta social de 2006 fue el pistoletazo de salida, pero luego llegamos a las declaraciones conjuntas para evaluar las macrotendencias y establecer directrices, sin normas obligatorias pero con orientaciones políticas' (gestor). Como resultado, ahora hay tres declaraciones europeas conjuntas: 1/ '[Generali promueve el teletrabajo](#)' concluido el 16 de mayo de 2017; 2/ '[Declaración conjunta: Generali se compromete con la inclusión y la diversidad](#)' concluido el 26 de junio de 2019; 3/ '[Declaración conjunta sobre la crisis de emergencia](#)' concluido el 10 de mayo de 2021. Se esperan nuevas negociaciones sobre la "nueva normalidad" para dar un marco al trabajo a distancia e híbrido. Sin embargo, estos acuerdos no son, jurídicamente hablando, vinculantes y se analizan como un compromiso unilateral de la dirección, ya que no existe un marco legal de la UE que haga vinculantes estos acuerdos. Todos estos textos fueron firmados por el departamento de RRHH del grupo y por el comité restringido del CEE, lo que confirma la fuerza motriz de estos dos actores colectivos en la dinámica del diálogo social europeo dentro de Generali.

Aunque estos textos siguen conteniendo principios generales más que prescripciones detalladas, en consonancia con el posicionamiento del grupo, el último texto es mucho más detallado que el primero, lo que quizá indique una profundización gradual de las negociaciones. Todos estos documentos subrayan explícitamente que se ajustan a los acuerdos o declaraciones existentes de los interlocutores sociales europeos, especialmente en el sector de los seguros. En nuestra opinión, esto demuestra la voluntad del grupo de formar parte del contexto del diálogo social del sector al que pertenece y, por tanto, de mejorar su posición. En consecuencia, los resultados del diálogo social sectorial europeo también parecen figurar entre los factores de desarrollo de la negociación transnacional dentro de Generali. Además, el hecho de que algunos temas ya fueran, antes de la negociación, objeto de políticas de grupo es claramente un elemento facilitador de la negociación: es el caso, en particular, de la declaración conjunta sobre la diversidad y la inclusión, que forma parte de una política de grupo más global y preexistente.

En Bayer, la comisión paritaria, formada por representantes del CEE y de la dirección, tiene capacidad de negociación, en particular cuando hay que ajustar los procedimientos internos del CEE (cf. Eurofound 2015), pero también ha establecido condiciones marco para la reestructuración. En 2002, las negociaciones entre la comisión paritaria y la dirección de la empresa dieron lugar a la Carta Social, que establece unas normas sociales mínimas para todos los empleados del Grupo Bayer, y en 2006 se fijaron unas normas sociales mínimas en el Acuerdo de Diversidad. Los cambios estructurales que afectan a los empleados suelen dar lugar a la conclusión de declaraciones conjuntas en las que ambas partes acuerdan la aplicación socialmente responsable de estos cambios. La participación de los directivos locales va más allá del marco legislativo y facilita el intercambio de información entre el nivel de dirección central y el nacional o local, y contribuye a mantener un cierto nivel de diálogo social y a desarrollar un "enfoque similar al de Bayer" en este ámbito dentro de la parte europea del Grupo Bayer (cf. Eurofound 2015). La heterogeneidad de los sistemas nacionales en cuanto a la configuración del mercado de trabajo y el marco jurídico laboral también parece problemática para el presidente del CEE, que desde su posición percibe lo difícil que es para los representantes de los trabajadores en el CEE formular objetivos comunes.

Así pues, el CEE se limita más o menos a la definición de normas sociales mínimas basadas en la responsabilidad social en las reestructuraciones (cambios de cartera, desinversiones, etc.), que luego se aplican a nivel local según las condiciones, costumbres y normas locales. Un ejemplo de ello es la actual externalización de los procesos de pedidos al cobro, en la que los interlocutores sociales han acordado que todos los empleados podrán trasladarse al nuevo proveedor de estos servicios, sin que se modifiquen sus condiciones de trabajo.

Creación de grupos de trabajo

A veces establecidos para preparar la redacción de un texto conjunto, pero a veces también trabajando de forma continua o por un tiempo limitado en un tema de interés común, el establecimiento de grupos de trabajo o iniciativas conjuntas similares es otra forma en la que los CEE pueden trabajar más allá del mandato de la Directiva y potencialmente fomentar (y aprovechar) un buen ambiente de colaboración. En **Inditex** se creó un grupo de trabajo sobre la igualdad de género, con el desarrollo de sesiones de formación a cargo de especialistas de UNI Europa en la materia.

En **Ericsson**, se creó un grupo de trabajo sobre cómo beneficiarse del trabajo virtual tras la experiencia de la pandemia. Aunque se creó a instancias de los representantes de la dirección, el secretario del CEE cree que hay elementos en el orden del día que podrían beneficiar al CEE.

Para confirmar la relevancia de la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores en los lugares de trabajo, se creó en Ferrero un Laboratorio de Salud, Seguridad y Responsabilidad Social Corporativa con el objetivo de promover la concienciación y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los miembros del CEE procedentes de diferentes países. El Laboratorio está compuesto por un grupo de trabajo permanente, con un representante por cada país y un delegado como presidente. El grupo de trabajo se reúne dos veces al año, con motivo de las reuniones institucionales y de formación, con la asistencia del representante de Salud y Seguridad del Grupo para planificar las actividades y recoger y difundir información y buenas prácticas de prevención y proponer al CEE la adopción de iniciativas de sensibilización. Un primer paso para compartir los valores de Salud y Seguridad dentro del Grupo en Europa fue un documento que contenía diez sencillas normas de conducta y actuación. La iniciativa se ha difundido a través del boletín Euronotes que se distribuye a los trabajadores de todas las plantas europeas del Grupo.

En 2001, en Air France, antes de la fusión con KLM, la dirección del grupo, el CEE de Air France y la Confederación Europea de Sindicatos firmaron la Carta Social y Ética de Air France. Este texto fue el resultado de los debates de alto nivel entre los miembros del CEE y el antiguo director general de Air France, celebrados a través de un grupo de trabajo específico del CEE. Esto llevó al CEE de **AF KLM** a mantener las disposiciones sobre los grupos de trabajo en los acuerdos del CEE de 2006 y en las modificaciones posteriores de este texto.

Facilitación del diálogo social local

Más allá del proceso tradicional de información y consulta, el CEE puede mejorar el diálogo social a nivel local o resolver algunos conflictos a este nivel, aunque el objetivo de los CEE sea tratar cuestiones transnacionales.

Por ejemplo, el presidente del CEE de CEZ percibe que el nivel de diálogo social ha ido mejorando paulatinamente en todo el Grupo, a lo que, según él, ha podido contribuir el CEE, porque ha permitido el intercambio de experiencias entre los representantes de los distintos países. En la historia del CEE de CEZ se pueden identificar ejemplos de cómo el trabajo del CEE ha contribuido a negociar una solución adecuada a nivel local para los empleados en situaciones difíciles. Durante el proceso de venta de los activos rumanos y búlgaros, por ejemplo, el CEE participó activamente en la negociación de nuevas condiciones para los empleados y contribuyó a la conclusión de un acuerdo vinculante para el nuevo empleador, que garantiza a los empleados las mismas condiciones de trabajo, incluido el mantenimiento del convenio colectivo existente. En el caso concreto de las desinversiones en Rumanía y Bulgaria, el CEE apoyó a los sindicatos locales. Por lo demás, interviene en situaciones de bloqueo de la comunicación entre las dos partes y ayuda a "reiniciar" el diálogo y el proceso de negociación. En estos casos, el CEE actúa como un mediador que ayuda a eliminar los obstáculos de este proceso. El Presidente del CEE considera que el CEE puede hacerlo gracias al marco general del diálogo social y a la percepción de la importancia de la colaboración entre los trabajadores y el empresario en la empresa. Si los interlocutores sociales locales se encuentran en un punto muerto y necesitan recurrir a las autoridades superiores, ha sido útil invitar a intervenir a representantes tanto de la alta dirección como de los trabajadores (es decir, el presidente del CEE), ya que esto ayuda a aclarar los puntos de vista de ambas partes implicadas. El contacto personal entre el presidente del CEE y los principales representantes de los interlocutores sociales de cada país y el hecho de que los

representantes locales de los trabajadores consideren al CEE como un órgano al que se puede recurrir en caso de tener que trasladar las negociaciones al ámbito transnacional también desempeñan un papel en este sentido (véase más adelante). En algunos casos, los malentendidos entre las dos partes [TW1] se debieron a que la dirección checa que operaba en el país en cuestión esperaba que los representantes de los trabajadores actuaran de forma similar a lo que es habitual en Chequia. En algunos casos, más allá de sus competencias, el CEE de la CEZ se convierte en un intermediario para resolver situaciones complejas de negociación colectiva en países o sucursales individuales. Si el presidente del CEE recibe una petición de ayuda por parte de los colegas de los distintos países y considera que el asunto es relevante, informará a la alta dirección y, por lo general, iniciará una reunión de las partes interesadas en ese país con los representantes del CEE y la alta dirección. El objetivo de la intervención del CEE en estos casos es desbloquear las negociaciones entre los interlocutores sociales del país para que puedan encontrar una solución de compromiso, y este esfuerzo siempre ha tenido éxito en estos casos. Este fue el caso, por ejemplo, de la inminente huelga en Bulgaria o del problema de la negociación colectiva en Rumanía. En este sentido, el presidente del CEE utiliza las estrechas relaciones que ha establecido durante el funcionamiento del CEE con los representantes de cada país.

En el **Club Med**, el acuerdo del CEE reconoce el derecho del secretario del CEE y del coordinador sindical a acceder a todas las localidades del grupo situadas en el territorio de la Unión Europea (artículo 5.6) con el acuerdo previo de la dirección. Además, aunque el CEE no se reconoce, por principio, como competente para ser informado y consultado sobre cuestiones no transnacionales, la dirección, de acuerdo con el secretario del CEE (artículo 3), puede decidir proporcionar información relativa a un solo país. Estas dos disposiciones señalan las posibilidades de que el CEE actúe a nivel local, como facilitador o mediador. Ciertas cuestiones, en particular el cierre de un pueblo en un país, pueden justificar potencialmente ese papel²⁰. Además, la historia del CEE ofrece ejemplos de dicho papel cuando se cerraron pueblos en España en 2019. El coordinador del CEE fue informado, acudió al lugar y fue invitado a asistir a las negociaciones locales. Esta "intromisión" puede explicarse por el deseo de apoyar a los empleados débilmente organizados a nivel local, apoyándose en el coordinador sindical del CEE y/o en el secretario del CEE, que se benefician de la protección que ofrece su mandato y de su proximidad geográfica a la dirección central si es necesario intervenir a este nivel para resolver un conflicto local. Hay que señalar que este papel es también, pero distinto al del CEE, el que ha desempeñado durante mucho tiempo el coordinador sindical de la EFFAT-IUF, mucho más allá de las fronteras de la Unión Europea.

Factores personales

En cuanto a las relaciones laborales, el factor humano es obviamente importante, sobre todo porque está claro que una de las claves del buen funcionamiento del Comité de Empresa Europeo es la construcción de una relación de confianza entre los miembros del Comité de Empresa Europeo y entre la dirección y los miembros del CEE. Al mismo tiempo, los miembros del CEE deben ser reelegidos a nivel local para permanecer en el CEE durante más de un mandato. Podría decirse que la estabilidad de los miembros puede promover la creación de confianza y experiencia. Por lo tanto, también es necesario que los miembros del CEE mantengan una relación de confianza con los trabajadores que los han elegido.

²⁰ Según el informe de RSC de 2019 del grupo, "el cierre de los pueblos se negocia de acuerdo con la legislación local".

Además, varios ejemplos de estudios de casos muestran también que la participación de la dirección de alto nivel en el CEE puede ser un factor de apoyo, ya que demuestra el compromiso de la empresa con el organismo. La participación del director general en **Ericsson** se considera en este sentido. En **Eiffage**, las dos reuniones plenarias al año están siempre presididas por el Presidente del grupo. El Presidente es considerado a este nivel como el mejor interlocutor posible, portador de la visión estratégica y de un conocimiento muy profundo del grupo en su diversidad. El CEE se beneficia de la implicación personal del Presidente y de los resortes de acción que abre este contacto directo al más alto nivel del grupo.

En cuanto a las relaciones entre los miembros del Comité de Empresa Europeo, la estabilidad y la relación de confianza dentro del comité restringido es un factor importante. Este es el caso, por ejemplo, de Eiffage, Air France KLM o Generali, donde el secretario subraya que el diálogo entre los miembros del comité restringido es tanto más fácil cuanto que han trabajado juntos durante un periodo de tiempo importante y pueden garantizar un flujo regular de comunicación eficaz. Según los entrevistados de **Generali**, es evidente que la estabilidad del equipo directivo, por una parte, y de la secretaría, por otra -la secretaria está en su primer mandato, pero ya estaba en el comité de dirección anterior-, explica la evolución favorable del funcionamiento del Comité de Empresa Europeo, que ha obtenido progresivamente más información y una mejor implicación en el proceso de toma de decisiones con la puesta en marcha de verdaderas consultas. En **Eiffage**, los vínculos muy regulares entre el director de relaciones sociales y el secretario del Comité de Empresa Europeo son considerados por ambos actores como un factor que explica el buen funcionamiento del Comité de Empresa Europeo. Es un factor que favorece la confianza. Este factor también está relacionado con otros factores explicados anteriormente, como el "efecto país de origen": el hecho de que los dos actores sean franceses, y por tanto hablen el mismo idioma, y que se crucen regularmente en la sede de Eiffage, es también un factor que facilita la construcción de este vínculo de confianza.

Por otro lado, en el **Club Med**, los cambios experimentados por el grupo desde 2015, desde la llegada de un nuevo accionista mayoritario hasta la crisis pandémica, pasando por los cambios en la organización y en el personal dentro del departamento de relaciones laborales de la zona Europa/África, han congelado el trabajo del CEE.

En algunos CEE, también hay algunas figuras que desempeñan un papel central. Por ejemplo, en **Air France KLM**, el secretario ha sido responsable desde la creación del CEE (2006). En el **Club Med**, el antiguo secretario del CEE sigue presente como coordinador de la UITA-EFFAT y es la "memoria" del CEE (y del diálogo social transnacional). Lo mismo ocurre en **Eiffage**, donde el antiguo secretario del CEE tiene que dejar la secretaría, pero inmediatamente después fue nombrado por la federación sindical europea FETCM como coordinador del CEE, lo que garantiza una transición fluida con el nuevo secretario elegido.

En el CEE de la **CEZ**, el contacto personal entre el presidente del CEE y los principales representantes de los interlocutores sociales de cada país y el hecho de que los representantes locales de los trabajadores consideren al CEE como un órgano al que se puede acudir en caso de que sea necesario trasladar las negociaciones al ámbito transnacional desempeñan un papel fundamental para elevar al CEE como facilitador en caso de conflicto local, como se ha indicado anteriormente.

La investigación ha demostrado igualmente la importancia de las personalidades clave y el impacto potencialmente negativo en el funcionamiento de los CEE de las fuerzas motrices clave (Mahlmeyer et al, 2017).

Papel de los expertos

La directiva estipula que el CEE puede solicitar la asistencia de un experto. El uso de expertos es bastante común en los CEE estudiados, pero con perfiles y objetivos diferentes. Los expertos también pueden proceder de las federaciones sindicales europeas, por lo que su papel también se analiza a continuación.

Experiencia externa

Como se mencionó anteriormente, en **Ineos** la dirección financió un estudio de expertos externos para evaluar el impacto de la pandemia de COVID-19 en todos los negocios de Ineos. Es la primera vez que se lleva a cabo una iniciativa de este tipo y que cuenta con el apoyo financiero de la empresa. La idea del informe fue propuesta por el experto del CEE como un medio para generar un compromiso mejor y más informado entre la dirección y el CEE y para proporcionar a la empresa una comprensión del tipo de información que es relevante y útil para el CEE - fue una herramienta para ayudar a la evolución del CEE y también para desarrollar la comprensión de la dirección de su papel en el proceso.

Los expertos externos también pueden mejorar el proceso de información y consulta en caso de reestructuración. Por primera vez en 2020, el secretario del CEE de Generali estableció un proceso de información/consulta concreto y detallado en el marco de un proyecto transnacional para crear una nueva empresa conjunta (GOSP) destinada a crear una plataforma global de servicios y soluciones digitales en beneficio de todas las empresas del grupo. El proceso se reprodujo rápidamente y se aplicó, en el primer semestre de 2021, a otro proyecto transnacional (DUKLA, destinado a consolidar las actividades del grupo en la República Checa y Eslovaquia). En este contexto, el comité restringido tuvo que construir, con el apoyo de un experto externo, una estructura estándar para sus dictámenes que no existía antes. Por supuesto, el secretario del CEE acoge con gran satisfacción esta reciente evolución. Aunque los dos procedimientos mencionados no han dado lugar a un cambio en los dos proyectos, han permitido al CEE supervisar su aplicación. El representante de la dirección también se mostró positivo en el sentido de que esta práctica emergente permite aclarar el procedimiento: "La publicación de un dictamen es una invención del secretario del CEE y estamos satisfechos con ella porque pone un claro fin al proceso. Ya en 2014 conseguimos cerrar un proyecto transnacional que implicaba despidos en diferentes países con un memorando de entendimiento. Pero esto no era realmente una opinión, así que sí creo que nuestra práctica ha ido mejorando con el tiempo". La consulta en este momento no estaba tan desarrollada como en 2020 en los dos proyectos mencionados. La confianza construida a lo largo del tiempo, la experiencia del nuevo secretario del CEE y el apoyo del experto, llevaron a esta progresión.

Sin embargo, los estudios de caso también muestran que es posible que el papel potencial y el valor añadido del uso de expertos no siempre se aprecie y utilice plenamente, como ocurrió en el CEE de Bel, de creación relativamente reciente. El CEE no utilizó su derecho a llamar a un experto externo en el procedimiento de venta de la marca Leedarmer iniciado en marzo de 2021, aunque aparentemente se discutió esta posibilidad. El secretario del CEE reflejó que: "En general, la dirección tiene un poco de miedo a utilizar el peritaje externo por el coste. Además, no todos entienden lo que significa en la práctica el uso de un experto externo, cuál es su utilidad. Por lo tanto, no son solicitados espontáneamente. Para superar estas dificultades, incluida la cuestión financiera del recurso al

peritaje, he pedido, más allá del proyecto de venta de Leerdammer, que el experto movilizado por el comité de empresa francés venga a presentar la evolución del grupo a nivel internacional en el pleno ordinario de septiembre de 2021".

Papel de los coordinadores de las federaciones sindicales europeas

La directiva reconoce el papel del experto de las federaciones sindicales europeas para apoyar a la comisión negociadora creada para negociar un acuerdo de CEE. A menudo, el experto seguirá al CEE una vez creado, ya que numerosos acuerdos incluyen disposiciones, como se menciona en los requisitos subsidiarios, de que "el Comité de Empresa Europeo o el comité restringido podrán ser asistidos por expertos de su elección, en la medida en que sea necesario para el cumplimiento de sus tareas". Se destacó el importante papel de los coordinadores de las federaciones sindicales europeas en el Club Med y en AF KLM, que aportan experiencia y conocimientos adicionales, así como acceso a la formación.

En su evaluación cuantitativa de las variables que influyen en la eficacia del funcionamiento del CEE (y, por tanto, en el tipo de clúster en el que está representado), de Spiegelaere (2021) considera que el apoyo y la formación sindical "aumentan las probabilidades de pertenecer a un tipo de CEE que funciona bien". Sin embargo, estos factores se consideran insuficientes para superar los obstáculos estructurales.

4 – Valor añadido de los Comités de Empresa Europeos

Según un informe de la Comisión Europea sobre la aplicación de la Directiva de 1994 (Comisión Europea, 2000), para las empresas multinacionales, los CEE *"permiten mejorar la comunicación entre los trabajadores y la dirección central. El beneficio para los empresarios puede residir en el aumento de la confianza y el compromiso de los trabajadores, que aportan sus conocimientos y experiencia. Una comprensión compartida de los retos transnacionales a los que se enfrenta la empresa y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre posibles soluciones también puede facilitar la introducción y aumentar el impacto de las decisiones estratégicas tomadas por la dirección central dentro de una empresa multinacional"*²¹. En cuanto a los trabajadores, los CEE *"permiten prevenir o atenuar los efectos negativos de las reestructuraciones sobre el empleo y las condiciones de trabajo"*²². Sin embargo, la posibilidad de ser informado y consultado en situaciones de reestructuración no se considera el único ámbito en el que los CEE pueden participar. Según la Comisión Europea, *"los Comités de Empresa Europeos tendrán un papel cada vez más importante en la formulación de respuestas justas y sostenibles a nivel de empresa al impacto transnacional de los retos relacionados con la digitalización, la globalización y el cambio demográfico. Pueden abordar una gran variedad de cuestiones, como la introducción de nuevas tecnologías y las necesidades de formación correspondientes, el desarrollo estratégico de la empresa en un entorno de mercado cambiante o las mejores prácticas para acomodar una mano de obra que envejece"*²³. Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante la celebración de convenios colectivos transnacionales, lo que iría más allá de las competencias directas del CEE establecidas por la Directiva, pero es una expresión del diálogo social transnacional que puede beneficiar tanto a los trabajadores como a los empleados.

Desde el punto de vista de los trabajadores, la posibilidad de que los representantes de los trabajadores intercambien con colegas de diferentes Estados miembros ofrece una importante oportunidad para comprender mejor la empresa, las decisiones estratégicas y de reestructuración, así como los derechos de los trabajadores y las condiciones de trabajo en general. Un intercambio similar entre los responsables de RRHH de diferentes países, cuando los hay, puede tener un efecto positivo similar.

El objetivo de esta sección es describir el valor añadido de los CEE, tanto desde la perspectiva de los directivos como de los trabajadores, en relación con los elementos básicos de las competencias de estos órganos transnacionales de información y consulta en lo que respecta a la construcción de una identidad corporativa, la planificación y las decisiones estratégicas; los proyectos específicos de reestructuración, así como los beneficios más amplios relacionados con un mejor clima de diálogo social. Las investigaciones realizadas por Eurofound han demostrado que los empleados de las

²¹ [INFORME DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO Y AL CONSEJO sobre la aplicación de la Directiva relativa a la constitución de un Comité de Empresa Europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria \(Directiva 94/45/CE del Consejo de 22 de septiembre de 1994\)](#)

²² *Ibídem*

²³ *Ibídem*

organizaciones con una alta implicación informan de un mayor nivel de compromiso laboral, lo que está relacionado con mayores niveles de bienestar, la reducción del absentismo laboral, el retraso de la jubilación, una mayor oportunidad de desarrollar habilidades y la mejora de la productividad (Eurofound, 2020b, Comité Económico y Social Europeo, 2020). Un estudio en el que se entrevistó a representantes de la dirección que participaban en los CEE sugiere que, si bien los directivos de la mayoría de las empresas que cuentan con CEE ven la institución de forma positiva, aproximadamente uno de cada cinco no lo hace. Alrededor del 70 % argumentó que el CEE aportaba un valor añadido (Waddington et al, 2016).

Orientaciones estratégicas y construcción de una identidad corporativa

Los estudios que abordan las percepciones y el compromiso de los directivos con los Comités de Empresa Europeos muestran que, incluso cuando estos acuerdos de información y consulta transnacionales se perciben como un coste, los beneficios de la capacidad de promover una identidad corporativa, poder informar a los representantes de los trabajadores de las orientaciones estratégicas con el objetivo de lograr una mayor comprensión y aceptación y, como resultado, un clima de relaciones laborales mejor y más pacífico, a menudo se consideran superiores a los costes (Lamers, 1998, Hume y Rothery, 2004, Waddington et al, 2016). Se ha argumentado que la presencia de un foro para la voz transnacional proporciona el potencial para fomentar el desarrollo de una cultura de participación con el intercambio de conocimiento transnacional que contribuye a una toma de decisiones mejor informada y más productiva (Fiedler et al, 2020). Sin embargo, esto no significa necesariamente que el compromiso del CEE vaya más allá de la información, como se ha señalado anteriormente, sino más bien una instrumentalización de los CEE por parte de la dirección únicamente como órgano de información (por ejemplo, Weber et al, 2000, Comisión Europea, 2016, Pugliano, 2020, ETUI, 2022).

Este punto de vista se refleja en algunos de los CEE de los estudios de caso. Por ejemplo, el responsable de RRHH del **Club Med** explica que a la dirección *"le gustaría poder llevar a cabo reflexiones estratégicas a medio o incluso a largo plazo con el CEE y, por lo tanto, no centrarse en cuestiones cotidianas"*, lo que significa que el CEE debería centrarse en cuestiones importantes y no en las "pequeñas", incluidos los proyectos transnacionales "menores" como la "reorganización no significativa". En su opinión, los miembros del CEE conocen su país y deberían poder alimentar el pensamiento estratégico del grupo con la información local que tienen, pero también con sus ideas.

En algunos casos, la dirección considera que los representantes de los trabajadores no siempre tienen la capacidad de mantener este tipo de debates estratégicos con la dirección, lo que debería plantear la cuestión de si se ha impartido una formación suficiente para que el CEE pueda participar en el diálogo social transfronterizo y contribuir a los resultados económicos de la empresa. En **Eiffage**, el responsable de RRHH constata que *"los representantes no siempre son capaces de plantear preguntas al nivel estratégico necesario, teniendo en cuenta la participación del director general en el órgano; por tanto, el diálogo sigue siendo a menudo formal y adolece de cierta rigidez o de posturas dogmáticas por parte de los representantes o de algunos de ellos"*. Esta valoración es rechazada por los sindicatos que, por otra parte, suelen considerar que la dirección no está dispuesta a entablar un diálogo y una consulta efectivos más allá de la entrega de información general de la empresa.

Algunos de los estudios de caso destacan esta capacidad de influir en las decisiones, incluso en cuestiones estratégicas. Para la dirección de **ČEZ**, en el seno del CEE, ambas partes pueden compartir sus puntos de vista sobre cuestiones estratégicas, lo que, por un lado, ayuda a la dirección a obtener información sobre las decisiones individuales y, por otro, a aclarar mejor las motivaciones de las decisiones individuales, lo que ayuda a su comprensión y aceptación por parte de los representantes de los trabajadores.

Por lo tanto, el CEE puede tener un impacto en las políticas corporativas, como destaca el caso de **Ericsson**, donde en la reunión de otoño en Estocolmo en 2020, la dirección presentó un nuevo Código de Ética Empresarial ante el CEE. Este Código, inspirado en la declaración de derechos humanos de la ONU, se lanzó en 2021, y según el secretario del CEE de Ericsson, *"es obvio que el CEE ha tenido un impacto crucial en el Código debido a nuestro derecho de consulta"*.

El CEE puede contribuir a la construcción de una cultura común dentro del grupo. Desde este punto de vista, el CEE de **Air France KLM** es visto por la dirección como un medio de vinculación entre Air France y KLM, que se considera de nuevo esencial: *"Desde el punto de vista del diálogo social, para una compañía aérea siempre es importante tener un vínculo y una cultura común entre los países y también tener un vínculo entre Air France y KLM (para que KLM pueda tener una visión sobre lo que se hace en Air France y lo contrario) y es necesario fomentar una cultura común, esto es muy, muy importante"*.

Además, en términos de difusión cultural, el CEE es también un organismo que se considera capaz de establecer algunas "normas sociales" a nivel de grupo, a través de diversos medios, como demuestra el caso de **Generali**. Estas normas sociales también pueden establecerse mediante la adopción de acuerdos: el papel del CEE en términos de negociación de acuerdos para mejorar las condiciones de trabajo está documentado en varios estudios de casos (**Air France KLM, Bayer, Generali, Inditex**).

Por lo tanto, este valor añadido de los Comités de Empresa Europeos a este respecto depende, en parte, de la experiencia adquirida por el Comité de Empresa Europeo y de sus logros, pero también de la voluntad de ambas partes de emprender una información y una consulta efectivas y basadas en la confianza, tal y como exige la directiva, y, si se desea, en ámbitos que van más allá de estas cuestiones.

Contribución a la toma de decisiones efectiva y a la paz social

Aparte del reconocimiento de su papel estratégico, la principal tarea que la legislación de la UE asigna a los CEE es la de ser informados y consultados sobre los proyectos transnacionales. Para el empleador, esto ofrece la oportunidad de compartir la justificación y el enfoque de tales proyectos en un esfuerzo por conseguir la comprensión y la aceptación y ayudar a garantizar la paz social en curso. También se puede aprovechar la oportunidad para obtener la experiencia de los trabajadores sobre cómo gestionar los procesos de reestructuración de forma socialmente responsable o, incluso, para encontrar alternativas adecuadas a las líneas de acción sugeridas.

Desde el punto de vista de los trabajadores, en este contexto, un foro transnacional de información y consulta ofrece la oportunidad de intercambiar, tanto formal como informalmente, con los representantes de los trabajadores de otros países (así como con los representantes de la dirección pertinentes) para conocer la estrategia de la empresa, el empleo y las condiciones de trabajo en otros países, y establecer los contactos para intercambiar información de forma más continua, de manera que pueda influir en la estrategia de los representantes de los trabajadores en respuesta a los proyectos de la empresa con impacto transnacional, especialmente cuando se combina con un intercambio eficaz con los representantes de los trabajadores en las estructuras locales de información y consulta.

Para que esto suponga un valor añadido, tiene que haber voluntad y capacidad de intercambio efectivo a este nivel, lo que depende de todos los factores señalados en el apartado 3.

Tanto para el director como para el secretario del CEE de **Bayer**, el CEE es principalmente una oportunidad para llevar a cabo un diálogo social a un nivel superior e intercambiar información entre la sede y los actores locales. También creen que el CEE es muy beneficioso para los representantes de los trabajadores, que pueden intercambiar experiencias y acceder a la información en el CEE desde una perspectiva completamente diferente a la del diálogo social nacional. Gracias a la discusión de temas individuales a nivel europeo, obtienen una visión más profunda de los procesos que tienen lugar en la empresa. Además, el secretario del CEE valora que la información se facilite con suficiente antelación y que los representantes de todos los países participen en el diálogo.

También existe el potencial del CEE como canal adicional de comunicación para reducir el riesgo de que los conflictos o la tensión se intensifiquen debido a los malentendidos. En **Bayer**, cuando los cambios previstos se negocian después a nivel local, los interesados ya tienen cierta distancia emocional, pues han tenido tiempo suficiente para evaluar la situación y adaptarse a la información obtenida a través de los miembros del CEE. Además, si el proceso de consulta o incluso las negociaciones tienen lugar en la comisión paritaria, esto da legitimidad a los cambios previstos, sobre todo porque en muchos países los empleados no tienen la oportunidad de participar en la codeterminación y no tienen acceso a la información y la consulta en la misma medida que los empleados de la empresa matriz. La dirección de Bayer considera que una de las principales ventajas del CEE es que este órgano de información y consulta sirve de intermediario entre la sede y los agentes nacionales, que puede utilizarse como órgano consultivo antes de tratar con los agentes a nivel nacional. Aunque desde su punto de vista sería posible dirigir la empresa incluso sin CEE, creen que contribuye a la colaboración social, a la paz social en el Grupo y a una aplicación más fácil de los grandes proyectos de reestructuración.

Sin embargo, tal como se ha debatido en la bibliografía y se ha demostrado en los estudios de casos, la consulta global efectiva en los proyectos de reestructuración transnacional sigue siendo actualmente relativamente escasa, lo que significa que no se aprovecha plenamente el potencial de los CEE para añadir valor a dichos procesos.

Reforzar el diálogo social

El desarrollo de procesos eficaces de información y consulta a nivel de los CEE, de acuerdo con los requisitos de la Directiva, puede contribuir a reforzar el clima de diálogo social a nivel de la empresa de varias maneras, entre ellas, contribuyendo a un intercambio y posible conclusión de políticas estratégicas comunes sobre una serie de cuestiones, lo que a su vez puede apoyar una mejor identidad corporativa y el apego de los trabajadores a la empresa. También puede contribuir a la mejora o al desarrollo del diálogo social a nivel local a través del aprendizaje, especialmente en los países en los que las prácticas de información y consulta a los empleados no estaban muy extendidas o arraigadas.

Asimismo, yendo más allá de los requisitos de la directiva, en varias empresas de los estudios de caso, los principales representantes de los CEE también han podido utilizar su experiencia para contribuir a la resolución de conflictos locales. Por ejemplo, en **Bayer**, durante una reestructuración en Italia, los principales representantes de la Unidad de Relaciones Laborales y el presidente del CEE estuvieron en estrecho contacto con los colegas italianos del departamento local de RRHH y los representantes de los trabajadores. A través de ellos, hubo un intenso intercambio de información y apoyo a los actores locales sin que la sede central interviniera en los procesos de negociación locales. El presidente del CEE

utilizó su acceso a la dirección y consiguió negociar una prórroga de medio año para que los colegas italianos resolvieran el cierre de la sucursal y fondos adicionales para apoyar a los trabajadores despedidos. En el pasado, los funcionarios del CEE han intervenido de forma similar en otros países, como Polonia y España, donde hubo una amenaza de huelga debido a la insuficiente comunicación de los cambios previstos a los representantes de los trabajadores y a la falta de transparencia en todo el proceso. El presidente del CEE y sus homólogos de la dirección de RRHH intervinieron facilitando a los representantes de los trabajadores información sobre los cambios previstos y sus motivos, e incluso gestionando un presupuesto adicional para la dirección local con el fin de minimizar el impacto social de los cambios. Así se evitó la escalada de la situación. En Croacia, la comisión paritaria ayudó a crear estructuras de comité de empresa.

En **CEZ**, durante el proceso de venta de los activos rumanos y búlgaros, el CEE participó activamente en la negociación de las nuevas condiciones para los empleados y contribuyó a la conclusión de un acuerdo vinculante para el nuevo empleador, que garantiza a los empleados las mismas condiciones de trabajo, incluido el mantenimiento del convenio colectivo existente. En el caso concreto de las desinversiones en Rumanía y Bulgaria, el CEE apoyó a los sindicatos locales. Por lo demás, interviene en situaciones en las que la comunicación entre las dos partes está bloqueada y ayuda a "reiniciar" el diálogo y el proceso de negociación. En la **CEZ**, el CEE desempeña también un papel para mejorar el diálogo social en los distintos países. El secretario del CEE percibe que el nivel de diálogo social ha ido mejorando paulatinamente en todo el grupo, a lo que, según él, podría contribuir el CEE, porque ha permitido el intercambio de experiencias entre los representantes de los distintos países.

El CEE tiene una gran importancia como nivel superior del diálogo social en el Grupo. El CEE interviene en situaciones en las que la comunicación entre las dos partes está bloqueada y ayuda a "reiniciar" el diálogo y el proceso de negociación. En estos casos, el CEE actúa como un mediador que ayuda a eliminar las barreras de este proceso.

5 – Razones de la ausencia de Comités de Empresa Europeos

Uno de los objetivos de la Directiva refundida era aumentar la proporción de Comités de Empresa Europeos establecidos. Como se ha mencionado anteriormente, aunque el informe de evaluación de la Comisión de 2018 considera que la refundición ha dado cierto impulso a la creación de CEE, admite que la refundición no ha logrado detener el descenso de la tasa de creación de CEE (Comisión Europea, 2018). Esta conclusión se confirma, por ejemplo, en De Spiegelaere, 2017. Desde 2015, ha habido una tendencia a la baja en el número de CEE creados, pasando de 44 en 2015 a 26 en 2019 y solo 7 en 2020. Durante la pandemia, se han suspendido varias negociaciones sobre la creación de CEE (por ejemplo, en Amazon, Ramsay- Générale de Santé y Worldline, entre otros).

Según los últimos datos del ETUI, se estima que menos de la mitad de las empresas elegibles han creado un CEE (De Spiegelaere, 2016). Otro estudio del mismo autor concluye que una de cada tres empresas implicadas en una reestructuración transnacional entre 2013-2015 no tenía un CEE (De Spiegelaere, 2017).

Razones de la no creación de CEE

La creación de CEE en empresas que cumplen los criterios pertinentes para el establecimiento de un CEE no es automática, sino que debe ser solicitada por la dirección o por un número determinado de empleados o sus representantes, por lo que puede haber razones válidas para que ningún CEE esté presente en sociedades beneficiarias. La literatura proporciona varias explicaciones de por qué las empresas elegibles no han creado un CEE. Un estudio alemán de 2015 explica cuatro razones principales (Whittall et al, 2015):

- falta de conocimiento y conocimientos básicos sobre los reglamentos, los CEE y su funcionamiento, especialmente por parte de los representantes del personal
- falta de voluntad de la dirección para crear estructuras transnacionales de información y consulta que puedan vincularse a una actitud negativa más amplia hacia los sindicatos y/o la representación formal de los trabajadores
- desinterés por parte de los representantes de los trabajadores del país sede, que no están dispuestos a compartir los buenos contactos con la dirección central con otros colegas europeos y que desean mantener su acceso directo a la dirección central
- información insuficiente sobre el tamaño de la empresa y la distribución del empleo: *'los representantes de los trabajadores y los funcionarios sindicales necesitan información sobre el tamaño de la empresa. Necesitan saber si su empresa es elegible para establecer un CEE'* (ETUI 2010, Olijslagers, C. y De Spiegelaere, S). De Spiegelaere (2016) examina los instrumentos jurídicos proporcionados por la refundición para impulsar el establecimiento de nuevos CEE (relativos al período de transición, información a los sindicatos y aclaración sobre quién debe proporcionar la información necesaria para las negociaciones) que han demostrado ser ineficaces e insuficientes
- falta de valor añadido percibido de la creación de un CEE, principalmente en empresas muy descentralizadas en las que las decisiones de gestión estratégica se adoptan a nivel nacional o local.

Un estudio, centrado en las empresas belgas (ETUI, 2019), clasificó tres tipos de empresas multinacionales elegibles para establecer un CEE:

- empresas en proceso de establecer un CEE (dos empresas de la muestra)
- empresas que han desarrollado lo que podría describirse como un 'equivalente funcional' de un CEE y, por lo tanto, vieron poco valor en establecer uno (dos empresas de la muestra)
- un tercer grupo (9 empresas) que no estaban en proceso de establecer un CEE y no tenían un equivalente funcional.

El estudio identificó razones similares a las del estudio alemán, pero añadió otras consideraciones sobre la especificidad de estas empresas:

- todas las empresas que carecían de un CEE tenían una tasa de sindicalización bastante débil entre la mano de obra y consejos de empresa locales disfuncionales
- el temor de que la dirección aproveche la situación para reducir las condiciones de trabajo en el país de la sede para armonizar las condiciones de trabajo dentro del grupo.

El temor de perder una relación especial con la dirección que era una variable importante en Alemania no se encontró en Bélgica.

Para el presente estudio, se contactó a siete empresas que cumplían los criterios pertinentes de la Directiva pero que no habían establecido CEE hasta la fecha, y se realizaron tres estudios de caso sobre la base de entrevistas con empleados, ya que ningún empleador estaba dispuesto a ser entrevistado. Por lo tanto, a continuación solo se presentan las opiniones de los trabajadores y se centra en la experiencia de las empresas francesas, reflejando así también las especificidades de este sistema particular de relaciones laborales. Las conclusiones que se presentan brevemente reflejan las razones mencionadas para no establecer los CEE. En dos de las empresas estudiadas, se habían tomado iniciativas para solicitar la creación de un CEE en dos de las tres empresas. En Veepee, la iniciativa vino de un sindicalista que preguntó verbalmente a la dirección en una reunión del comité de empresa si estaban planeando establecer un CEE. Sin embargo, desde entonces no se han adoptado nuevas medidas. En los PMA, los sindicatos representativos han pedido oficialmente a la dirección que inicie negociaciones con el apoyo de la federación sindical europea EFFAT.

Aunque las razones para no establecerse y el CEE hasta ahora se hacen eco perfectamente de los estudios mencionados anteriormente, también está claro que en todos los casos hay varias razones que están entrelazadas y puede ser difícil establecer un factor impulsor clave. Este complejo conjunto de razones de interacción se discute con más detalle a continuación.

Retención de los empleadores a establecer un CEE

Según los representantes de los trabajadores, en **Veepee** y **LDC**, la dirección no está dispuesta a establecer un CEE, mientras que en **Schiever**, la dirección no ha tomado ninguna posición ya que los representantes de los trabajadores no lanzaron una solicitud oficial debido a la percepción de que la respuesta del lado de la dirección sería negativa. En los PMA, la dirección se muestra claramente reacia a iniciar una negociación a pesar de una petición hecha en nombre de los sindicatos por la federación sindical europea EFFAT.

Falta de diálogo social y de órganos de información y consulta preexistentes a nivel nacional

La falta de voluntad por parte de los empresarios también puede estar relacionada con la falta o la escasez de diálogo social y de órganos de información y consulta preexistentes a nivel nacional y local. Este parece ser un factor en **Schiever**. Según el representante sindical de CFE-CGC, el diálogo social es bastante pobre en la empresa. Por lo tanto, la debilidad del diálogo social y el escaso interés de la dirección se consideran las principales razones de la ausencia de un CEE. La situación parece similar en **LDC**, donde, según el representante de CFDT, el diálogo social se limita esencialmente a los requisitos legales mínimos. El diálogo social se presenta como muy formal y es vivido por la dirección, según el sindicalista, como una limitación. En **Veepee**, aunque el grupo funciona en modo "start-up" con una comunicación directa de la alta dirección a los empleados, muy pocos niveles jerárquicos y mucha autonomía dejada a los empleados, la dirección de Veepee no se opone a un diálogo social más formalizado. La dirección no es reacia a crear un órgano de representación de los trabajadores dentro del grupo.

El desconocimiento de los representantes de los trabajadores

La falta de concienciación y de conocimientos básicos sobre los CEE y su funcionamiento, así como la normativa que los regula, es un factor común a los tres casos estudiados en cierta medida. En **Veepee**, el sindicalista entrevistado no conocía la legislación y, por lo tanto, no pudo contrarrestar el argumento de la empresa de que no era necesario establecer dicho órgano, ya que no había representantes de los trabajadores en España. También había una falta de claridad sobre los umbrales de tamaño de los empleados requeridos en los distintos países. En **Schiever**, si bien algunos representantes sindicales conocen la legislación sobre los CEE, no se considera que sea así entre todos los representantes de los distintos sindicatos, lo que hace más difícil movilizar el apoyo a una solicitud de creación de un CEE. En **LDC**, se presentó una primera solicitud para crear un Comité de Empresa Europeo en 2015. Se envió mediante una carta firmada por la EFFAT. En la primavera de 2021 se envió una segunda solicitud.

Falta de datos para determinar si se cumplen los criterios pertinentes para la creación de un CEE

Otra cuestión importante es la falta de datos sobre el tamaño de la empresa en toda la UE y, sobre todo, de información sobre la existencia de órganos de información y consulta o representantes de los trabajadores en los distintos países. En **Veepee**, la información sobre el número de empleados en Europa está disponible en el informe de información no financiera, tanto para 2018 como para 2020, aunque en este último informe los datos se presentan de forma más compleja. En **Schiever**, no es fácil encontrar el número exacto de empleados que trabajan en Polonia (no hay información pública en la web de la empresa), pero un artículo de prensa informaba de unos 1.700 a finales de 2015 y, como el grupo ha aumentado su implantación, se espera que el número en 2021 sea mayor. No cabe duda de que el grupo Schiever está en el ámbito de aplicación de la directiva. En **LDC**, también es difícil que los representantes de los trabajadores tengan una visión más amplia de la mano de obra empleada en la UE y de la existencia de órganos de representación y/o información y consulta de los trabajadores en los distintos países. Según la legislación francesa, el empresario no tiene que facilitar estos datos al comité de empresa francés (*Comité Social y Económico - CSE*), lo que dificulta el acceso a la

información. Por lo que sabe el representante entrevistado, no hay contacto entre los dos sindicatos franceses y los representantes del personal en los otros tres países europeos en los que opera el grupo, y las barreras lingüísticas y de comunicación dificultan la coordinación.

Impacto de la estructura de la empresa y del sector de actividad

Los estudios de caso también destacan una serie de factores adicionales que son relevantes en la no creación de CEE, aunque menos significativos.

Estructura de la empresa

En **Schiever**, se considera que la estructura de la empresa, que divide la plantilla en 5 actividades diferentes con su propia autonomía, dificulta que los representantes de los trabajadores tengan una visión más amplia del grupo. Generar un sentimiento general de pertenencia al grupo no parece ser una prioridad y la empresa también ha tratado de evitar la creación de un comité de empresa de grupo en Francia para cubrir toda la plantilla francesa. En **LDC**, como el grupo está muy descentralizado, es probable que el sentimiento de pertenencia al grupo de los empleados sea bajo. Los empleados están mayoritariamente vinculados a su centro, o incluso a la marca específica para la que trabajan. La estructura de "start-up" de **Veepee**, con una comunicación directa de la alta dirección con los empleados, un número muy reducido de niveles jerárquicos y una gran autonomía dejada a los empleados, también puede ser un factor que explique la falta de interés de los empleados por los órganos de información y consulta colectiva.

Sector de actividad

Aunque no hay pruebas específicas de que el hecho de pertenecer al sector minorista sea un obstáculo para la creación de un CEE, la presión sobre los costes en una empresa como **Schiever** puede explicar la reticencia de los empresarios a añadir los costes financieros asociados al funcionamiento de un órgano transnacional de información y consulta, especialmente si no se perciben beneficios específicos por su parte. Además, también podría ser que en el caso de este sector el riesgo de trasladar las operaciones a países de menor coste sea más limitado y, por tanto, la motivación para comprometerse con los representantes de los trabajadores en otros países puede ser más limitada. En relación con la actividad, está el nivel de cualificación de la mano de obra; por ejemplo, en **LDC**, los empleados suelen estar poco cualificados y les resulta difícil verse en un órgano de información y consulta transnacional, con intérpretes y representantes de la alta dirección.

"Hay un cierto miedo a lo desconocido, a trabajar con personas que no son francófonas y a no tener suficientes competencias", según el representante de los trabajadores. Además, las actividades del grupo no son realmente transnacionales, ya que el grupo produce principalmente para el mercado nacional del país en el que tiene sus centros, y no hay ninguna transferencia de producción de un país a otro ni plan para deslocalizar la producción de Francia a Polonia o Hungría.

Bajo nivel de internacionalización

Un bajo nivel de internacionalización también puede explicar un interés más limitado de los trabajadores por la creación de un CEE. Por ejemplo, en la UE, el grupo **Schiever** sólo está presente en Francia y Polonia.

Conclusión

Casi 30 años después de la adopción de la Directiva 94/45/CE, los Comités de Empresa Europeos siguen siendo organismos en pleno proceso de evolución. Aunque su valor añadido está ampliamente reconocido, algunos objetivos clave y la evaluación de sus logros siguen siendo en muchos aspectos controvertidos (de Spiegelaere et al, 2022). Después de la Directiva refundida, los datos de la investigación muestran que hubo mejoras en algunos casos en relación con la calidad y el calendario de la información proporcionada a los CEE. Sin embargo, aunque algunos CEE han logrado desarrollar procesos más claros de información y consulta en situaciones de reestructuración transnacional, esto no siempre garantiza una consulta oportuna y significativa.

La cuestión central del debate político a nivel de la UE gira en torno a la cuestión de si es necesario modificar la legislación o si las mejoras en el funcionamiento de los CEE pueden ser impulsadas por la experiencia y el aprendizaje de la práctica efectiva. La evolución de algunos de los Comités de Empresa Europeos estudiados demuestra que los procesos pueden mejorar con el tiempo a medida que se construye la confianza y tanto los trabajadores como los empleadores adquieren una mayor comprensión del valor añadido de la información y la consulta transnacional. Este proceso de construcción de relaciones, de entendimiento conjunto y de desarrollo de procesos eficaces de información y consulta en cierto sentido no puede ser legislado y necesita ser alimentado continuamente para no poner en peligro cualquier progreso realizado. Sin embargo, para que las estructuras de información y consulta transnacionales funcionen eficazmente, es esencial que se basen en una legislación clara.

Los estudios de casos llevados a cabo en el marco de esta investigación pretenden aportar pruebas adicionales que sirvan de base al debate político, sin pretender ser representativos, dado el limitado número de estudios de casos realizados en el ámbito de la investigación y el posible sesgo asociado a los estudios de casos que requieren entrevistas por parte del empresario y del trabajador. Para contextualizar los resultados de los estudios de caso, se ha tenido en cuenta la literatura más amplia sobre el funcionamiento de los CEE y los resultados de los estudios de caso se han enmarcado en esta base de conocimientos.

A partir de la bibliografía y de los estudios de caso, un examen de los factores estructurales y de agencia que influyen en el funcionamiento de los CEE muestra que, si bien están fuertemente interconectados, los factores estructurales que a menudo se consideran perjudiciales para el funcionamiento eficaz de los CEE no impiden necesariamente que se desarrolle una colaboración positiva, en particular en situaciones en las que existen factores de agencia de apoyo. En consecuencia, se puede lograr un diálogo más eficaz en un contexto de entorno abierto, basado en la confianza y el aprendizaje, en el que tanto los representantes de la dirección como los de los trabajadores tengan acceso oportuno a la información de los colegas de otros países, a las oportunidades de formación y al asesoramiento de expertos (incluidos los representantes sindicales de la parte de los trabajadores). El establecimiento de procesos operativos claros y acordados y la garantía de un contacto regular - a menudo en el contexto de un comité directivo u órgano similar - pueden apoyar el desarrollo de dicho entorno. Al mismo tiempo, la evolución y la presencia de los factores positivos de la agencia se ven afectadas por factores estructurales como una legislación de aplicación clara.

Una mejor comunicación del valor añadido de los CEE, como se destaca en este informe, y el intercambio de enfoques útiles para mejorar el funcionamiento práctico de los CEE es una forma de mejorar potencialmente su funcionamiento y de fomentar la creación de más CEE.

El estudio también demuestra que en los casos en los que sigue habiendo cierta insatisfacción sobre el funcionamiento efectivo del CEE, el recurso a los procedimientos de ejecución a través de la legislación nacional sigue siendo relativamente raro. Otras investigaciones relacionadas con la aplicación de la legislación de los CEE señalan que, en la actualidad, los CEE disponen de recursos limitados para hacer valer sus derechos legales. Esto es el resultado de varias limitaciones legales entrelazadas. La principal es que los CEE (y los órganos especiales de negociación) sólo gozan de personalidad jurídica plena en muy pocos Estados miembros, lo que da lugar a una capacidad muy limitada para emprender acciones legales. Además, las sanciones disponibles varían considerablemente de un país a otro y, por parte de los sindicatos, se han considerado insuficientes (Jagodzinski, 2014). Además, puede haber reticencia por parte de los trabajadores a entrar en un proceso complicado, largo y costoso de reparación legal, lo que también puede tener un impacto negativo en las relaciones establecidas entre los representantes de los trabajadores y la dirección a nivel transnacional y nacional.

En conclusión, este estudio ha proporcionado algunos ejemplos de enfoques adoptados por los Comités de Empresa Europeos existentes para garantizar su funcionamiento eficaz, que pueden proporcionar algunas lecciones de aprendizaje, así como poner de relieve las áreas en las que siguen existiendo desafíos con respecto a los Comités de Empresa Europeos que cumplen con las ambiciones de los redactores de la Directiva.

Referencias

All Eurofound publications are available at www.eurofound.europa.eu

Bicknell, H., Knudsen, H. (2005), 'Comparing German and Danish employee representatives on European Works Councils: do differences in national background matter?' JIR (48)4

De Spiegelaere, S. (2016), *Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive*, ETUI report 138

De Spiegelaere, S. ; Waddington, J. (2017), 'Has the recast made a difference? An examination of the content of European Works Council agreements', *European Journal of Industrial Relations* 2017, Vol. 23(3) 293–308

De Spiegelaere, S. (2017), *Company restructuring across borders: with or without European Works Councils*

De Spiegelaere, S. Jagodzinski, R. (2019), *Can anybody hear us - An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representative*, ETUI, Brussels

De Spiegelaere, S and Meylemans, L. (2020) [EWC Confidential : Confidentiality in European Works Councils and how representatives deal with it: case study and survey insights](#), ETUI Working Paper 2020.02, Brussels

De Spiegelaere, S. Jagodzinski, R. (2020) ETUI Policy Brief, *Are European Works Councils ready for Brexit? An inside look*, Brussels.

De Spiegelaere, S (2021), 'Putting a number on it: a latent profile approach to the typology of European Works Councils', *Emerald insights*, pp 493-509

De Spiegelaere, S, Jagodziński, R. and Waddington, J (2022), *European Works Councils: contested and still in the making*, ETUI, Brussels

EESC (2020), *An EU legal framework on safeguarding and strengthening workers' information, consultation and participation*

ETUI (2019), [Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective](#), Olijslagers, C. and De Spiegelaere, S, ETUI Policy Brief n°7/2019

Eurofound (2006), *European Works Councils and transnational restructuring*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2008), *European Works Councils in practice: Key research findings*, Background paper.

Eurofound (2015), *European Works Council developments before, during and after the crisis*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2020a), *ERM report 2020: Restructuring across borders*, European Restructuring Monitor series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2020a), *Industrial relations: Developments 2015–2019*, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Eurofound (2020b), *How does employee involvement in decision-making benefit organisations?*, European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Commission (2000), [REPORT FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL on the application of the Directive on the establishment of a European works council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees \(Council Directive 94/45/EC of 22 September 1994\)](#)

European Commission (2016), *Evaluation study on the implementation of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council*, Study prepared by ICF on behalf of the European Commission

European Commission, European Parliament and Council of the European Union (2017), European Pillar of Social Rights, [The European Pillar of Social Rights in 20 principles | European Commission \(europa.eu\)](#)

European Commission (2018a), Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast), SWD (2018) 187 final

European Commission (2018b), Report on the implementation by Member States of Directive 2009/38/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (Recast), COM (2018) 292 final

European Parliament (2021), [REPORT on democracy at work: a European framework for employees' participation rights and the revision of the European Works Council Directive \(europa.eu\)](#)

ETUI Policy Brief N° 7/2019, *European Economic, Employment and Social Policy Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*

Jagodzinski, R (2014), *Implementation of enforcement provisions of the European Works Councils Recast Directive: are sanctions really 'effective, proportionate and dissuasive'?*, ETUI Policy Brief No 7/2014, Brussels

Jagodzinski, R (2015), *Variations on a theme? The implementation of the EWC Recast Directive*, ETUI, Brussels

Kerckhofs, P. (2017), 'Collective interest representation of the European workforce in European Works Councils', *European Journal of Industrial Relations* 2017, Vol. 23(3) 277–291

Kotthoff H. (2006), *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats: zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*, Berlin, Edition Sigma

Laulom, S. (2018), *Identifying obstacles to European Works Councils' creation and effectiveness – are there lessons to be learnt from some national jurisdictions?*, Thematic Working Paper for the Annual Conference of the European Centre of Expertise (ECE) in the field of labour law, employment and labour market policies: "Perspectives of collective rights in Europe" organised on behalf of the European Commission

Lecher W., Platzer H.-W., Rüb S. and Weiner K.-P. (2001), *European Works Councils: developments, types and networking*, Aldershot, Ashgate

Marginson P. (2000), 'The eurocompany and euro industrial relations', *European Journal of Industrial Relations*, 6 (1), 9–34.

- Marginson, P., Hall, M., Hoffmann, A., & Müller, T. (2004), *The impact of European Works Councils on management decision-making in UK and US-based multinationals: A case study compariso.*, British Journal of Industrial Relations, 42(2)
- Pulignano V. and Turk J. (2016), *European Works Councils on the move: management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*, Leuven, KU Leuven, Centre for Sociological Research.
- Pulignano V., Waddington. J. (2020), 'Management, European Works Councils and institutional malleability', *European Journal of Industrial Relations* 2020, Vol. 26(1) 5–21
- Savoini C. (1995), 'The prospects of the enactment of Directive 94/45/EC in the Member States of the European Union', *Transfer*, 1 (2), 245–251.
- Stöger H. (2011), *Abstieg oder Aufbruch? Europäische Betriebsräte zwischen Marginalisierung und transnationalem Einfl uss*, Wien, LIT Verlag
- Streeck, W. (1997), *Citizenship under regime competition: the case of the 'European Works Councils'*, European integration online papers, vol. 1
- Timming, A. (2010), *Dissonant cognitions in European Works Councils: a comparative ethnomethodological approach*, EID
- Waddington, J, Pulignano, V., Turk, J. and Swerts, T. (2016), *Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils*, ETUI working paper 2016.06
- Whittall, M. et al. (2009), *European Works Councils: Identity and the role of information and communication technology*, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 15, Number 2 pp. 167-185
- Whittall M., Lücking S., Trinczek R. and Gunkel J. (2015), *Closed frontiers. Why German multinationals don't utilise the European works council Directive*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

Cómo ponerse en contacto con la UE

En persona

En toda la Unión Europea hay cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección del centro más cercano a usted en: https://european-union.europa.eu/contact-eu_en

Por teléfono o por correo electrónico

Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puede contactar con este servicio:

- por teléfono gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algunos operadores pueden cobrar por estas llamadas)
- en el siguiente número estándar: +32 22999696
- por correo electrónico a través de: https://european-union.europa.eu/contact-eu_en

Encontrar información sobre la UE

Online

La información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la UE está disponible en el sitio web Europa: <https://europa.eu>

Publicaciones de la UE

Puede descargar o solicitar las publicaciones gratuitas y de precio de la UE en: <https://op.europa.eu/publications>

Puede obtener varios ejemplares de las publicaciones gratuitas poniéndose en contacto con Europe Direct o con su centro de información local (véase https://european-union.europa.eu/contact-eu_en).

Legislación de la UE y documentos relacionados

Para acceder a la información jurídica de la UE, incluida toda la legislación de la UE desde 1952 en todas las versiones lingüísticas oficiales, vaya a EUR-Lex en: <http://eur-lex.europa.eu>

Datos abiertos de la UE

El Portal de Datos Abiertos de la UE (<http://data.europa.eu/euodp>) permite acceder a conjuntos de datos de la UE. Los datos pueden descargarse y reutilizarse gratuitamente, tanto para fines comerciales como no comerciales.

Este informe investiga la aplicación práctica de la Directiva sobre Comités de Empresa Europeos (CEE) en las empresas. Explora los retos a los que se enfrentan los Comités de Empresa Europeos existentes y ofrece ejemplos de las soluciones identificadas y los problemas pendientes desde el punto de vista tanto de los trabajadores como de la dirección. El informe examina el modo en que los CEE cumplen los requisitos de la Directiva sobre CEE en cuanto al establecimiento de procesos de información y consulta. A través de estudios de casos, también se examina hasta qué punto esta colaboración eficaz ha ido más allá de los requisitos de la Directiva sobre los CEE para establecer un trabajo conjunto sobre otras cuestiones de interés común.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es proporcionar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo según el Reglamento (UE) 2019/127.