

GUÍA

COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO

BASADA EN LA EXPERIENCIA DE LOS
COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS
DE DEUTSCHE BAHN AG Y DEUTSCHE
POST DHL GROUP



Con el apoyo financiero
de la Unión Europea



PIE DE IMPRENTA

Este documento ha sido preparado en el marco del proyecto “Comités de Empresa Europeos y los ámbitos nacional y local”. El proyecto ha recibido apoyo financiero de la Unión Europea con cargo a la línea presupuestaria “Información, consulta y participación de representantes de empresas”. La información y las opiniones expuestas en este informe se corresponden con las de los autores. La Comisión Europea no es responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

REDACTADO POR

Hellmut Gohde (TCi)
H.Gohde@euro-br.eu
www.euro-br.eu

PUBLICADO POR

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH
Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin
Tel.: +49 30 3087526
info@eva-akademie.de
www.eva-akademie.de

POR ENCARGO DEL SOCIO DE PROYECTO

Federación Europea de Trabajadores del Transporte (ETF)
Galerie AGORA, Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
1000 Brussels, Belgium
Tel.: +32 2 2854660
etf@etf-europe.org
www.etf-europe.org

DISEÑO

DreiDreizehn GmbH, Berlin
www.313.de

FOTOS

Deutsche Bahn CEE, Deutsche Post DHL CEE, Hellmut Gohde

© Noviembre de 2019

TABLA DE CONTENIDOS

PREFACIO	4
FUNCIÓN Y PROPÓSITO DE LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS	6
ANTECEDENTES LEGALES	12
LAS EMPRESAS: DATOS Y CIFRAS	15
LOS ACUERDOS DEL CEE	17
ELECCIONES DEL CEE	23
EL PROCESO DE INFORMACIÓN Y CONSULTA	28
LOGROS POSIBLES: DIEZ EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS	33
ASUNTOS TRANSNACIONALES	38
REUNIONES DEL CEE	41
CONFIDENCIALIDAD	49
LA OFICINA DEL CEE	53
BOLETINES DEL CEE	56
SITIOS WEB DEL CEE	57
REDES LOCALES: EL EJEMPLO BELGA	59
APOYO DE GESTIÓN LOCAL	61
VISITAS A LOS CENTROS	67
EL PAPEL DE LOS SINDICATOS	73
FORMACIÓN	76
PROTECCIÓN	80
JURISPRUDENCIA DEL CEE	85
ACRÓNIMOS	88

PREFACIO

Estimado lector:

El Comité de Empresa Europeo de Deutsche Bahn AG se creó en verano de 2005. Este paso fue generado como consecuencia de la adquisición de la empresa de logística Schenker con filiales en casi todos los países europeos. En 2010, se sumó dentro del Grupo DB al proveedor británico de transporte público Arriva. El número de representantes en nuestro Comité de Empresa Europeo (CEE) aumentó entonces a su estado actual de 41 miembros procedentes de 18 países.

En los 14 años transcurridos desde que se fundó el Comité de Empresa Europeo, hemos implementado una multitud de proyectos y actividades de formación. Cada una de estas medidas ha logrado solventar las lagunas de conocimiento que teníamos, y nos ha ayudado, como miembros del CEE, a conocernos y entendernos cada vez mejor.

Las diferencias culturales entre nuestros países y los diferentes sistemas de representación de los trabajadores han supuesto, desde el primer momento, un gran desafío para nuestro trabajo conjunto en el CEE. Con los años, nuestro Comité de Empresa Europeo se ha convertido en un poderoso foro. Los acuerdos que hemos celebrado con el Grupo DB se aplican en toda Europa y van mucho más allá de los derechos de información y consulta.

Estos logros nos motivan a continuar esforzándonos. Uno de nuestros objetivos es integrar mejor a los miembros del Comité de Empresa Europeo con la representación de los trabajadores a nivel nacional y local en los diferentes países. La cooperación aquí es insuficiente, principalmente debido a la falta de información y conocimiento sobre las opciones y derechos disponibles para los miembros del CEE.

El proyecto conjunto ha confirmado nuestro enfoque.

También hemos tenido la oportunidad de familiarizarnos con la estructura y los métodos de trabajo del Comité de Empresa Europeo de Deutsche Post DHL y de adquirir nuevas ideas para nuestro trabajo en el Comité de Empresa Europeo de DB AG.

Me gustaría unirme a Elmar Kallfelz y mostrar mi agradecimiento a todas aquellas personas que participaron en este proyecto. Me complace profundamente que ambos Comités de Empresa Europeos hayan podido ampliar su experiencia a raíz de esta colaboración, especialmente a través de los talleres conjuntos.

Con ello hemos avanzado un paso más hacia nuestro objetivo común de una Europa social con fuerte representación de los trabajadores a nivel europeo.



Jörg Hensel

*Presidente del Comité de Empresa Europeo
Deutsche Bahn AG*

Estimado lector:

El Comité de Empresa Europeo (CEE) de Deutsche Bahn AG se convirtió para mí en objeto de interés cuando fue galardonado con el reconocido Premio del Comité de Empresa Alemán 2016. Posteriormente, me puse en contacto con el presidente del Comité de Empresa Europeo, Jörg Hensel, para compartir nuestras experiencias y reflexionar acerca de ellas.

Durante nuestra conversación, varias cosas se aclararon rápidamente, inclusive lo poco que sabíamos sobre el flujo de información entre el CEE y el ámbito local. Tampoco estábamos seguros de cómo los miembros del CEE se comunicaban, si es que lo hacían, con los empleados en los países, particularmente en aquellos países con cuerpos de representación de trabajadores estructurados de manera inadecuada, si es que existían. Nos dimos cuenta de que también carecíamos de información adecuada sobre cómo o incluso de si la información de importancia transnacional y, por lo tanto, de gran relevancia para nuestro trabajo como CEE, se recababa de manera local por esos miembros del CEE. Al respecto, se mencionó otro punto clave. Para cumplir con sus obligaciones, los miembros del CEE tienen derecho a compartir e intercambiar información con los empleados y sus organismos representativos dentro de su país. Al mismo tiempo, este derecho implica una responsabilidad.

A raíz de estas consideraciones, nació la idea para desarrollar un proyecto que analizaría la situación actual y encontraría soluciones, con el fin de optimizar tanto el flujo de información y comunicaciones entre los miembros del CEE y la alta gerencia del CEE, como también la interconexión entre dichos miembros. Asimismo, el proyecto apuntaría a mejorar el intercambio de información con los empleados, así como las interacciones con los órganos representativos de los trabajadores a nivel local, por un lado, y los representantes de los empresarios a nivel local, por el otro.

Dado que los tres actores principales en el proceso de información y comunicación son los propios miembros del CEE, el empresario y los órganos representativos de

los trabajadores, el plan del proyecto incluyó un análisis de documentos, una encuesta de todos los miembros del CEE de ambas compañías y más de 40 entrevistas parcialmente estructuradas. Los resultados interinos se discutieron detalladamente en el marco de tres talleres con miembros del CEE, representantes de los sindicatos y representantes de los empresarios.

Este manual es el resultado de un proyecto conjunto de dos años. Esperamos que resulte útil, no solo para los dos Comités de Empresa Europeos involucrados en el proyecto, sino también para todos los demás Comités de Empresa Europeos, ¡podría ser una toma de referencia para el trabajo diario de cada CEE!

Mis agradecimientos a la Comisión de la UE y a los socios de cooperación por su apoyo, a EVA-Akademie por llevar a cabo el proyecto y a cada una de las personas que han contribuido a su éxito, tomando parte en entrevistas y mediante su participación durante los talleres.



Elmar Kallfelz

*Presidente del Comité de Empresa Europeo
Deutsche Post DHL Group*

FUNCIÓN Y PROPÓSITO DE LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS

Desde el establecimiento del Mercado Único Europeo por el Tratado de Maastricht en 1993, la Unión Europea ha garantizado la libre circulación de bienes, capitales, servicios y trabajadores, conocidas como las “cuatro libertades”, en todo el territorio de todos los Estados Miembros de la UE. El mercado común impulsó enormemente la economía europea y abrió notables oportunidades de crecimiento para las empresas privadas. En consecuencia, el impacto de miles de empresas se hizo cada vez más internacional. A título de ejemplo: solo entre los años 1986 y 1995, el número de fusiones y adquisiciones transfronterizas en la UE se triplicó de unas 500 a 1.650 por año.

El nacimiento del mercado único cogió por sorpresa a la mayoría de los representantes de los trabajadores, ya fueran sindicatos o comités de empresa, faltos de preparación para enfrentarse a los desafíos de la europeización y la globalización emergente de la economía. Aunque, en principio, la mayoría de las organizaciones

laborales acogieron con beneplácito la integración europea, se hizo evidente que la representación de los trabajadores, amparada exclusivamente en las leyes y la protección locales, sería sin duda inferior a la de los líderes empresariales conectados a nivel mundial.



Miembros del CEE de Deutsche Post DHL haciendo campaña contra el nacionalismo con cara a las venideras elecciones de la Unión Europea.

Algunas de las siguientes tendencias fueron experimentadas por un gran número de representantes de los trabajadores de empresas multinacionales en el momento en que se estableció el mercado único:

- Las metas y objetivos de las empresas quedaban cada vez más sometidas al control desde el extranjero, siendo diseñadas en las sedes internacionales con gerentes locales que ejecutaban las decisiones fundamentales. Por lo tanto, el diálogo social dentro de los países adoptó con frecuencia una posición abstracta para el crecimiento y el empleo futuros. Las decisiones clave sobre las perspectivas e inversiones de futuro se tomaban, a menudo, fuera del país.
- El aumento de la competencia inversora aceleró la deslocalización de la producción hacia países de bajos costes de la UE. Las nuevas oportunidades de trasladar fábricas y servicios en todo el continente y más allá de sus fronteras crearon una espiral de dumping social. Los representantes de los trabajadores se vieron obligados a concluir acuerdos cuyos términos contractuales resultaban menos ventajosos, a fin de contrarrestar la amenaza de posibles cierres de centrales y la consiguiente pérdida de empleos.
- La incompleta integración europea invitó a las multinacionales a aumentar sus actividades de fraude fiscal. Las ganancias generadas en muchos países fueron trasladadas a países con bajas tasas tributarias, como los Países Bajos, Luxemburgo o Irlanda a través de intereses, regalías y otros pagos intragrupo.
- La nueva titularidad y la internacionalización de la gestión llevaron a una erosión de las culturas colaborativas de cooperación leal entre los representantes de los trabajadores y la gerencia. Los líderes de buena reputación fueron reemplazados por una nueva generación de técnicos empresariales uniformados, capacitados con frecuencia por grandes empresas de consultoría para perseguir fines de gestión tales como valores accionariales, considerando a los empleados como factores de coste y no como seres humanos.

En su análisis de la situación, Jacques Delors, presidente de la Comisión Europea (1985–1995), argumentó que el mercado interior no sería suficiente, pero que, asimismo, debería crearse una **Europa Social**. En su famoso discurso ante el Congreso de Sindicatos (TUC) en el Reino Unido, el Sr. Delors concluyó:

«Estamos preocupados por la confusión y la irritación de los empleados que han tenido que soportar decisiones dolorosas sin recibir ninguna información, acerca de los problemas y planes de las empresas, sin tener la oportunidad de expresar sus puntos de vista, y menos aún la oportunidad de prepararse para un cambio de sus circunstancias ..., lo que exigiría un mínimo respeto. Este es el talón de Aquiles de una Comunidad malinterpretada, que carece de apoyo popular. La dimensión social es, sencillamente, una parte integral de la empresa europea.»

Los Comités de Empresa Europeos venían formado parte del programa de la Unión Europea durante mucho tiempo. En 1994, después de más de una década de debate controvertido, la Unión Europea optó por una Directiva UE que facilitaba la creación de CEE. Los considerandos de la Directiva establecen el objetivo primordial de los CEE:

«Considerando que, deben adoptarse disposiciones apropiadas para garantizar que los trabajadores de las empresas a escala comunitaria estén debidamente informados y sean consultados ante la toma de decisiones que les afecten por parte de un Estado miembro distinto de aquel para el que trabajan.»
(Directiva 1994/45/CE)

Pioneros Europeos: El CEE de Gillette

Uno de los primeros CEE fue fundado por los trabajadores de la empresa Gillette, con sede en los Estados Unidos, y que hoy en día pertenece al imperio Procter & Gamble. A fines de la década de 1990, el director gerente de la fábrica de Berlín gozaba de fácil actuación. Sin problema, estableció que los empleados trabajaran regularmente los sábados para que las máquinas nuevas y costosas se implementaran mejor. Para ello recurrió a un simple truco: anunció al personal que los colegas de las otras tres fábricas europeas de Gillette habían acordado aumentar su jornada laboral. En Berlín, los miembros del comité de empresa también debían aceptar este paso para asegurar sus trabajos. Y lo hicieron. Sin embargo, no tenían idea de que Gillette no producía cuchillas de afeitar los sábados en ninguna de sus otras ubicaciones en España, Francia o el Reino Unido. La gerencia había engañado al personal. La razón de su éxito: la comunicación e influencia de los comités de empresa y los sindicatos terminaba a las puertas de la fábrica o, como muy lejos, en las fronteras nacionales. La gerencia corporativa, por otro lado, persiguió estrategias corporativas transnacionales.

Pero, una vez que se hicieron demasiadas concesiones, los miembros del comité de empresa comenzaron a sospechar y se comunicaron con sus colegas en los otros países. A través de sus contactos descubrieron que la gerencia había engañado a los otros países con argumentos similares. Los miembros del comité de empresa de Gillette de España, Francia y Alemania no tardaron en reunirse, aprovechando sus permisos, bajo la hospitalidad de la Iglesia Católica. En una actuación espectacular, los empleados de Gillette escalaron la montaña más alta de Europa, el Mont Blanc, y desplegaron una pancarta contra el dumping social.

A pesar de que, en principio, esto no le resultó divertido a la gerencia e inicialmente rechazó cualquier apoyo o financiación, no pudieron rebobinar la historia. Había nacido uno de los primeros CEE. No debe olvidarse que los derechos legales de los CEE no han sido algo obvio, sino que se basan en la valentía de pioneros tales como los miembros del comité de empresa de Gillette.



Miembros del CEE de Deutsche Bahn en el Parlamento de la UE en Bruselas con eurodiputados: El Reino Unido debe "PERMANECER" en la UE y, en cualquier caso, en el Comité de Empresa Europeo.

Lo que puede hacer un Comité de Empresa Europeo

Según lo define la ley, la función y el propósito de un CEE es, ante todo, ser informado y consultado por la gerencia sobre asuntos transnacionales. En la práctica, esta función puede incluso ir más allá del mínimo legal y, a menudo, extenderse a las siguientes actividades:

Información

¡El conocimiento es poder! Al tener contacto regular con los gerentes más importantes de una empresa, los miembros del CEE pueden escucharlos directamente y recibir información de primera mano sobre las actividades de la empresa. Dependiendo de la calidad de la información, el CEE puede servir como un sistema de

alerta temprana, previendo los cambios. Los representantes proactivos de los trabajadores están mucho mejor preparados para sus conversaciones con la gerencia en sus países, ya que están bien informados, a veces, incluso mejor que sus gerentes locales.

Opinión sin filtros

Un CEE experimentado no se limita a realizar solo preguntas. Los miembros presentan a la gerencia opiniones, consejos, declaraciones y recomendaciones. El CEE no puede imponer sus puntos de vista sobre gestión, pero puede instar a la gerencia a escuchar. Los altos directivos con un estilo de liderazgo colaborativo, aprecian incluso la oportunidad de reflexionar sobre los problemas que surgen del área de producción. Los directivos intermedios podrán vacilar a la hora de decir lo que pien-

san en las reuniones con sus superiores, pero los CEE pueden abordar libremente temas difíciles y delicados. Éstos pueden solicitar a los líderes empresariales que revisen o incluso que cambien sus planes para evitar perjudicar a los empleados y a toda la empresa. Algunos gerentes han afirmado que la obligación de presentar sus planes a los empleados, mejora incluso el proyecto en sí y aumenta la diligencia requerida para llegar a decisiones justificables.

Interconexión

Ser miembro del CEE se convierte en una oportunidad fantástica para aprender más sobre Europa y la empresa para la que se trabaja. Muchos desafíos a nivel local pueden coincidir, y también puede valer la pena probar las técnicas de resolución de problemas de un país en otros países. No hay necesidad de reinventar la rueda. Al

aprender unos de otros, los miembros del CEE pueden ser más efectivos a la hora de representar a sus colegas a nivel local. Incluso si no es parte de la agenda oficial, los miembros del CEE pueden emplear sus conocimientos y contactos para mantener y mejorar los términos del contrato de los trabajadores que representan localmente.

Mejora de los estándares sociales

La legislación social en Europa es una prerrogativa de los gobiernos y parlamentos nacionales y lo seguirá siendo, en gran medida. En ausencia de marcos legislativos europeos vinculantes, supondrá un largo y arduo viaje armonizar las normas sociales a nivel de empresa. No obstante, las enormes diferencias en protección social, por ejemplo, en el caso de los despidos colectivos en toda Europa, no son justificables y plantean cuestiones

éticas. Los CEE pueden llamar la atención de la gerencia sobre estos temas y pueden promover la conciencia acerca del cumplimiento de ciertas reglas mínimas de dignidad y respeto en el seno de la empresa. Varios CEE han contribuido a la Responsabilidad Social Corporativa de su empresa, e incluso han firmado acuerdos marco en cooperación con otros interlocutores sociales.

Verificación de rumores

Los representantes de los trabajadores tienen a menudo la impresión de no estar implicados en el procedimiento y experimentan una falta de transparencia. Por otro lado, necesitan verificar si las noticias y los mensajes circulantes constituyen una información correcta y fiable. El CEE ofrece la oportunidad de verificar y determinar la verdad detrás de los rumores: ¿es realmente cierto

que una ubicación determinada va a cerrar? ¿Se realizarán inversiones en nuevas tecnologías? ¿Fue nuestro director nacional realmente instruido por la sede para ser menos generoso con los salarios, o fue su propia decisión? Algunos miembros incluso elogian a su CEE como una especie de detector de mentiras que distingue los hechos de los informes erróneos deliberados.

Crecientes conflictos locales

Aunque el CEE es un organismo de información y consulta transnacional por ley, ofrece oportunidades para abordar asuntos locales si es necesario, siempre que sean de cierta magnitud. Estos problemas pueden plantearse de forma independiente, al margen del programa formal del CEE. Existen buenos ejemplos en la práctica en los que los CEE sirvieron como una especie de canal

de denuncia de irregularidades, particularmente en el caso de infracciones de las leyes laborales a nivel local o de los códigos de conducta de las empresas. En caso de presuntas infracciones, los miembros del CEE pueden plantear el problema con el presidente del CEE, de manera confidencial, a fin de explorar qué forma de apoyo se puede obtener.

Solidaridad

“Unidos permaneceremos en pie, divididos caeremos”. Los miembros del CEE deben apoyarse mutuamente y a sus respectivos colegas nacionales en tiempos difíciles. Los CEE han apoyado en múltiples ocasiones a sus colegas en países fuera de la Unión Europea, implicados en su lucha por los derechos humanos, los salarios dignos

y el reconocimiento de sus sindicatos. Por ejemplo, en una de sus reuniones con el CEO, el CEE de Deutsche Post DHL abordó las miserables condiciones de vida y trabajo de los empleados de DHL en la India e instó a la cooperación con su sindicato.

Lo que no puede hacer un Comité de Empresa Europeo

A pesar de todas las ventajas mencionadas anteriormente, los CEE están sujetos a ciertas limitaciones. Estas limitaciones deben ser honestamente reconocidas y explicadas a los empleados a fin de evitar falsas expectativas y esperanzas con respecto al “poder” de los CEE.

Codeterminación

En algunos países europeos, los comités de empresa locales o las organizaciones sindicales disponen de poder legal para vetar ciertas decisiones de gestión. La gerencia se vería entonces obligada a negociar y establecer acuerdos con los representantes de los trabajadores,

antes de poner en práctica sus planes. En comparación con este modelo, los CEE son relativamente débiles, ya que su función se limita únicamente a la información y consulta. La toma de decisiones finales seguirá siendo prerrogativa de la Dirección Central.

¡Comunicación es la clave! Exhibición pública del CEE de Deutsche Bahn



Negociación colectiva

No hay duda de que la negociación de sueldos y salarios seguirá siendo un problema para los representantes de los trabajadores a nivel local y/o los trabajadores individuales, en los próximos años. Por ley, los CEE no tienen competencia para negociar el pago. Incluso si la ley lo permite, la diversidad de los estándares sociales

y económicos en Europa supondría grandes obstáculos en el establecimiento de metas y objetivos acordados conjuntamente. También se debe considerar que el CEE tendría poca fuerza legal (p. ej., no tiene derecho de huelga) para persuadir a la gerencia en el curso de cualquier negociación o acuerdo potencial.

Sustitución de la consulta local

Un CEE puede desempeñar ocasionalmente un papel de apoyo para resolver o mediar en conflictos locales. Sin embargo, no puede compensar, por regla general, la ausencia o limitaciones de la representación de los trabajadores en los países. Muchos asuntos importantes que afectan a los empleados seguirán sujetos a la toma de decisiones de la gerencia local. Si esos temas se plantean en las reuniones del CEE, los colegas de

otros países pueden ofrecer su orientación, consuelo y aliento, pero generalmente el CEE no puede interferir en estos asuntos. Los miembros del CEE que se sienten sinceramente dedicados al bienestar de los colegas en su país siempre explorarán, por consiguiente, formas en las que la representación de los trabajadores a nivel local pueda establecerse o fortalecerse.

Reivindicaciones individuales

Un CEE es un organismo que representa los intereses colectivos de los empleados. Las cuestiones a tratar deben tener una cierta magnitud por lo que se refiere al número de personas afectadas. No hay un umbral establecido para el número mínimo de empleados afectados, ya que dicho número varía de un país a otro. No

obstante, los casos que solo afectan de manera individual carecen de los requisitos para ser discutidos como tales en el CEE, a menos que sirvan al propósito de ilustrar un problema relacionado con un número mayor de empleados.

Promover la carrera profesional de individuos

Un fenómeno en ocasiones a observar, es que los candidatos compiten en las elecciones del CEE porque aspiran a expandir su propia red en toda la empresa o aumentar sus propias oportunidades laborales. Asimismo, hay evidencia de que algunos miembros del CEE reciben

instrucciones de sus superiores directos para unirse al CEE por razones profesionales. No hace falta decir que este enfoque constituiría un abuso de la membresía del CEE y causaría un verdadero conflicto de intereses para el miembro del CEE en cuestión.

ANTECEDENTES LEGALES

La Directiva CEE

Los CEE encuentran su fundamento jurídico en la Directiva sobre el Comité de Empresa Europeo (Directiva 2009/38/CE¹). La Directiva se aplica a cada uno de los 28 Estados Miembros actuales de la Unión Europea, pero también se extiende a los miembros del Espacio Económico Europeo (EEE) que, en el momento de esta publicación son: Noruega, Islandia y Liechtenstein. La Directiva CEE no se aplica a Suiza. La participación del CEE correspondiente a otros países fuera de la UE y/o del EEE solo está permitida por acuerdo a nivel de empresa. Cuando se creó el CEE de Deutsche Post DHL en 2003, las partes acordaron, por ejemplo, la participación de ocho países de Europa Central y del Este, a pesar de que estos países, en dicho momento, aún no eran miembros de la UE. Las partes también acordaron

considerar la participación voluntaria de Suiza si los empleados suizos así lo solicitaban. Hasta el momento, no se ha recibido dicha solicitud.

Cada Estado Miembro de la UE/EEE tuvo que transponer la Directiva sobre el CEE a su propia legislación, lo que permitió a los países cierta flexibilidad. Dependiendo de la cultura y tradición local, la Directiva se transpuso bien mediante enmiendas a la legislación laboral del país en particular, bien mediante convenios colectivos nacionales de los interlocutores sociales o mediante una ley auténtica del CEE². Debe enfatizarse que las leyes nacionales del CEE son distintas de las leyes locales que regulan el trabajo de los representantes de los trabajadores a nivel regional.

Los acuerdos del CEE establecen las reglas del juego

La adopción de la Directiva CEE en 1994 marcó el final preliminar de un largo y controvertido debate sobre el marco legal para los Comités de Empresa Europeos. Durante más de 20 años, la Unión Europea tuvo como objetivo superar la diversidad de las formas en que los trabajadores son representados por los comités de empresa y/o sindicatos dentro de los diferentes países. Durante este debate se hizo evidente que no había un terreno común para un acuerdo sobre la cultura de un país que sirviera como modelo a seguir para el funcionamiento de los CEE. Con el tiempo, los Estados miembros de la UE alcanzaron un compromiso, al permitir que cada empresa multinacional en el ámbito de la Directiva creara sus propios acuerdos específicos de

empresa para el funcionamiento de su CEE. Estas reglas deben establecerse en un contrato legalmente vinculante (Acuerdo CEE) negociado por la Dirección Central y los representantes de los trabajadores que forman parte de un organismo especial de negociaciones (SNB). La legislación europea proporciona relativamente poca orientación sobre el contenido de dichos acuerdos de CEE, pero establece las normas y procedimientos según los cuales debe negociarse un acuerdo válido. En principio, casi cualquier resultado final de las negociaciones se considera legalmente conforme a la Directiva siempre que las dos partes, representantes de la gerencia y de los trabajadores, hayan respaldado el resultado de las negociaciones.

1 Para el texto completo de la Directiva ver: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=CELEX:32009L0038>

2 Todas las leyes de transposición de la Directiva CEE CEE se pueden encontrar aquí: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPagId=211>

Para llegar a un acuerdo satisfactorio, el conocimiento y las competencias de negociación de los representantes de los trabajadores juegan un papel importante. Particularmente en los primeros años de la Directiva, la gerencia y sus abogados solían estar mucho mejor preparados y disponían de más recursos para dirigir las negociaciones hacia los acuerdos CEE, que no incluían ningún derecho significativo para los empleados. Muchos acuerdos fueron disfuncionales con respecto a una representación efectiva de los trabajadores y causaron una frustración significativa entre los miembros del CEE. Algunos de estos acuerdos heredados, todavía están en funcionamiento hoy, y causan grandes obstáculos para el cese de la renegociación.

EWC LEGAL BACKGROUND

EWC Directive 22/09/1994	Recast Directive 06/05/2009
Transposition into national laws 22/09/1996	Extended to a total of 31 countries Country laws revised in 2009 – 2011 Directive applicable in all Member States
Company Agreements	Or Subsidiary Requirements

Solo un CEE por empresa

A solicitud de los trabajadores, cada empresa multinacional de tamaño significativo tiene la obligación legal de crear un CEE al nivel de la “empresa controladora”, que normalmente se considera la empresa matriz. Incluso en corporaciones grandes y diversificadas, no existe el derecho legal de tener múltiples CEE en función de

las divisiones comerciales. Para ilustrar esto: tras la adquisición de Exel por Deutsche Post DHL y Arriva por Deutsche Bahn, los dos CEE anteriores de Exel y Arriva fueron absorbidos por las estructuras CEE existentes de las empresas adquirientes.

Poner el foco en la legislación nacional de CEE de la empresa

Cada compañía que establezca un CEE debe observar las leyes del país en el que se encuentra la Dirección Central (normalmente la sede) de la empresa. Como resultado, los CEE de Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL operan bajo la ley alemana de CEE denominada “Ley del Comité de Empresa Europeo” (“Europäisches Betriebsrätegesetz”)³. Cada CEE contempla la legislación nacional sobre CEE del país donde está registrada la empresa. Arriva, por ejemplo, aplicó la legislación sobre CEE del Reino Unido hasta que el CEE se convirtió en parte del CEE de Deutsche Bahn en el curso de la adquisición en 2010. Asimismo, la ex empresa de logística independien-

te Exel ejecutaba su CEE bajo la legislación del Reino Unido hasta que Deutsche Post DHL compró la empresa en 2005. Aunque puede haber diferencias significativas en la legislación nacional sobre los CEE, estas cuestiones específicas se relacionan principalmente con los procedimientos a través de los que se debe establecer un CEE y la forma en que se debe abordar una controversia de carácter legal entre el CEE y la gerencia. Para las actividades cotidianas de los miembros del CEE, la legislación nacional es básicamente menos relevante que el propio acuerdo de CEE.

³ La versión en inglés de la Ley del Comité de Empresa Europeo alemán se puede encontrar aquí: https://www1.deutschebahn.com/ewc-en/regulatory_framework/ebr-1645878

Si no se llega a un acuerdo de CEE, aplicar los “requisitos subsidiarios”

Como se explicó anteriormente, la Directiva del Comité de Empresa Europeo pone gran énfasis en los acuerdos de la empresa para regular los derechos y obligaciones de los miembros del CEE. Pero, ¿qué sucede si la gerencia y los representantes de los trabajadores no logran llegar a un acuerdo o si una empresa se niega a entablar negociaciones? Para este propósito, la Directiva Europea establece un escenario alternativo llamado “requisitos subsidiarios”. Estas disposiciones se aplicarán si:

- a) la Dirección Central se niega a iniciar las negociaciones dentro de los seis meses posteriores a las negociaciones para un acuerdo de CEE que los trabajadores hayan solicitado, o
- b) transcurridos tres años de negociaciones sin llegar a un acuerdo.

Los requisitos subsidiarios establecen algunas reglas básicas para el funcionamiento de un CEE, como la garantía de al menos una reunión plenaria anual, el derecho a establecer un comité restringido o disposiciones para información y consulta en casos de reestructuración. Sin embargo, esas reglas siguen siendo relativamente vagas y están sujetas a interpretaciones controvertidas e incluso disputas legales. En consecuencia, los requisitos subsidiarios no han resultado nunca ser muy populares, ni para la gerencia ni para los representantes de los trabajadores. Dichos requisitos se aplican solo a una cifra en torno al 2 % de más de 1.000 Comités de Empresa Europeos activos. No obstante, a menudo sirven como punto de referencia para la negociación de nuevos acuerdos de CEE. También en la Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL, los representantes de los trabajadores y la gerencia acordaron estándares que exceden significativamente las disposiciones establecidas por los requisitos subsidiarios.



Delegados nórdicos (aquí de Dinamarca e Islandia) desempeñando siempre su papel de vocales en el encuentro del CEE de Deutsche Post DHL

Legislación nacional sobre CEE

Mientras que los derechos y obligaciones colectivos del CEE están regulados principalmente por el Acuerdo de CEE, sus miembros también están sujetos a la legislación nacional específica relativa a los CEE. Esta legislación nacional se relaciona principalmente con temas sobre los cuales los acuerdos del CEE no se han pronunciado, o que se refieren específicamente a dicha legislación nacional. En el caso de Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL, dicha referencia a la legislación territorial se hace en particular con respecto a elecciones, protección, comunicación, formación individual y tiempo libre para los miembros del CEE. Independientemente de lo que estipule el Acuerdo de CEE sobre los temas mencionados anteriormente, no puede anular ningún derecho nacional. El acuerdo puede establecer estándares mínimos europeos para todos los países, pero no puede socavar derechos más fuertes allí donde existan.

LAS EMPRESAS: DATOS Y CIFRAS

Grupo Deutsche Post DHL

Historia

Deutsche Post DHL se originó del Deutsche Bundespost, que funcionaba como el servicio postal del gobierno federal alemán. En 1989, como parte de un proceso de privatización, el Deutsche Bundespost se escindió en las tres divisiones de telecomunicaciones, correos y banca. En 2000, Deutsche Post AG fue inscrita públicamente como sociedad limitada. A partir de 1998, Deutsche Post

adquirió acciones de DHL International, con sede en EE.UU., lo que se tradujo en una titularidad del 100 % en 2002. Con el tiempo se logró un mayor crecimiento inorgánico mediante múltiples adquisiciones de empresas como Danzas, Van Gent & Loos, Nedlloyd, Ducros, Exel o UK Mail. Hoy, Deutsche Post DHL Group es considerada la empresa de logística más grande del mundo.

Estructura y actividades

Deutsche Post DHL Group está conformada por dos divisiones principales: Post and Parcel Germany y DHL. Varias unidades empresariales son dirigidas bajo la firma DHL.

UNIDAD EMPRESARIAL	Post and Parcel Germany	DHL Express	DHL Forwarding Freight	DHL Supply Chain	DHL eCommerce Solutions
ACTIVIDADES BÁSICAS	Servicios de mensajería y paquetería en Alemania	Entrega urgente y envío internacional	Transporte aéreo, marítimo y terrestre.	Logística y soluciones de contrato	Negocios internacionales de paquetería y comercio electrónico
TRABAJADORES EN EUROPA*	187.638	40.466	21.515	69.061	17.673

* Cifras de personal para Europa, 31 de marzo de 2019

Titularidad

Deutsche Post AG es una empresa que cotiza en la Bolsa de Frankfurt y pertenece al índice DAX 30 (empresas alemanas que componen el índice blue chip). El gobierno alemán posee el mayor porcentaje de acciones (20,5 % a fecha de 31 de diciembre de 2018) indirectamente a través del banco KfW. El 79,5 % restante de las acciones constituyen el capital flotante con inversores principalmente institucionales, esto es, bancos y fondos de inversión como Blackrock (6 % de participación). El porcentaje de capital en posesión de los accionistas privados fue del 12,7 % en 2018.

RESULTADOS FINANCIEROS

Ingresos en 2018:	61,6 mil millones de euros
EBIT 2018:	3,2 mil millones de euros
Valor de empresa (capitalización de mercado/valor de todas las acciones) 6/2019:	33,7 mil millones de euros

CIFRAS DE PERSONAL

Personal a escala mundial:	540.245
Personal en Europa:	345.940
Personal en Europa (excepto Alemania):	127.812
Trabajadores cedidos por empresas de trabajo temporal en Europa (ETT):	33.020

PAÍSES REPRESENTADOS POR EL CEE

30 países (50 miembros)

Deutsche Bahn AG

Historia

Deutsche Bahn se creó como una empresa conjunta de los operadores ferroviarios anteriormente divididos de Alemania Occidental y Oriental. Cinco años después de la caída del Muro de Berlín, la "Bundesbahn" de Alemania Occidental y la "Reichsbahn" del Alemania Oriental se fusionaron.

Antes de la fusión, la Bundesbahn estatal ya había sufrido pérdidas significativas, que ascendían a deudas de 22.000 millones de euros en el momento de la reunificación. Desde 1950, cada nuevo gobierno había establecido repetidamente comisiones para encontrar una salida al dilema financiero de la Bundesbahn. Con

la integración de la Reichsbahn de Alemania Oriental, la crisis financiera incluso aumentó. El gobierno alemán respondió con la desregulación y la introducción de estructuras de gestión orientadas al mercado y conscientes de los costes. La Deutsche Bahn supuso que alcanzaría sus ganancias en el mercado en lugar de recibir subsidios del gobierno.

Aunque el negocio de Deutsche Bahn estaba enfocado principalmente al territorio alemán, la empresa expandió su presencia europea de manera significativa a consecuencia de las adquisiciones de Schenker-Stinnes en 2002 y Arriva, con sede en el Reino Unido, en 2010.

Estructura y actividades

La Deutsche Bahn AG está conformada por tres pilares principales con numerosas empresas inferiores.

DIVISIÓN	Transporte de pasajeros	Transporte de mercancías y logística	Infraestructura
ACTIVIDADES BÁSICAS	Servicios de movilidad alemanes y europeos	Servicios de logística por ferrocarril, tierra, aire y mar	Infraestructura ferroviaria en Alemania
TRABAJADORES A ESCALA MUNDIAL	105.485	104.659	54.507

Desde una perspectiva europea, las firmas más relevantes de Deutsche Bahn son:

- Arriva (comprende el transporte local de pasajeros del Grupo DB fuera de Alemania),
- DB Cargo (agrupa el negocio de transporte de mercancías ferroviario europeo del grupo DB, y
- DB Schenker (proporciona servicios logísticos en transporte de mercancías aéreo y marítimo, transporte de mercancías terrestre y logística de contrato).

Titularidad

La Deutsche Bahn AG está organizada como una sociedad por acciones, siendo el gobierno alemán el único accionista. Las iniciativas anteriores para privatizar la empresa fueron suspendidas.

RESULTADOS FINANCIEROS

Ingresos externos en 2018:	44,02 mil millones de euros
EBIT 2018 (ajustados):	2,11 mil millones de euros

CIFRAS DE PERSONAL (31 DE MARZO DE 2019)

Personal a escala mundial:	334.158
Personal en Europa:	303.898
Personal en Europa (excepto Alemania):	97.049
Trabajadores cedidos por empresas de trabajo temporal en Europa (ETT):	no se aplica/no se dispone de datos

PAÍSES REPRESENTADOS POR EL CEE

18 países (42 miembros)

LOS ACUERDOS DEL CEE: DEUTSCHE POST DHL

Antecedentes

A comienzos del verano del año 2000, sindicalistas y miembros del comité de empresa de Deutsche Post de toda Europa se reunieron en la ciudad de Königswinter, cerca de Bonn. Esta primera conferencia europea de los trabajadores de Deutsche Post fue financiada por la Comisión Europea para promover el diálogo social entre los representantes de los trabajadores y la gerencia a nivel de empresa. En la conferencia, todos los asistentes expresaron un fuerte deseo de establecer contactos regulares entre los distintos países y solicitar a la gerencia de Deutsche Post el establecimiento de un Comité de Empresa Europeo.

El 14 de agosto del mismo año, el Comité de Empresa de la compañía alemana („Konzernbetriebsrat“) junto con el comité de empresa de la subsidiaria Nedlloyd Road Cargo Luxembourg y con el apoyo de la Federación Europea de Trabajadores del Transporte (ETF), Red Sindical Internacional (UNI) y el sindicato alemán ver.di presentó una solicitud a la Dirección Central para iniciar negociaciones sobre un acuerdo de Comité de Empresa Europeo. Dichas negociaciones comenzaron en Bruselas a principios de 2001.

El proceso de negociación se produjo en un momento en el que la empresa se encontraba en medio del proceso de transición de antigua empresa estatal hacia un actor global. Las diferentes culturas de las empresas adquiridas generaron desafíos importantes, tanto para la gerencia como para los representantes de los trabajadores involucrados. No obstante, las negociaciones se pudieron finalizar en Milán (Italia) mediante lo que entonces se llamó el Acuerdo “Deutsche Post World Net Forum”. Con los años, el Acuerdo se ha modificado en varias ocasiones, siendo el Acuerdo del Foro DPDHL 2012 la versión más reciente y vinculante.

¿Foro unido o Comité de Empresa Europeo?

Durante el proceso de negociación, los socios negociadores discutieron sobre cómo debía ser interpretado el organismo representativo europeo: los representantes de los trabajadores compartían la posición de que un Comité de Empresa Europeo, en el sentido estricto de la ley, debía ser creado y compuesto por representantes de los trabajadores independientes, quienes a posteriori habrían de reunirse en calidad de CEE con la Dirección Central para ser informados y consultados. Por el contrario, la gerencia se inspiró en el Foro de Consulta Europeo (ECF) de DHL, que fue heredado de DHL como resultado de la adquisición y diseñado como un foro

conjunto para gerentes y representantes de los trabajadores. Sin embargo, los informes de ex miembros del ECF y el análisis de su experiencia reforzaron las inquietudes de los representantes de los trabajadores. Los empleados compartían el mismo punto de vista: que un foro unido carente de autonomía por parte de los empleados no serviría a su objetivo de crear un organismo que los representara significativamente.

Acercándose las negociaciones a la fecha límite establecida por la ley, ambas partes se comprometieron finalmente a crear un foro conjunto (DPDHL Forum)



Grupo de trabajo
en el CEE de
Deutsche Post DHL

con dos suborganismos independientes que actuaran por debajo: el Comité de Empresa Europeo (CEE) y el Foro Europeo de Gestión (EMF). Aunque la estructura compleja del Foro DPDHL es bastante particular, los

representantes de los trabajadores garantizaron todos los derechos legales otorgados a los CEE independientes por la ley europea.

Membresía y número de escaños

Desde el comienzo de las negociaciones, los representantes de los trabajadores argumentaron que todos y cada uno de los países europeos deberían estar representados, con independencia del volumen de personal, y rechazaron las propuestas para introducir umbrales mínimos o agrupación de países con un miembro combinado del CEE. El Acuerdo garantiza que cada país tenga al menos un miembro en el foro. En el momento de esta publicación, 28 países de la UE están facultados para ser representados. Junto con los países del EEE (Espacio Económico Europeo) Noruega e Islandia, los miembros del CEE de Deutsche Post proceden de 30 países europeos.

Considerando el tamaño de la empresa, el Acuerdo del Foro DPDHL previó un máximo de 50 miembros del CEE, y otros 25 representantes de la gerencia que serían nominados para el EMF. Cada cuatro años antes del comienzo del nuevo mandato, la gerencia y el CEE acuerdan una clave de distribución enmendada sobre cómo asignar los 50 mandatos del CEE a los países. Afortunadamente, los empleados alemanes ofrecieron limitar su membresía del CEE a 8 miembros, aunque el porcentaje de empleados alemanes excede el 60 % de la plantilla en Europa. Esto permite a otros países grandes elegir uno o más miembros adicionales del CEE.

Sesiones plenarias

Mientras que la ley europea establece un estándar mínimo de una sesión plenaria al año, el Foro DPDHL se reúne dos veces al año. Cada reunión está estructurada sobre un período de dos días con el CEE y el EMF, convocados por separado el primer día y una reunión conjunta del foro que se celebra el segundo día, seguida de sesiones informativas separadas para las dos entidades en la tarde del mismo día. Durante la reunión conjunta,

la Dirección Central está generalmente representada por al menos un miembro de la junta directiva de Deutsche Post DHL. La Dirección Central debe informar al Foro DPDHL sobre los desarrollos comerciales, las perspectivas de la compañía y una cantidad detallada de cuestiones enumeradas en el Acuerdo. La consulta se realizará en función de la información proporcionada por la Dirección Central, las preguntas, problemas y declaraciones.

Comité Restringido y Comités de Empresa

Entre las sesiones plenarias, un comité restringido con seis representantes en cada parte (la gerencia y el CEE) se reúne al menos dos veces al año para tratar asuntos administrativos relacionados con el foro, como establecer el programa y decidir los lugares de reunión, pero también para consultas a fondo en caso de circunstancias extraordinarias como reubicaciones transnacionales, cierres o adquisiciones. Además, se establecieron comités empresariales conjuntos con tres representantes en cada parte para abordar los desafíos específicos de las divisiones Express, Supply Chain, Global Forwarding and Freight o Post & Parcel/E-Commerce solutions.

El Acuerdo DPDHLF incluye un número significativo de disposiciones adicionales, las más importantes de las cuales son las siguientes:

- Interpretación y traducción
- Derecho a comunicarse con los empleados
- Elecciones democráticas de miembros del CEE
- Medios y recursos financieros
- Oficina del CEE
- Derecho a ser apoyado por expertos externos
- Derecho de formación
- Grupos de trabajo
- Protección contra la discriminación o el despido improcedente
- Derecho a tiempo libre remunerado para trabajos del CEE

Contrato legalmente vinculante

El Acuerdo del Foro DPDHL presenta los derechos y obligaciones formales de las partes. El Acuerdo puede ser rescindido por cualquiera de las partes con un período de notificación establecido. En el caso de opiniones divergentes sobre la interpretación de ciertas cláusulas del Acuerdo, se le encomienda al Comité Restringido la tarea de tratar de resolver los problemas de manera amistosa. Si no se puede llegar a un acuerdo, cualquie-

ra de las partes (la gerencia o el CEE) puede trasladar la disputa al tribunal laboral. Puesto que el Acuerdo se rige por la ley alemana del Comité de Empresa Europeo ("EBRG"), cualquier disputa legal quedaría bajo la jurisdicción del tribunal laboral en Bonn. Cualquier gasto incurrido por una disputa legal correrá a cargo de la Dirección Central. Desde que se firmó el Acuerdo en 2003, no se han producido litigios.

LOS ACUERDOS DEL CEE: DEUTSCHE BAHN

Antecedentes

Cuando se adoptó la legislación del CEE a mediados de la década de 1990, el sistema ferroviario alemán acababa de completar la integración, en términos legales, del ferrocarril federal de Alemania Occidental (Bundesbahn) y el Reichsbahn de Alemania Oriental. El proceso de integración generó grandes desafíos, lo que explica por qué el establecimiento de un Comité de Empresa Europeo no constituyó un tema prioritario en la agenda durante esos años. Asimismo, debe recordarse que históricamente la Deutsche Bahn solo empleó a un número muy limitado de trabajadores fuera de Alemania en comparación con otras grandes corporaciones.

La situación cambió dramáticamente después de que la recién creada Deutsche Bahn comenzara a adquirir compañías que operaban en una red multinacional europea. La intención era servir a grandes clientes suministrando sus productos a todos los países europeos. En 2002, Deutsche Bahn compró Stinnes AG, inclusive la firma Schenker. Con esta adquisición, Deutsche Bahn se convirtió en una empresa realmente internacional.

Los empleados de Schenker ya habían formado parte de un Comité de Empresa Europeo bajo titularidad previa del proveedor alemán de energía E.ON. Sin embargo, la experiencia que los transportistas de Schenker y los operarios de almacén habían tenido con el CEE de E.ON no siempre había sido positiva. Las agendas de las reuniones del CEE se centraron principalmente en temas relacionados con las centrales nucleares o la tarificación de la energía y dejaron poco espacio para los problemas de transporte y logística.

Después de que E.ON decidió desligarse de Stinnes (Schenker), fueron fundamentalmente los representantes de los trabajadores escandinavos los que se convencieron de que era el momento adecuado para convocar un Comité de Empresa Europeo de Schenker. En el verano de 2005, los representantes sindicales de Schenker de Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca se reunieron en Estocolmo y emitieron una solicitud formal a la gerencia, a fin de iniciar negociaciones para el establecimiento de un Acuerdo de CEE de Schenker.

Con todo, la solicitud nórdica de un CEE de Schenker fue denegada por la Dirección Central, ya que no querían admitir la existencia de varios CEE en el seno de Deutsche Bahn. Por contra, la gerencia estimó que los empleados de Schenker deberían formar parte de un CEE más amplio de Deutsche Bahn.



CEE de Deutsche Bahn

De un CEE por ley a un acuerdo de CEE

La iniciativa nórdica respecto al CEE también había causado preocupación entre los miembros del Comité de Empresa del grupo alemán, que temían estar subrepresentados en las negociaciones en términos de número. A pesar de representar a la gran mayoría de los trabajadores, a Alemania solo le habrían sido otorgados cuatro escaños en el Grupo Especial de Negociación. Finalmente, la solicitud nórdica de negociaciones fue rechazada y, en consecuencia, se creó por ley un Comité de Empresa Europeo de Deutsche Bahn de acuerdo con los requisitos subsidiarios de la Directiva CEE. Paralelamente, el CEE, apoyado por la Federación Europea de Trabajadores del Transporte (ETF), negoció un “Acuerdo

de Implementación” para el funcionamiento del nuevo CEE. Entretanto, este acuerdo se modificó, convirtiéndose finalmente, el 31 de marzo de 2012, en un Acuerdo de CEE válido. Resulta notable que este Acuerdo de CEE no solo estipula los derechos y obligaciones del CEE y la gerencia, sino que también reconoce la normativa laboral básica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y, en particular, el derecho a formar sindicatos libres y el derecho de esos sindicatos a negociar convenios colectivos para los trabajadores. Además, las partes reconocen las directrices actuales de la OCDE para empresas multinacionales.

Membresía y número de escaños

El Acuerdo de Deutsche Bahn no establece umbrales mínimos respecto a número de empleados para que un país esté representado en el CEE. Para cada país perteneciente al Espacio Económico Europeo, donde Deutsche Bahn o una subsidiaria tenga una unidad o sección empresarial, se delegará o se elegirá un mínimo de un empleado representante en el CEE. Si una (segunda) unidad empresarial opera con al menos 100 trabajadores en un país determinado, debe haber un representante adicional de dicho país. En países con una empresa

que tenga más de 10.000 trabajadores, se delegará o elegirá otro representante nacional. Por cada 10.000 trabajadores adicionales o una fracción mayor, habrá un representante más. Alemania está representada por 12 miembros en el CEE. No hay sustitutos para ser elegido en el CEE y la duración de los mandatos no está especificada. A diferencia del Foro DPDHL, el CEE de Deutsche Bahn es un organismo exclusivo para empleados sin una estructura representativa dedicada a la gerencia.

Sesiones plenarias y grupos de trabajo

El CEE de Deutsche Bahn permite una sesión plenaria por año y una reunión adicional, si es necesario, bajo decisión del CEE. En la práctica, esto ha llevado a dos sesiones plenarias anuales. Las sesiones plenarias suelen durar tres días, incluidos los tiempos de traslado y los de información y consulta con la Dirección Central el segundo día.

Cada miembro del CEE pertenece automáticamente a un “grupo de trabajo” específico, que integra a todos los miembros del CEE de una división. Se han creado grupos de trabajo permanentes para las siguientes áreas de negocio:

- DB Arriva/Transporte Regional de Pasajeros
- DB Schenker Grupo de Trabajo Ferroviario
- DB Schenker Logística

El CEE puede delegar tareas específicas a los grupos de trabajo, incluyendo información y consulta. Los grupos de trabajo se reúnen regularmente dos veces al año con

cada representante del CEE, que es invitado a un total de cuatro sesiones repartidas anualmente.

Comité Directivo y Comité Presidencial

El CEE está dirigido por un presidente, elegido por los miembros del CEE. Junto con tres representantes elegidos, el presidente forma el Comité Presidencial y gestiona los asuntos cotidianos del Comité de Empresa Europeo.

Además del Comité Presidencial, el CEE opera un comité directivo, formado por el Comité Presidencial y otros miembros del CEE. Los otros miembros del Comité Directivo son propuestos por los grupos de trabajo y elegidos por el CEE. El Comité de Gestión se reunirá bajo requerimiento, pero no menos de dos veces al año.

Los elementos fundamentales del Acuerdo de CEE, más allá de las disposiciones anteriores del Acuerdo de CEE de Deutsche Bahn, incluyen secciones importantes sobre asuntos como los siguientes:

- Interpretación y traducción
- Reuniones adicionales, en caso necesario
- Derecho a comunicarse con los empleados
- Medios y recursos financieros
- Oficina del CEE
- Derecho a invitar a expertos
- Derecho a formación lingüística
- Protección contra la discriminación o el despido impropio
- Derecho a tiempo libre remunerado para llevar a cabo tareas del CEE

Estado legal

El Acuerdo de CEE de Deutsche Bahn establece los derechos y obligaciones de las partes. Si cualquiera de las partes lo rescinde, este acuerdo será de aplicación hasta que se firme uno nuevo. En caso de controversia con respecto a la interpretación de este Acuerdo, el Comité Presidencial está obligado a entablar conversaciones con la gerencia. Si no se puede alcanzar un acuerdo nuevo, se considerará el acuerdo vigente legalmente válido

y ejecutable ante el tribunal laboral. Como el Acuerdo se rige por la ley alemana sobre los comités de empresa europeos ("EBRG"), cualquier controversia legal quedaría bajo la jurisdicción del tribunal laboral en Berlín como sede de la empresa. En la práctica, no se han presentado, hasta el momento, controversias legales ante el tribunal.

ELECCIONES DEL CEE

Hay una diferencia fundamental en la forma en que los representantes de los trabajadores y gerentes cuentan con el mandato para desempeñar sus funciones. Mientras que los líderes empresariales son nombrados por superiores y se supone que operan siguiendo líneas de responsabilidad, cadenas de mando y jerarquías, la representación de los trabajadores se basa en los principios de la democracia industrial. Tanto el funcionamiento interno de un CEE como la forma en que los miembros son nombrados o elegidos para constituir el CEE están sujetos a procedimientos democráticos. Al igual que los políticos, los miembros del CEE son responsables ante el electorado de un área geográfica determinada y dependen de su legitimidad democrática. Es absolutamente crucial para el éxito y la reputación de un CEE que su base democrática sea reconocida y respetada por todas las partes.

No existe un planteamiento uniforme en la Directiva del CEE sobre cómo los Estados miembros de la UE deben aplicar el principio de democracia industrial. Consciente de la diversidad en la que operan los comités de empresa, los sindicatos y otras formas de representación de los trabajadores en todos los países, la Directiva ha impuesto a todos los Estados miembros de la UE la necesidad de determinar el método específico de elección o nombramiento de los miembros del CEE. Se entiende, por lo común, que un proceso de elección estandarizado, establecido por las reglas de la empresa o el Acuerdo de CEE, no puede reemplazar ninguna normativa de carácter nacional. La legislación territorial prevalecerá en caso de conflicto entre un Acuerdo CEE y las regulaciones respectivas.

Se ha de tener muy en cuenta que las disposiciones legales para la elección o el nombramiento de miembros del CEE de un determinado país y para la elección o el nombramiento de representantes de los trabajadores a nivel local responden, en general, a reglamentos distintos. La forma en que un miembro del CEE es elegido o

nombrado, está sujeta normalmente a unas reglas diferentes que para la elección o el nombramiento de un representante local. Por ejemplo, si una ley de derecho interno define un cierto período de tiempo (mandato) para un representante local de los trabajadores, esta regla no se aplica al mandato de los miembros del CEE.

El término legal “elección o nombramiento” utilizado en muchos acuerdos de CEE no debe interpretarse erróneamente como una libre elección de procedimientos, sino que está relacionado con las diferentes formas en que la Directiva se ha transpuesto a la legislación de los diversos países. Si los miembros del CEE deben ser “nombrados” por la legislación local, esto siempre lleva implícito los derechos de los organismos representativos de los trabajadores, como sindicatos o comités de empresa, para elegir a los miembros del CEE en su país. La “designación” de un miembro del CEE no ha de entenderse nunca como una prerrogativa de la gerencia para seleccionar a cierto empleado en calidad de miembro del CEE.

De acuerdo con las culturas y tradiciones locales de diálogo social, los Estados miembros han transpuesto la Directiva del CEE de diferentes maneras. En general, existen tres procedimientos de elección/nombramiento:

A – ELECCIÓN/ NOMBRAMIENTOS POR PARTE DE COMITÉS DE EMPRESA

En países con un fuerte énfasis en los comités de empresa locales independientes, los miembros del CEE son elegidos o designados por los miembros de los comités de empresa locales existentes. Subordinados a la legislación nacional respectiva, los candidatos deben ser miembros del comité de empresa local o empleados ordinarios sin ningún mandato local. En el caso de que existan varios comités de empresa en un país, la nominación se realiza en una convención nacional del comité de empresa, a través de un comité de empresa central o por acuerdo de los diferentes comités de empresa locales. En este modelo, los sindicatos desempeñan un papel bastante informal, si es que están involucrados. Pueden proponer candidatos al comité de empresa, pero no tienen derechos respecto a la toma de decisiones. Los Países Bajos, Austria y Alemania son ejemplos de este grupo de países.

B – NOMBRAMIENTOS POR PARTE DE ORGANIZACIONES SINDICALES

En un segundo grupo de países, los sindicatos son actores clave en la selección por ley de sus miembros del CEE. El hecho de que un sindicato sea o no elegible para participar en la elección, depende normalmente de su "representatividad", que puede demostrarse ya sea mediante la ratificación del convenio nacional de negociación colectiva, el número de miembros del sindicato en la empresa o el número de votos obtenido en la última elección del comité de empresa. Existen diferentes procedimientos de elección, mediante los cuales los sindicatos asignan a sus miembros del CEE: en algunos países la decisión es competencia de la administración sindical externa, mientras que en otros países los miembros sindicales de la empresa pueden buscar un acuerdo o votar. Italia, Francia y Suecia son ejemplos de países donde los sindicatos asignan miembros del CEE.

C – ELECCIÓN POR PARTE DE TODOS LOS EMPLEADOS

En muchos países, la ley prevé un proceso en el que cada empleado está invitado a votar a los miembros del CEE como un modelo predeterminado, en caso de que no haya representantes locales de los trabajadores, o su función no se perciba como lo suficientemente representativa de todo el país. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si un sindicato solo representa a los obreros y no a todo el personal o si un comité de empresa existe en un sitio determinado, pero otros lugares permanecen sin representación. Salvo excepciones, existe una guía limitada en la legislación nacional sobre los mecanismos específicos para una elección por parte de todos los empleados. Algunos países (Reino Unido, Irlanda) establecen reglas más detalladas para los procedimientos de votación, mientras que otros países (Bulgaria, Lituania) estipulan que los miembros del CEE deben ser elegidos en una asamblea a la que asistan todos los empleados.

Elección de miembros del CEE por la gerencia: ¿Mito o realidad?

En el curso de esta publicación, los gerentes locales de las dos empresas participantes fueron invitados a explicar los procedimientos de elección del CEE en su país. Las respuestas dadas confirman la necesidad de una formación de sensibilización en todos los niveles. Aunque muchos gerentes expresaron la opinión de que la gerencia no debería interferir en las elecciones, todavía hay gerentes con una falta de conocimiento básica, como se ilustra en la siguiente declaración:

»Honestamente, no tuvimos un representante durante bastante tiempo. Supongo que realmente no era necesario. ... Y luego la oficina central comunicó que quería un representante de nuestro país, probablemente para extenuar la maravillosa oportunidad de crecimiento en el [país]. Cuando esto se solicitó, la alta gerencia decidió, en esta primera fase, que lo mejor que debíamos hacer era designar ciertamente a alguien. Únicamente tuvimos una discusión entre el Director de RRHH, el CEO y el CFO sobre quién sería la mejor persona y, a partir de los temas en la agenda, se decidió, si conseguir, en primera instancia, a alguien de RRHH, siendo

esta persona probablemente la mejor elección para contribuir a todo el programa.

Hablamos de que tal vez deberíamos convocar unas elecciones, y si este era el camino correcto a seguir, pero decidimos no hacerlo porque carecíamos del conocimiento sobre cuál era realmente la función a realizar y asegurarnos de tener a la persona adecuada. Actualmente estamos revisando aspectos y explorando si existe la necesidad de un cambio y, posiblemente, la convocatoria de unas elecciones.«

Cómo organizar las elecciones para el CEE – Recomendaciones

Aunque la legislación nacional en su mayor parte considera, que la elección directa por parte de todos los empleados es una opción alternativa, en la práctica, este modelo se ha convertido en una forma de elegir miembros del CEE, usada con frecuencia en muchas empresas. Esta evolución proviene de la creciente ausencia de sindicatos o comités de empresa en muchos países y centros de trabajo. En la mayoría de los países de Europa Central y Oriental, en particular, se ha observado que los comités de empresa locales son bastante excepcionales y los sindicatos, allí donde existen, ejercen a menudo una influencia limitada en el proceso electoral.

Por las razones anteriores, en este capítulo se hace especial hincapié en la forma en que las elecciones deben llevarse a cabo en países donde los miembros del CEE deben ser elegidos directamente por todos los emplea-

dos. Las siguientes directrices no se aplican a los países donde los miembros del CEE son elegidos o nombrados por los sindicatos y los comités de empresa.

Circunscripciones

Para los países facultados a tener más de un miembro del CEE, debe aclararse cómo se repartirán las responsabilidades de los miembros del CEE. Los modelos existentes se basan en geografías (regiones), divisiones comerciales o cualificaciones laborales. A menos que esto

esté bien definido, cada representante del CEE abarca a todos los empleados del país afectado. Debe aclararse que todas las entidades jurídicas y filiales controladas por la empresa deben estar involucradas.

Elegibilidad

En principio, todos los empleados (incluidos los empleados a tiempo parcial) son elegibles como candidatos. La preselección de candidatos adecuados por parte de la gerencia no está permitida.

Todos los empleados del país respectivo tienen derecho a votar.

Dado que el CEE es un cuerpo de representantes de los trabajadores, los posibles conflictos de intereses deben evitarse en la medida de lo posible. Tales conflictos pueden surgir principalmente para los gerentes superiores en RRHH u otras funciones de gestión. En caso de duda, se debe contactar a la Oficina del CEE de forma previa a las elecciones.

Convocatoria de elecciones

La gerencia y los miembros activos del CEE deben acordar el contenido de la convocatoria de elecciones y el método y los plazos relativos a la comunicación a empleados. La convocatoria de elecciones debe incluir una descripción exhaustiva del propósito del CEE y el perfil de rol esperado.

La comunicación únicamente por correo electrónico no es suficiente. Para el personal operativo se requieren copias impresas, folletos y publicaciones en el tablón de anuncios, a fin de informar a los empleados.

El Comité Restringido del CEE o el Comité de Gestión deben recibir una copia de la convocatoria de elecciones.

Lenguas

La convocatoria de elecciones y cualquier otra comunicación relacionada con las elecciones deben emitirse en la lengua del país respectivo.

Presentación de candidatos

Antes de la elección, los candidatos deben tener tiempo y oportunidad suficiente para presentarse a sí mismos y ante sus colegas. La experiencia muestra que los acuerdos de votación, a menudo favorecen a los candidatos que disfrutan de cierta publicidad en la ejecución de sus funciones profesionales y pueden utilizar su red profes-

sional para promover su candidatura. Deben explorarse métodos sobre cómo se puede proporcionar igualdad de oportunidades a los candidatos menos conocidos. Esto incluye el uso de los medios de comunicación de la empresa, reuniones municipales y visitas a otros centros de actividad cuando sea necesario.

Requisitos de votación

Las votaciones secretas son cruciales para ejecutar con éxito las elecciones. Se recomienda designar un comité electoral compuesto por empleados imparciales que se ofrezcan como voluntarios para acompañar y supervisar la votación.

Se entiende que la gerencia local se abstiene de influir en el resultado de las elecciones promoviendo o desanimando a ciertos candidatos.

Se requiere una votación secreta, incluso si solo existe un candidato por puesto para la elección. En algunos

países, una elección válida requiere niveles mínimos de concurrencia (participación).

Al establecer la fecha para la votación, se debe permitir el tiempo suficiente para que participen tantos empleados como sea posible, incluidos los empleados a tiempo parcial y los empleados por turnos.

Las urnas electorales se deben colocar en áreas de fácil acceso, como comedores o vestíbulos. Estas urnas deben estar precintadas y los números registrados. Las urnas electorales solo pueden ser abiertas por el comité electoral (ver arriba) al final de la votación.

Procedimiento de comunicación

El resultado de las elecciones debe ser comunicado al CEE, incluida la información sobre el número total de votos emitidos y el desglose de los votos entre los candidatos.

Los resultados de la elección deben comunicarse al personal del país respectivo, directamente después de que se haya obtenido la verificación por parte del CEE.

Participación de miembros del CEE en el proceso de elección

En Deutsche Post DHL, los miembros del CEE representan un papel crucial en la preparación del nuevo proceso electoral al final de su mandato de cuatro años: el Acuerdo de CEE requiere un acuerdo local entre el miembro o miembros del CEE y la gerencia, en cuanto a la forma en que han de llevarse a cabo las elecciones.

»La gerencia nacional responsable deberá acordar los detalles del proceso de elección con los respectivos representantes de los trabajadores nacionales en el Foro DPDHL, de conformidad con la legislación nacional pertinente.«
(Art 2.2.4 del Acuerdo DPDHLF).

Los miembros del CEE deben observar que se aplicará la cláusula anterior y deben buscar el asesoramiento de la oficina o experto del CEE respecto a los detalles que se acordarán.

EL PROCESO DE INFORMACIÓN Y CONSULTA

El objetivo principal de un CEE es ser informado y consultado por la gerencia sobre la evolución del negocio y las perspectivas. Debido a que las condiciones del mercado están sujetas a cambios constantes, una o dos sesiones plenarias anuales no serían suficientes para que un CEE responda a su debido tiempo ante todas las nuevas dificultades que se suceden en un año financiero. Por este motivo, información y consulta no solo tienen lugar en las sesiones plenarias, sino también, cuando es necesario, con los subórganos del CEE, tales como grupos de trabajo (Deutsche Bahn) o el Comité Restringido y los comités empresariales (Deutsche Post DHL), dependiendo de las reglas establecidas por el Acuerdo de CEE.

Temas de información y consulta

La Directiva del CEE enumera una serie de temas, categorizados a menudo como normas mínimas de información y consulta, y que incluyen tanto cuestiones económicas como sociales. Según la Directiva, la información (sin la obligación de consulta) debe referirse, en particular, a la estructura de la empresa, la situación económica y financiera, el desarrollo probable y la producción y ventas. La información y consulta del CEE debe referirse, en particular, a la situación y la probable tendencia del empleo, inversiones, cambios sustanciales concernientes a la organización, introducción de nuevos métodos de trabajo o procesos de producción, transferencias de producción, fusiones, recortes o cierres de empresas,

establecimientos o partes importantes de los mismos y despidos colectivos (Directiva 2009/38/CE).

Desde que se adoptó la Directiva de la UE sobre trabajadores temporales y trabajadores contratados a través de agencias en 2008, los CEE también están autorizados a recibir información sobre trabajadores contratados a través de agencias. Además, muchos Comités de Empresa Europeos han ampliado la lista de temas anteriormente mencionados por acuerdo con su gestión, y han incluido temas como salud y seguridad, igualdad de oportunidades o protección de datos en asuntos de información y consulta.

Información

La Directiva designa a la Dirección Central como portadora de las obligaciones de información y consulta. En concreto, la Dirección Central no tiene por qué ser necesariamente el CEO o un miembro de la junta, sino que podría ser cualquier otro representante que actúe en nombre de la empresa. No obstante, el término "Dirección Central" implica que, en última instancia, es responsabilidad de la junta asegurarse de que se cumplan todas las obligaciones derivadas de un Acuerdo de CEE. Para la mayoría de las empresas multinacionales con sede en la UE, ha demostrado ser una buena práctica que el CEO se dirija al CEE al menos una vez al año para compartir su estrategia y escuchar a los representantes de los trabajadores. Dependiendo de los temas de la agenda, el papel del CEE en cada reunión será identificar a los gerentes más expertos y apropiados sobre el tema objeto de invitación. Además de su experiencia en el tema, los ponentes deben ocupar asimismo una posición de liderazgo dentro de la empresa, lo que les permite introducir de nuevo las reflexiones con el CEE en el proceso de toma de decisiones.

A menudo se plantea la cuestión de cuán detallada debe ser la información proporcionada. Según la Directiva CEE, "información" significa

»transmisión de datos por parte del empresario a los representantes de los trabajadores para que puedan familiarizarse con el tema y examinarlo; la información se proporcionará en el momento, de la manera y con el contenido que sea apropiado para que los representantes de los trabajadores puedan realizar una evaluación en profundidad del posible impacto y, cuando corresponda, prepararse para las consultas ...« (Directiva 2009/38/CE Art. 2)

Desde la perspectiva del CEE, lo crucial es si la información proporcionada será adecuada y suficiente para llevar a cabo la evaluación en profundidad requerida. Se entiende por lo común que, si no se cumplen los criterios anteriores, la gerencia tendría que proporcionar más información basada en las necesidades identificadas por el CEE. Un CEE experimentado solo concluirá la fase de información una vez que toda la información solicitada haya sido presentada por la gerencia.

Consulta

Por desgracia, la consulta a menudo se abandona, si es que no se ignora, en la operación de muchos CEE. Algunos gerentes y representantes de los trabajadores luchan incluso por alcanzar un acuerdo común de lo que en realidad se entiende por "consulta". Una mirada al significado literal del verbo latino "consulere" (= aconsejar) puede proporcionar alguna orientación: en la República romana (509 a 27 aC), un "cónsul" ocupaba el cargo político electo más alto y los dos cónsules elegidos alternaban diariamente su cargo en las funciones del imperio. Durante los siglos posteriores, el cónsul adquirió un papel más representativo enfocado a asesorar a los ciudadanos que vivían en el extranjero. En los tiempos modernos, la consulta se ha convertido en sinónimo de ofrecer y solicitar asesoramiento. Por ejemplo, los pacientes "consultan" a un médico en busca de consejo y tratamiento. En el mundo de los negocios, grandes corporaciones como Boston Consulting o McKinsey ofrecen sus servicios como firmas de consultoría y están especializadas en proporcionar orientación estratégica a la gerencia. Ser un consultor empresarial también puede servir como un trampolín para convertirse en un líder empresarial. En Deutsche Post DHL, por ejemplo, el CEO y otros dos miembros de la junta son ex consultores de McKinsey.

En el marco de los CEE, consulta significa

»el establecimiento del diálogo y el intercambio de puntos de vista entre los representantes de los trabajadores y la Dirección Central ... en el momento, de la manera y con el contenido que permita a los representantes de los trabajadores expresar una opinión sobre la base de la información proporcionada respecto a las medidas propuestas con las que se relaciona la consulta, que pueda tenerse en cuenta en la empresa a escala comunitaria o en el grupo de empresas a escala comunitaria, sin perjuicio de las responsabilidades de la gerencia y en un plazo razonable.«

(Directiva 2009/38/CE, art. 2).

La consulta en términos de la Directiva supone un esfuerzo mutuo de las partes (la gerencia y el CEE) para llegar a un entendimiento común de la información facilitada e, idealmente, para llegar a conclusiones conjuntas. La gerencia debe considerar, pero no tiene por qué estar de acuerdo con los puntos de vista del CEE. El CEE debe estar habilitado para digerir la información obtenida y presentar ideas, propuestas o demandas alternativas. Cada vez que se planifica una reunión de información y consulta, se debe garantizar que se asigne suficiente tiempo para responder a la información compartida por la gerencia. Por lo tanto, una presentación que solo permita una sesión Q & A (preguntas y respuestas) al final no satisfaría el requisito legal de consulta.



¡Hablamos con una sola voz!
Miembros del CEE de Deutsche Bahn recibiendo un premio

La opinión del CEE

En el curso de un procedimiento formal de información y consulta, el CEE está legitimado para emitir una opinión al final del proceso de consulta. La opinión del CEE es el resultado consolidado de su análisis respecto a toda la información proporcionada. La opinión no es, por lo tanto, un resumen de los puntos de vista individuales de cada uno de los miembros, sino que se traduce en la opinión colectiva del CEE como organismo. En general, la opinión se emitirá en forma de una declaración escrita que se presentará a la junta corporativa o cualquier otra autoridad de toma de decisiones más apropiada. La ley europea exige que la Dirección Central aguarde la opinión del CEE, la tome en consideración y presente una

respuesta razonada al CEE antes de tomar una decisión irreversible.

El CEE no tiene la obligación de emitir una opinión, y formular las opiniones colectivas no siempre es una tarea fácil. Una opinión puede ser positiva y favorable a una propuesta de gestión. También puede ser crítica o negativa y oponerse a un plan de gestión. El tipo de opinión más desafiante incluye propuestas alternativas. Como la influencia del CEE se limita al poder de persuasión, cualquier alternativa propuesta debe ser razonable y prepararse con cierta reflexión.

La coordinación de información y consulta

Es obvio que la información y la consulta solo pueden ser significativas mientras la decisión final aún no se haya tomado o implementado. Del mismo modo que un paciente debe consultar al médico antes de fallecer, la gerencia debe consultar a la CEE antes de que se produzca un cierre de centro o los despidos se conviertan en un hecho consumado. Una encuesta reciente, realizada a 1.500 miembros del CEE por el Instituto Sindical Europeo (ETUI) reveló, que solo el 20 % de los miembros del CEE opinaban que su CEE era consultado por la gerencia antes de tomarse una decisión final. Esta

investigación ha reforzado el argumento de los sindicatos europeos de que, en cualquier revisión futura de la Directiva CEE, debería darse prioridad a la información y consulta oportunas. Por el momento, los miembros del CEE no deben esperar hasta que la gerencia inicie la consulta del CEE. En base a la propia información del CEE obtenida a través de su red, se pueden anticipar a menudo ciertos proyectos capacitados para la participación del CEE. Por consiguiente, correspondería al CEE presentar una solicitud formal a la gerencia para que se implemente el proceso de información y consulta.

La vinculación entre la información y consulta a nivel europeo y local

En el caso de que asuntos transnacionales afecten a los empleados de forma significativa, la gerencia tiene una doble obligación: debe involucrar al CEE y a los representantes locales de los trabajadores o a los trabajadores directamente si no existen comités de empresa o sindicatos locales. Una vez que la gerencia lo notifica, el CEE dispone de la facultad para reunirse, a petición suya, con la Dirección Central u otro nivel de gerencia más apropiado y con sus propios poderes de toma de decisiones, para ser informado y consultado.

Las reuniones extraordinarias se hacen particularmente necesarias en caso de reubicaciones, cierres o despidos colectivos. Dependiendo del Acuerdo de CEE de la empresa, será el Comité Restringido u otra subentidad del CEE el que se involucre. De hecho, ambos procesos, la información y consulta a nivel europeo y la información y consulta a nivel local/nacional deberán gestionarse paralelamente entre sí. Contrariamente al mito popular, no existen leyes nacionales en el seno de la UE, que exijan que los organismos representativos locales sean informados con anterioridad al CEE. En realidad, la Directiva CEE 2009 estipula que los CEE deben ser informados antes o al mismo tiempo que los representantes locales de los trabajadores.

En caso de reuniones extraordinarias de información y consulta, se debe invitar asimismo a los miembros del CEE de los países afectados por la medida. Para una reunión sobre la reubicación de un almacén de Portugal a España, por ejemplo, los miembros del CEE de España y Portugal deberán ser invitados, además de los miembros regulares del CEE de la respectiva subdivisión que se ocupa del tema. En el ejemplo anterior, sería primordial que los miembros del CEE de España y Portugal, construyan el vínculo entre los empleados afectados a nivel local y el CEE. Dichos miembros solo estarían en condiciones de representar los intereses de los empleados afectados si se les contacta lo antes posible, incluso si estuvieran ubicados en un centro diferente en el país. Las leyes y acuerdos del CEE proporcionan los medios necesarios, como visitas al centro, para establecer un contacto.



El CEE de Deutsche Post DHL enviando un mensaje a la Dirección Central en una sesión plenaria en Bonn

LOGROS POSIBLES: DIEZ EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Los colegas en el área de producción no suelen saber mucho sobre su CEE. En tiempos de populismo y nacionalismo crecientes, debes ser valiente para agitar la bandera europea. Algunos colegas incluso pueden expresar su escepticismo y preguntarse si se saca algún beneficio de que sus representantes se encuentren lejos del lugar de trabajo.

»¿Por qué vas a visitar países extranjeros de nuevo? ¿Te estás convirtiendo en un gerente? ¿Qué nos espera?«

Tales preguntas, ya sean serias o irónicas, aparecerán tarde o temprano en cualquier conversación con los empleados locales.

Está claro que los resultados de la participación del CEE no siempre son medibles y, por lo tanto, no son fáciles de comunicar. Algunas ventajas solo se hacen visibles mediante la combinación de esfuerzos aünados de representantes de los trabajadores europeos y locales junto con los sindicatos y, a veces, incluso con el apoyo de ciertos aliados de la gerencia. La firma de una Carta o Acuerdo europeo que documente los resultados tenderá a ser la excepción. Sin embargo, existen numerosos ejemplos de buenas prácticas en los que los CEE, sin duda, marcaron la diferencia. Los miembros del CEE deben estar preparados para anunciar los beneficios de su CEE y explicar a sus colegas lo que éste puede hacer por ellos. Siempre que se presente un informe en las reuniones locales, será decisivo celebrar algunas historias de éxito relativas a logros del CEE en el pasado. La siguiente lista no es exclusiva, pero puede inspirar a cada miembro del CEE a pensar en sus propios ejemplos de buenas prácticas para compartir con los colegas en su país.



El Presidente del CEE de Deutsche Bahn, Jörg Hensel, en el antiguo parlamento alemán ('Bundestag')

Centros de Servicios Compartidos

En 2013, la Dirección Central de Deutsche Bahn inició un proceso de información y consulta con el CEE sobre la creación de un Centro de Servicios Compartidos (SSC) en Bucarest. La compañía deseaba centralizar sus actividades de contabilidad global en Rumania, con el fin de alcanzar una mayor eficiencia y reducir costes. Desde muy al comienzo del proyecto, era obvio que el personal de contabilidad se vería afectado por el proyecto en muchos países europeos. El CEE inició con éxito negociaciones con la gerencia europea sobre un acuerdo marco para proporcionar el máximo apoyo a los empleados afectados. El acuerdo incluía, por ejemplo,

un programa de redistribución para los empleados afectados, medidas de reconversión profesional, servicios de movilidad, estándares mínimos en caso de despidos, un fondo financiero para dificultades y una amplia comunicación en todos los niveles de la empresa. La relación de colaboración de la Dirección Central y el CEE sobre este tema suscitó una atención pública significativa y supuso un punto de referencia para ir más allá del simple acto de compartir información. En reconocimiento de su Acuerdo de SSC, el CEE de Deutsche Bahn recibió el premio público del Comité de Empresa Alemán en 2016.

Transferencia de compromisos

Poco después de la adquisición de DHL por Deutsche Post, la Dirección Central revisó sus propias prácticas para gestionar los viajes de negocios. Hasta entonces, los viajes de negocios eran contratados por una subsidiaria especializada de DHL llamada "Travel House", que empleaba a una plantilla de unas 30 personas en varios países europeos. Deutsche Post DHL planeaba vender la empresa y utilizar servicios externos en el futuro. Durante el proceso europeo de información y consulta, la Dirección Central pudo disipar muchos de los temores

de los empleados afectados. La empresa adquirente, que era una gran empresa especializada en viajes de negocios, ofreció compromisos fiables en materia de seguridad laboral y oportunidades profesionales. Como resultado de la consulta, el mínimo legal de seguridad laboral de un año se amplió, por lo menos, a tres años después de la transferencia. Además, las condiciones de empleo no podrían ser menos ventajosas bajo el nuevo empresario. Finalmente, los empleados transferidos tuvieron una actitud positiva hacia su nueva empresa.



Miembros del CEE de Deutsche Bahn recibiendo su premio en el acto de entrega del Comité de Empresa Alemán en 2016

Encuestas de opinión de empleados

Al igual que muchas grandes corporaciones, Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL realizan encuestas anuales de opinión de los empleados. Mientras que el CEE de Deutsche Post DHL no tiene influencia en la forma en que se diseña y gestiona la encuesta, Deutsche Bahn ha establecido un grupo de trabajo conjunto a nivel del CEE. A través del grupo de trabajo, los miembros del CEE se involucran en los detalles de la encuesta, incluso antes de que se inicie la revisión de las preguntas

que se incluirán. Para cada encuesta, los miembros del CEE pueden proponer preguntas para su país. El grupo de trabajo también aborda los temores potenciales de los empleados con respecto a la confidencialidad de la encuesta y las inquietudes sobre la participación voluntaria. Finalmente, los resultados de cada encuesta se comparten abiertamente con el CEE y se discuten las medidas complementarias a tomar.

Empresa de trabajo

El uso de empleados procedentes de empresas de trabajo temporal (ETT) está en el radar de muchos CEE por una buena razón. Durante bastante tiempo, en Deutsche Post DHL, el CEE ha venido gestionado un grupo de trabajo en común, sobre el tema, con la gerencia. Entre otras actividades, el grupo de trabajo examinó las prácticas locales en varios países, a fin de garantizar un trato digno y respetuoso para los empleados. El grupo de trabajo puso gran énfasis en la implementación de

estándares legales europeos como la igualdad salarial y el trato igualitario. Aunque el llamamiento del CEE para un acuerdo marco europeo de regulación del uso de agencias fue rechazado, algunas prácticas locales inapropiadas o incluso ilegales sí fueron suspendidas. Asimismo, la Dirección Central se comprometió a revisar sus procesos de adquisición para garantizar, en el futuro, que solo las agencias de buena reputación fueran recompensadas con un contrato de proveedores.

Plan Social

Cuando, en 2009, Deutsche Post DHL anunció la reubicación planificada de la sede europea de la división Express de Bruselas a Bonn, el proyecto despertó malos recuerdos entre los empleados belgas. Una década antes, la compañía ya había reubicado el aeropuerto principal europeo para el negocio de envíos intercontinentales Express, de Bruselas a Leipzig, lo que provocó la pérdida de miles de empleos. Esta vez, la reestructuración afectó a unos 800 trabajadores. Aunque muchos de ellos eran de grado gerencial acostumbrados a tener poca participación en el comité de empresa o sindicato, de repente se dieron cuenta de las ventajas de la

unidad. “El cerebro y los mejillones deben permanecer en Bruselas” se convirtió en el lema de la lucha por su trabajo. En esfuerzos conjuntos, el CEE y los representantes de los trabajadores locales en Bélgica exigieron protección social para un número máximo de empleados. En un principio, la empresa rechazó las propuestas de los empleados, pero al final se llegó a un acuerdo, textualmente de la noche a la mañana, para un plan social que incluía la indemnización por despido y cubría a todos los empleados con la excepción de los gerentes más superiores. Casi 200 empleos podrían salvarse y mantenerse en Bruselas.

Fallos de Gestión Local

A veces se necesita poco más que una llamada telefónica para que un miembro del CEE evite que la empresa y los trabajadores se vean afectados. Un miembro español del CEE de Deutsche Bahn informa sobre la forma en que usó su red de CEE:

»Hace algunos años, nuestra gerencia local planeó cambiar el bien conocido nombre local de nuestra empresa. Cuando escuché acerca el plan, llamé al Presidente del CEE. El Presidente del CEE ha-

bló seguidamente con el gerente responsable en la sede alemana, quien tomó medidas inmediatas y telefoneó a nuestro Director Gerente. Todas estas llamadas se realizaron en el transcurso de unas pocas horas a lo largo del mismo día. La llamada desde la sede le llegó a nuestro Director Gerente a su teléfono móvil mientras se encontraba en una cita con el dentista. Estaba muy molesto después de la llamada, pero detuvo el plan para cambiar el nombre de la compañía de inmediato.«

Protección a los representantes de los trabajadores

Supervisar prácticas locales y ofrecer apoyo moral a los representantes de los trabajadores siempre que sea posible es asunto ordinario para cada CEE experimentado. Afortunadamente, los representantes locales que también poseen un mandato del CEE disfrutaban de una protección especial bajo los acuerdos de CEE de Deutsche Bahn y Deutsche Post. Cualquier medida disciplinaria potencial o incluso el cese de los miembros del CEE desencadena la participación inmediata del CEE. Con los años, se han llevado a cabo investigaciones exhaus-

tivas en una serie de casos individuales. Para ser sinceros, ninguna de las medidas de gestión planificadas fue causada evidentemente por la pertenencia al CEE del colega afectado. Sin embargo, en algunos casos, los miembros del CEE quedaron sujetos a un procedimiento disciplinario debido a sus actividades como empleados locales. En Deutsche Post DHL, el CEE logró reincorporar completamente a los colegas afectados en estos casos al dirigir la atención de la gerencia a las leyes laborales locales y el código de conducta de la empresa.

Derechos Humanos

Aunque el alcance legal de los CEE se limita formalmente a Europa, la mayoría de los miembros del CEE consideran la equidad en el trabajo, la dignidad y el respeto como valores universales. Por lo tanto, si es necesario, algunos CEE plantean incluso temas en sus reuniones que conciernen al personal en otras partes del mundo con referencia a los códigos de conducta de la empresa. Como la participación de los representantes de los trabajadores es bastante limitada en la mayoría de otras re-

giones del mundo, los CEE pueden actuar como un aviso en caso de problemas graves de cumplimiento fuera de Europa. Cuando los empleados de Deutsche Post DHL en Colombia se vieron obligados a someterse a pruebas de polígrafo (detector de mentiras) con respecto a su lealtad a la empresa, por ejemplo, el CEE intervino con éxito, en cooperación con las organizaciones sindicales internas, y las pruebas finalmente se abandonaron.



Miembros del CEE de Deutsche Bahn en una sesión plenaria

Salud y Seguridad

Los lugares de trabajo seguros y saludables deben ser un tema prioritario para cualquier empresa. A pesar de que la ley de la UE no reconoce la salud y la seguridad como una competencia del CEE, los CEE de Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL fueron un paso más allá. El Acuerdo de CEE de Deutsche Bahn ha incorporado la salud y la seguridad como un tema estándar obligatorio de información y consulta. En Deutsche Post, un grupo de trabajo conjunto trata el tema de forma permanente. El CEE ha instado a la gerencia a realizar evaluación de riesgos en todos los centros europeos y a poner más énfasis en la prevención de enfermedades relacionadas con el estrés mediante la promoción de lugares de tra-

bajo saludables y culturas de liderazgo. Los miembros del CEE tampoco dudan en señalar problemas de seguridad, una vez que no pueden resolverse localmente. Por ejemplo, los empleados daneses de DHL de transporte aéreo grabaron un video estremecedor sobre la carga peligrosa de aeronaves debido a un mantenimiento deficiente. Poco después de que el video fue presentado a la gerencia por los representantes de los trabajadores en una reunión en la sede, se tomaron las medidas apropiadas para remediar la situación. Mientras tanto, Safety First (la salud es lo primero) se ha convertido incluso en parte oficial de la Estrategia del Grupo.

Desinversiones

En el verano de 2010, la división Express de Deutsche Post DHL anunció su intención de retirarse del negocio de paquetería nacional francés y centrarse únicamente en envíos internacionales. La empresa ya había iniciado conversaciones con un fondo de capital privado respecto a la venta del negocio con unos 3.200 trabajadores. Entre los empleados, la reputación del inversor causó enorme inquietud sobre la seguridad laboral futura. La Dirección Central rechazó todas las demandas del CEE de iniciar un proceso de información y consulta sobre esta importante decisión con el argumento de que la desinversión de una filial francesa quedaría fuera de la competencia del CEE. Como la gerencia no estaba

preparada para entablar conversaciones europeas, el presidente del CEE decidió viajar a Francia para visitar a los colegas franceses. En una gran y emotiva reunión en París, expresó el apoyo y la solidaridad de todos los representantes nacionales europeos. A su regreso a Alemania, instó persistentemente al CEO de la división Express a entablar negociaciones directas con los sindicatos franceses. Finalmente, se escucharon sus solicitudes y se organizaron conversaciones de alto nivel. Facilitar esas negociaciones directas fue definitivamente un éxito para el CEE

ASUNTOS TRANSNACIONALES

Los CEE tienen competencia para tratar asuntos transfronterizos. Las cuestiones relacionadas con un solo país normalmente no capacitan para la información y consulta europeas. Los problemas de un solo país normalmente deben ser resueltos por los interlocutores sociales, donde existan, dentro del país. Abordar los asuntos locales en las reuniones del CEE podría sobrecargar fácilmente la agenda, pero también conduciría a la duplicación del diálogo a nivel local y europeo.

Por la razón anterior, la Directiva del CEE ha limitado el papel de los CEE a los asuntos transnacionales:

»Los asuntos se considerarán transnacionales cuando conciernen a la empresa a escala comunitaria o al grupo de empresas en su conjunto a escala comunitaria, o al menos a dos empresas o establecimientos de la empresa o grupo situados en dos Estados miembros diferentes«
(Directiva 2009/45/CE Art. 1).

El hecho de que una determinada decisión de gestión se considere transnacional ha desencadenado un debate controvertido entre la gerencia y los representantes de los trabajadores, desde la existencia de los CEE, y ha dado lugar a varias disputas legales. Cada caso debe analizarse minuciosamente, no solo en relación con el impacto de una decisión sobre los empleados, sino también en vista del nivel al que se toma la decisión.

Los siguientes ejemplos representan asuntos donde todas las partes están de acuerdo respecto a su naturaleza transnacional y entienden que el CEE debe estar involucrado:

- a) la migración de actividades contables de dos países del EEE a un Centro de Servicios Compartidos dentro o fuera de la UE;
- b) la desinversión de una filial con empleados en más de un país de la UE a una tercera parte;
- c) la reubicación de un centro, almacén o lugar de producción de un país del EEE a otro país del EEE;
- d) una decisión de la junta de externalizar los servicios de entrega en Europa.

La jurisprudencia europea ha confirmado que debe asumirse una dimensión transnacional si se produce un impacto negativo en el empleo en un país del EEE, pero las actividades se trasladan a otro país del EEE. Por lo tanto, el asunto concierne a dos Estados miembros y es competencia del CEE. Lamentablemente, la Directiva no se pronuncia sobre las reubicaciones de un país del EEE a un país no perteneciente al EEE. Por lo tanto, la gerencia puede argumentar que las actividades de reubicación de un solo país del EEE a países como Ucrania o el Reino Unido (después del Brexit), por ejemplo, quedarían fuera del alcance del CEE, ya que solo un país del EEE está involucrado.

Puede surgir un debate aún más contencioso si un proyecto piloto precede a una reorganización importante. Desde una perspectiva estrecha, tales pilotos pueden ser vistos como medidas locales, sin embargo, su papel como ensayos para otros países implica que el piloto sirve como el inicio para una implantación en otros países. La Directiva del CEE no ha definido ningún período de tiempo dentro del cual se deba suponer que las medidas en dos países están interrelacionadas. Algunas empresas se han aprovechado de este vacío legal al anunciar solo despidos transnacionales en un país a la vez. Al extender la implementación durante un período más largo, estas empresas declararon que cada iniciativa se mantuvo por sí sola sin tener ningún impacto transnacional. Este enfoque obtuvo triste notoriedad en el mundo de los CEE como una “táctica salami” cuando los proyectos europeos se dividieron en varias medidas de implementación “nacionales” para camuflar su dimensión transnacional.

En el escenario anterior, el CEE siempre debe reclamar su derecho a ser informado y consultado. Los tribunales laborales europeos han confirmado que los CEE tienen derecho a involucrarse, incluso si las medidas de implementación a nivel nacional no acontecen paralelamente, sino que son el resultado de una iniciativa de gestión europea. El criterio clave para evaluar la dimensión transnacional sería el nivel de gestión en el que se toma la decisión. En consecuencia, un CEE que pueda proporcionar evidencia de que una decisión de gestión se está tomando fuera del país, siempre tendrá un fuerte argumento para involucrarse.

Muchos expertos legales comparten la opinión de que incluso las medidas que afectan a los empleados en un solo país pueden habilitar al CEE para la consulta en una situación en la que la decisión sobre despidos potenciales se toma en otro país, por tanto, con la participación de dos países. Esta posición se basa en el preámbulo de la Directiva del CEE:

»Deben adoptarse las disposiciones adecuadas para velar por que los trabajadores... sean debidamente informados y consultados en caso de que las decisiones que les afecten sean adoptadas en un Estado miembro distinto de aquel donde trabajan.« (Directiva 2009/38/CE considerando 12).

El profesor Thomas Blanke, autor del comentario jurídico a la ley alemana del CEE, ha argumentado que el CEE debe estar involucrado si el tema en cuestión se encuentra fuera del control de la gerencia local/nacional. Según él, cualquier información y consulta local sería de uso limitado, puesto que la gerencia local solo está implementando decisiones tomadas a un nivel superior sin autoridad para alterar o revertir la decisión. En su comentario, el profesor Blanke presenta el siguiente ejemplo:

»La Dirección Central ubicada en Alemania planea cerrar un centro en Bélgica. El asunto concierne tanto a la empresa en Alemania (la Dirección Central toma la decisión) como a un centro de actividad en otro Estado miembro. El CEE debe ser informado ... Las decisiones de este tipo son siempre una cuestión transnacional. Por lo tanto, no hay ningún requisito ... que una decisión de gestión (tomada en Alemania) debe afectar al menos a otros dos Estados miembros« (Thomas Blanke: EBR- Kommentar, Baden-Baden 1999, p. 240).



CEO de Deutsche Post DHL, Frank Appel, respondiendo cuestiones planteadas por el CEE, dirigidas por la expresidenta Margrit Wendt

Debe reconocerse que muchos acuerdos del CEE incluyen definiciones menos favorables de medidas transnacionales que la legislación alemana del CEE y la gerencia podría mostrarse reacia a involucrar al CEE en esos casos. Después de muchos años de debate controvertido, el CEE de Deutsche Post DHL y la Dirección Central han acordado que el CEE será informado (pero no consultado) en caso de que decisiones significativas de la Dirección Central afecten a los empleados en un único país fuera de Alemania.

Aunque la Dirección Central está formalmente obligada a notificar al CEE en caso de una reorganización transnacional, esto no siempre se puede dar por hecho. Hay muchos ejemplos en los que los miembros mismos del CEE descubrieron proyectos relevantes y exigieron su participación. En grandes corporaciones como la Deutsche Bahn o Deutsche Post DHL, a veces será un desafío incluso para la gerencia supervisar todas las actividades comerciales con una relevancia potencial para el CEE. Será una tarea continua de los gerentes de RRHH y Relaciones Laborales crear conciencia dentro de la gestión comunitaria sobre la necesidad de considerar la participación del CEE cuando sea necesario.

Lo que los miembros del CEE pueden hacer

Los miembros del CEE deben ejercer un seguimiento continuo del desarrollo empresarial en sus países y evaluar en qué medida las iniciativas y proyectos pueden tener una dimensión transnacional.

Para este propósito, los miembros del CEE deben:

- Transmitir información de sus países al CEE, particularmente en el caso de reestructuración. Cuando el CEE recopila y compara dichos datos, puede resultar obvio que también se hayan producido medidas similares en otros países.
- Preguntar a la gerencia local/nacional si una determinada medida está siendo planificada y sometida a propuesta por la gerencia local/nacional, o si la medida está siendo impuesta en el país por la sede europea/central.
- Tener en cuenta que las inversiones locales o la contratación de nuevos trabajadores en otro país podrían ser parte de una reorganización transnacional, por ejemplo, en el caso de una reubicación transfronteriza de un almacén. En estos casos, los miembros del CEE siempre deben comunicarse con sus colegas europeos a fin de encontrar una solución aceptable para todas las partes.

REUNIONES DEL CEE

La Directiva del CEE obliga a las empresas a convocar al menos una reunión anual de información y consulta con sus representantes de los trabajadores. En la práctica, los CEE limitados a esta única ocasión tienden a no ser muy productivos. Los negocios modernos avanzan rápidamente y la necesidad de ampliar la frecuencia de las reuniones es, hoy en día, de reconocimiento común. Los CEE de Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL se reúnen con la gerencia dos veces al año; con otros organismos de división o subgrupos tienen reuniones adicionales. No hay duda de que las reuniones del CEE absorben importantes recursos financieros y humanos. En 2010, el Gobierno del Reino Unido publicó un estudio que revelaba que el promedio de costos totales de una sesión plenaria del CEE equivalía a una suma de alrededor 120.000 euros. Por lo tanto, hay buenas razones para usar el tiempo de reunión tan extraordinario y valioso de la manera más eficiente posible. El siguiente capítulo se centra en las tareas más importantes de los miembros del CEE antes, durante y después de una reunión del CEE.



Delegados del CEE de Deutsche Post DHL en una sesión plenaria con sus intérpretes

Antes de la reunión

Confirmar la asistencia

La logística de una reunión del CEE requiere una buena planificación y un tiempo de ejecución considerable. Las fechas de la sesión plenaria anual se planifican y comunican, generalmente, con mucha anticipación para permitir que los miembros del CEE programen sus propias agendas teniendo en cuenta las fechas de la reunión. Asistir a las sesiones plenarias se considera una cuestión de alta prioridad para los miembros del

CEE. Una vez que se distribuyen las invitaciones oficiales, se solicita a los miembros del CEE que lo notifiquen a la oficina del CEE dentro del plazo establecido para su participación. En caso de que un miembro no esté disponible para asistir a una reunión, el suplente, si hay uno, intervendrá. Es una de las responsabilidades de los miembros nacionales del CEE involucrar e informar a sus suplentes en tales circunstancias.



CEE de
Deutsche Bahn

Proponer temas de agenda

En buena medida, las agendas de reuniones del CEE siguen un patrón estandarizado que incluye un informe de la evolución y las perspectivas del negocio, y una presentación de desarrollos desde una perspectiva de empleo. Asimismo, se pueden cubrir temas de información y consulta como se enumeran en el Acuerdo de CEE. Además, habrá oportunidades para incluir otros temas de interés para los empleados. Los miembros del CEE deben asegurarse de que se establezca una agenda interesante con ponentes invitados competentes en

aquellos asuntos que sean realmente relevantes para el personal. Si los miembros del CEE no toman titularidad con respecto a la agenda, las reuniones conjuntas con la gerencia pueden convertirse fácilmente en presentaciones guiadas por la misma. En última instancia, los presidentes y los comités restringidos organizarán las agendas, pero cualquier contribución y sugerencia de los países, hecha a tiempo, será apreciada y considerada.

Establecer objetivos

Antes de emprender el viaje, los miembros del CEE deberían haber identificado sus prioridades y expectativas clave para la reunión que va a tener lugar. Estas pueden manifestar una cuestión determinada o tratarse de un informe sobre un problema en su país. Es muy impor-

tante que los miembros del CEE sepan exactamente lo que desean obtener de la reunión. Una actitud de “esperar y ver” no será suficiente. La reunión preparatoria interna se utilizará para compartir las diversas expectativas y consolidarlas en un enfoque colectivo.

Usar la red

Parece obvio, pero a menudo pasa por alto: los miembros del CEE son embajadores de su país. No es su opinión personal lo que importa, sino las opiniones y las necesidades de las personas que representan. Un miembro activo del CEE siempre se comunicará por adelantado con los trabajadores del país que representan para explorar los asuntos relevantes que se abordarán en el

CEE. La comunicación con los empleados no se limita a informar después de la reunión, sino que ya comienza con un balance de las expectativas de los empleados antes de la reunión. Como portavoz de los trabajadores de su comunidad, los miembros del CEE se dirigirán constantemente a los empleados locales para escuchar y comprender los últimos desarrollos en el país.

Manifestar la diversidad del negocio

Es natural que los desarrollos empresariales que afectan al entorno laboral directo de un miembro del CEE siempre atraigan su atención particular. Un mensajero de paquetería, por ejemplo, puede estar más entusiasmado con las condiciones de trabajo para los mensajeros que un especialista en TI, para quien los temas de

seguridad de datos pueden ser de mayor interés. Sin embargo, los miembros del CEE deben pensar más allá de su propio ámbito profesional dentro de la empresa y aumentar su conocimiento acerca del negocio entero al que representan.

Documentos de estudio

La mayoría de las empresas como Deutsche Bahn o Deutsche Post reconocen la necesidad de que los miembros del CEE reciban documentación, como presentaciones de PowerPoint, con la suficiente antelación, antes de que la reunión tenga lugar. Muy a menudo, la Oficina del CEE realiza enormes esfuerzos, al igual que los equipos responsables de RRHH, para lograr que los ponentes entreguen sus documentos con puntualidad y puedan traducirlos y distribuirlos antes de la reunión. Estos es-

fuerzos solo son recompensados si los miembros del CEE utilizan el material para la propia planificación. Es decir: la reunión interna del CEE no se considera el momento ideal para que los miembros comiencen a prestar atención a los documentos distribuidos. Este proceso ya debe comenzar dentro de los países y, si corresponde, en cooperación con los representantes locales de los trabajadores.

Recopilar datos

El miembro del CEE “ideal” tendrá una comprensión aceptable de la evolución empresarial y los desafíos a los que se enfrenta su país. Él/ella estará familiarizado con los últimos resultados financieros y previsiones, así como con las tendencias de empleo. Parte de la planificación puede incluir asimismo una actualización de datos del país para los otros colegas del CEE en la reunión interna. Algunos CEE utilizan plantillas, cuestionarios o listas de verificación para este propósito, comparando las prácticas locales y las condiciones de empleo. De-

pendiendo de los temas de la agenda, se debe poner cierto énfasis en los asuntos específicos de discusión. Si la agenda incluye el tema de salud y seguridad, por ejemplo, los miembros del CEE deben esforzarse por conocer los últimos datos de calidad, seguridad, salud y medioambiente en su país (QSHE). Puede haber diferentes derechos legales con respecto al acceso a los datos, pero todos los miembros deben realizar un esfuerzo mínimo.

Formar equipo con la delegación del propio país

Los países más grandes a menudo tendrán más de un representante del CEE que desee establecer contactos durante todo el año; para países más pequeños con un solo escaño, puede participar el suplente. Algunos países convocan incluso reuniones nacionales de sus

miembros del CEE mucho antes de la sesión plenaria. En estas ocasiones, se discuten los intereses específicos del país que son relevantes para el CEE. La carga de trabajo se puede dividir y compartir fácilmente entre varios miembros.

Establecer lazos con la gerencia local

Las sesiones previas a la reunión con la gerencia local no son una obligación formal, pero pueden brindar la oportunidad de explorar si hay puntos en común con respecto a los intereses mutuos. En una relación de confianza, la gerencia local puede incluso revelar sus propias inquietudes sobre temas como inversiones

pendientes, objetivos de crecimiento demasiado ambiciosos o políticas de grupo cuestionables, definidas por la sede. Si tales asuntos se transmiten a la sesión plenaria de manera diplomática, los miembros del CEE pueden sentirse seguros de que su gerencia local no se pronunciará en contra.

Organizar el viaje

La participación en las reuniones del CEE es un derecho legal que no puede ser denegado por razones comerciales u operativas. En caso de conflicto, el Acuerdo de CEE prevalecerá sobre las directrices locales. Sin embargo, las reglas locales para solicitar tiempo libre y viajes de negocios deben cumplirse estrictamente. Los vuelos elegidos deben permitir a los miembros del CEE una

participación en las reuniones fresca y relajada. Los participantes con trayectos más largos deben recibir alojamiento adicional durante la noche. Los horarios de llegada y salida se deben comunicar a la Oficina del CEE. En caso de problemas con el tiempo libre y el permiso para viajar, se debe llamar a la Oficina del CEE para solicitar ayuda.



Miembros del CEE de DPDHL preparándose para una reunión con la gerencia.

Durante la reunión

La mayoría de las reuniones regulares del CEE tienen una duración de dos o tres días y se estructuran en tres fases. El primer día, los representantes de los trabajadores se reúnen internamente para compartir información y prepararse para la información y consulta con la gerencia.

En muchas empresas, los líderes europeos de RRHH se reunirán en paralelo para su propia planificación. Al día siguiente, la Dirección Central y los miembros del CEE se reúnen en una sesión conjunta para discutir los puntos acordados de la agenda. La reunión concluye con una sesión de evaluación interna del CEE para revisar la información recibida y acordar las medidas de seguimiento que se tomarán. Los miembros del CEE pueden diferir en sus puntos de vista sobre lo que consideran

como la parte más valiosa de la reunión: algunos dirán que la interacción con la gerencia es la base del trabajo del CEE, pero un número considerable de representantes de los trabajadores declararon en entrevistas que la oportunidad de conocer a sus colegas y aprender de ellos es al menos igual de importante. Cualesquiera que sean las preferencias individuales, hay algunas reglas básicas que deben seguirse para sacar el máximo partido de esta valiosa reunión.

Ser puntual

Aunque la Deutsche Bahn y la Deutsche Post adquieren cada vez más carácter internacional, todavía están profundamente arraigadas en la cultura alemana, y la puntualidad se considera como una cuestión de respeto para los demás asistentes. En general, para las reunio-

nes conjuntas con la gerencia, se sugiere que los miembros lleguen quince minutos antes de la hora de inicio anunciada. Se solicita a los participantes que se pongan en contacto con la Oficina del CEE en caso de demoras.

No existe código de vestimenta

Históricamente hablando, había pocas alternativas en las reuniones de negocios en (con anterioridad) empresas estatales, aparte de asistir con traje negro y corbata. Los tiempos están cambiando y las reglas se han vuelto menos rígidas, en parte influenciadas por las culturas empresariales de los negocios adquiridos. Hoy en día, no hay códigos de vestimenta establecidos para las reuniones del CEE y la mayoría de los CEE aplican el criterio de "tal como eres". Se supone que un operador de

almacén que usa overol durante su turno, por ejemplo, no se disfrace como empresario una o dos veces al año para impresionar a la alta gerencia. Es importante que los representantes de los trabajadores se sientan cómodos y relajados en su conducta, pero existen algunos límites: se deben evitar las bermudas, las zapatillas y los pantalones deportivos. En caso de duda, la vestimenta elegante e informal siempre funcionará.

Evitar portátiles

La interacción cara a cara es uno de los grandes beneficios de las reuniones presenciales. Desafortunadamente, el hábito de construir paredes hechas de ordenadores portátiles está muy extendido en los negocios, con personas poniendo la vista en sus pantallas y haciendo todo lo posible para ignorar al ponente. Si la mitad del equipo está mentalmente ausente, el CEE no puede actuar. En la reunión, los miembros del CEE deberían recordar lo que aprendieron en los cursos de formación en comunicación sobre contacto visual y lenguaje corporal.

El uso de dispositivos electrónicos puede ser necesario para estudiar presentaciones y documentos relacionados con la reunión, pero siempre distraerá la atención.

»Si tu ordenador portátil está abierto, no estás escuchando. ¡Es así de simple!«,

dice un miembro del Comité Restringido del CEE de una gran empresa de TI.



El CEE de Deutsche Bahn en una sesión plenaria



La delegación polaca en una reunión de Deutsche Post DHL

Representar al propio país

Parte del papel de un miembro del CEE es representar a todo el personal del país, independientemente de su propia experiencia profesional dentro de la empresa. En las reuniones del CEE, los empleados han de representar

a los obreros de su país, y viceversa. Lo mismo se aplica a las diferentes ubicaciones y unidades empresariales en el país específico.

Plantear cuestiones

Los miembros del CEE bien preparados asistirán siempre a las reuniones con una lista de preguntas bien preparadas. ¿Cuándo, si no ahora, será el momento adecuado para profundizar en temas que realmente importan

a los trabajadores representados? No hay una regla que indique que solo los presuntos habituales pueden tomar la palabra. En interés de una reunión constructiva, la contribución activa es esencial.

Presentar propuestas

Los miembros del CEE disfrutan del privilegio de reunirse con el directivo de la empresa al menos una o dos veces al año. Los CEE son mucho más que un canal para recibir información. Su función es promover el diálogo entre las partes, incluidos los comentarios, las propuestas y las demandas de los empleados. La gerencia

también debería beneficiarse de la reunión y eliminar nuevas ideas o incluso líneas de actuación. Los gerentes colaborativos apreciarán la oportunidad de escuchar lo que sucede en el área de producción. No hace falta decir que cualquier contribución debe ser objetiva y relacionada con los temas en el ámbito del CEE.

Apoyar a los colegas

Un CEE experimentado siempre demostrará un alto nivel de cohesión y espíritu de equipo durante una reunión. Aunque solo unos pocos países puedan verse afectados por un cierto movimiento de reestructuración, sus representantes apreciarán el apoyo moral del CEE en su conjunto. Los delegados que nunca prestan atención a las necesidades de sus colegas europeos no pueden

esperar mucha empatía en momentos en que su propio país se vea afectado. A veces también, puede ser muy emotivo que un representante de un país directamente afectado tome la palabra en una reunión con la gerencia. En esas circunstancias, puede tener sentido que el tema sea planteado por representantes de otros países.

Antecámara

Muchos políticos y empresarios famosos han cerrado sus mayores tratos, no en la sala de juntas sino durante la cena, en el bar o incluso en los baños. En las reuniones del CEE también habrá oportunidades informales para abordar ciertos temas que no son apropiados para la agenda oficial o que requieren una discusión más profunda. Algunas personas, ya sean gerentes o miembros del CEE, disponen de una gran habilidad para establecer

contactos fuera de la reunión formal. No hay ninguna razón para eludir el diálogo informal y, si es necesario, los colegas más experimentados pueden servir de ayuda en tales conversaciones extraoficiales. La experiencia también ha demostrado que algunos interlocutores de la gerencia hablarán más abiertamente una vez que se apaguen los micrófonos y se puedan compartir opiniones particulares.

Permanecer hasta el final

No hay muchas buenas excusas para abandonar las reuniones antes de tiempo. Asistir a las reuniones del CEE se considera tiempo de trabajo, informándose normalmente de las agendas y los horarios de las reuniones con suficiente antelación y permitir así la planificación adecuada de los preparativos de viaje. La mayoría de

las compañías otorgan una o dos noches adicionales de alojamiento en hotel para colegas que deban realizar recorridos largos. Debe considerarse una cuestión de respeto concluir la reunión como un equipo, en lugar de abandonar a prisa la sala de conferencias antes de que la reunión se declare por terminada.

Deutsche Post DHL y el famoso Comité de Cerveza del CEE

Érase una vez Jean-Pierre, quien fue elegido para representar a Bélgica en el CEE. Realizaba un trabajo diario duro como conductor de camiones. Lleno de emoción, viajó a Alemania para encontrarse con sus colegas europeos por primera vez, en una gran sala de conferencias de la oficina central. Pero cuando se puso el sol, no podía creer lo increíblemente caros que eran los precios de las bebidas en el bar del hotel. Con su modesto salario, no podía permitirse el lujo de matar el tiempo libre con sus compañeros. La gerencia local le había advertido que nunca le reembolsarían tales gastos. Esa noche, Jean-Pierre se fue deprimido a la cama. Sin embargo, en la próxima reunión del CEE, trajo en su maleta una buena selección de cervezas belgas. Cuando sus colegas lla-

maron a la puerta de su habitación de hotel a altas horas de la noche, nació el Comité de Cerveza del CEE. Jean-Pierre ejerció la función como presidente electo del Comité de Cerveza durante cuatro años hasta que se jubiló. Cuando se fue, el Comité de Cerveza del CEE se había convertido en una institución para el "diálogo social" y continuó operando como un crisol de culturas europeas durante más de una década. Fuentes bien informadas afirman que incluso los gerentes han sido vistos en las sesiones del comité, resolviéndose algunos problemas del CEE y desapareciendo poco antes del amanecer.



El CEE de
Deutsche Post DHL
pasándolo bien

Después de la reunión

Continuar con las líneas de actuación

En una reunión productiva del CEE siempre habrá conclusiones. En la mayoría de los casos, no se alcanza más allá de la firma de un acuerdo vinculante sobre un tema, pero puede haber al menos compromisos verba-

les de los gerentes con respecto a lo que se hará o se debe hacer después de la reunión. Es importante que los compromisos se establezcan y se supervisen.

Voluntarios

El tiempo vuela y no todos los temas se pueden resolver lo suficiente en unas pocas horas de reunión. El CEE puede solicitar voluntarios para profundizar en un tema determinado. Parte de este trabajo se organizará

en grupos de trabajo del CEE y su exitosa resolución dependerá de si un número suficiente de miembros se compromete a participar en un tema.

Verificación de implantación de medidas

“Cumpliremos con las leyes locales” es una frase de la gerencia que se escucha con frecuencia en las reuniones del CEE, cuando se anuncian medidas de reestructuración. Los miembros del CEE tienen la responsabili-

dad de verificar que tales declaraciones no se queden en palabras vacías. Lo ideal es que se comuniquen con los empleados locales poco después de la reunión para brindarles orientación y revisar las medidas anunciadas.

Informar al propio país

De acuerdo con la legislación europea, no solo es un derecho legal, sino incluso el deber de los miembros del CEE informar a los trabajadores en su país. Los miembros que no informan infringen su deber e incluso pueden ser considerados responsables en algunos países. Los canales de información dependerán de las circuns-

tancias locales, pero la gerencia local debe proporcionar a los miembros del CEE la infraestructura necesaria para compartir la información con los empleados. Esto puede comprender correos electrónicos, informes de la intranet, reuniones municipales o visitas a centros.

Usar las redes sociales con precaución

No solo las generaciones más jóvenes sienten fascinación por los medios digitales, permitiendo que el planeta se convierta en testigo permanente de sus vidas privadas y profesionales. Antes de conectarse a Internet, los miembros del CEE están invitados a pensar dos veces si la información publicada en la última reunión del CEE es adecuada para Facebook y compañía. No hace falta

decir que la información confidencial de la empresa no se puede compartir a través de esta vía. Incluso las actividades sociales fuera de la sala de reuniones pueden generar inquietudes. Demasiadas publicaciones que muestran al miembro del CEE en visitas turísticas o en restaurantes elegantes tenderán a confundir a los colegas en casa sobre el propósito real del CEE.

CONFIDENCIALIDAD



Tenemos un gran problema con la confidencialidad en nuestro CEE. Casi todo está clasificado como “restringido” o “confidencial”. Está bien y es bueno para mí tener esta información; puedo emplearla. Pero no tengo permitido compartirlo con mis colegas. Me incomodo cuando me preguntan y no puedo decirles la verdad. Me dicen: “Vas a estas reuniones y no sabes nada”. En el mejor de los casos, me miran como si fuera un turista, pero algunas personas me perciben como si me estuviera comportando cual directivo que oculta los hechos.

Miembro del CEE



El debate sobre la clasificación de la información de la gerencia como confidencial ha constituido el centro de atención de las discusiones del CEE desde el principio. En muchas empresas, los miembros del CEE vienen observando que la confidencialidad, en su opinión, no se limita a un conocimiento realmente sensible, sino que la gerencia la aplica arbitrariamente a todo tipo de datos. En una encuesta realizada por el Instituto Sindical Europeo (ETUI) entre 500 miembros del CEE, la mayoría de los participantes respondieron que la confidencialidad resultó ser injustificada en muchas ocasiones e impidió a los miembros del CEE cumplir con su deber de comunicarse abiertamente con los empleados. Algunos

miembros del CEE de empresas, predominantemente con sede en los Estados Unidos, informan que incluso el hecho de su propia pertenencia al CEE, el Acuerdo de CEE o las agendas de las reuniones del CEE se clasificaron como confidenciales.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta anterior, es importante tener en cuenta que la gerencia no dispone de libre elección para designar información como confidencial. La legislación establece claramente que la clasificación de la información como confidencial debe seguir criterios objetivos.

La ley alemana del CEE, que se aplica a los CEE de Deutsche Bahn y DPDHL, es muy clara: la confidencialidad debe limitarse a “secretos comerciales y de la empresa”. Estos términos están estrechamente definidos por la jurisprudencia y están consagrados en el derecho mercantil. Incluyen, por ejemplo, patentes, listas de clientes, precios o datos de empleados individuales. La ley alemana del CEE permite asimismo que todos los miembros del CEE compartan información confidencial con cualquier otro miembro del CEE de su empresa, con expertos e intérpretes de los representantes de los trabajadores locales, a los que más adelante no se les permitiría transmitir la información. En 2019, la Dirección Central de DPDHL y el CEE firmaron un Memorando de Entendimiento (MoU) confirmando los principios anteriores.

En principio, la mayoría de los miembros del CEE estarán de acuerdo en que, en un mercado competitivo, la propiedad comercial y los secretos comerciales de su em-

presa deben protegerse contra la divulgación a terceros. La confidencialidad no es exclusiva de los miembros del CEE, sino que se aplica igualmente a los empleados y gerentes (superiores) cuando se les confían datos confidenciales de clientes, proveedores o posibles fusiones. La empresa también debe proteger ciertos datos, como el resultado de obligaciones contractuales con terceros, reglas del mercado de valores u obligaciones legales como la privacidad de datos, para proteger a los empleados individuales.

El tema de la confidencialidad se ha vuelto cada vez más polémico entre la gerencia y los CEE como resultado de la intensificación de los procedimientos de cumplimiento de protección de datos en muchas compañías multinacionales, creados para la prevención de ataques cibernéticos y fugas de datos. Sin embargo, algunas empresas han usado mal tales inquietudes justificadas, convirtiendo su CEE en sociedades secretas con poca visibilidad para los empleados.

En aras de equilibrar su obligación de confidencialidad frente a su deber de informar a los empleados, los miembros del CEE deben abordar las siguientes cuestiones en sus tratos con la gerencia:

¿POR QUÉ?

En algunas circunstancias, puede ser obvio el deber de aplicar la confidencialidad (compárese con “Ejemplo de buenas prácticas”), pero la justificación de la gerencia para la clasificación no siempre es tan clara. Los miembros del CEE merecen una explicación por parte de la gerencia sobre las razones de la confidencialidad. En caso de duda, siempre deben preguntar por qué cierta información no puede ser revelada. ¿Qué grave perjuicio se causaría al negocio si la información se hiciera pública? ¿Qué leyes u obligaciones contractuales impiden que la empresa comparta cierta información? Las respuestas a estas preguntas proporcionadas por la gerencia revelarán si la confidencialidad está justificada o si se ha impuesto de manera sobreprotectora.

QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN

La clasificación de la información como confidencial no solo depende de las políticas de la empresa, sino también de la forma en que esas políticas son interpretadas por los gerentes individuales. Mientras que muchos líderes empresariales actúan de manera razonable, los miembros del CEE también percibirán gerentes que actúan con demasiada cautela e incluso clasifican la información que no merece protección o que ya es de dominio público como confidencial. Si se plantea el tema de la confidencialidad, es probable que no se aplique a toda la presentación, sino solo a ciertas diapositivas o figuras dentro de la presentación. En tales circunstancias, los miembros del CEE preguntarán a la gerencia qué tipo de información particular debe protegerse.

¿CUÁNTO TIEMPO?

Si se impone la confidencialidad, los miembros del CEE deben comprender cuánto tiempo debe permanecer bajo embargo la información clasificada. Para ser claros: habrá cierta información que nunca podrá ser compartida (es decir, por razones de privacidad de datos personales). Sin embargo, con mucha frecuencia, la información se presentará al CEE de manera privilegiada y se divulgará a un público más amplio dentro de la empresa o incluso más adelante en una coyuntura posterior, por ejemplo, resultados financieros (antes de la publicación) o adquisiciones o negociaciones planificadas con clientes potenciales. En esas circunstancias, se debe pedir a la gerencia que explique cuándo se suprimirá la obligación de confidencialidad.

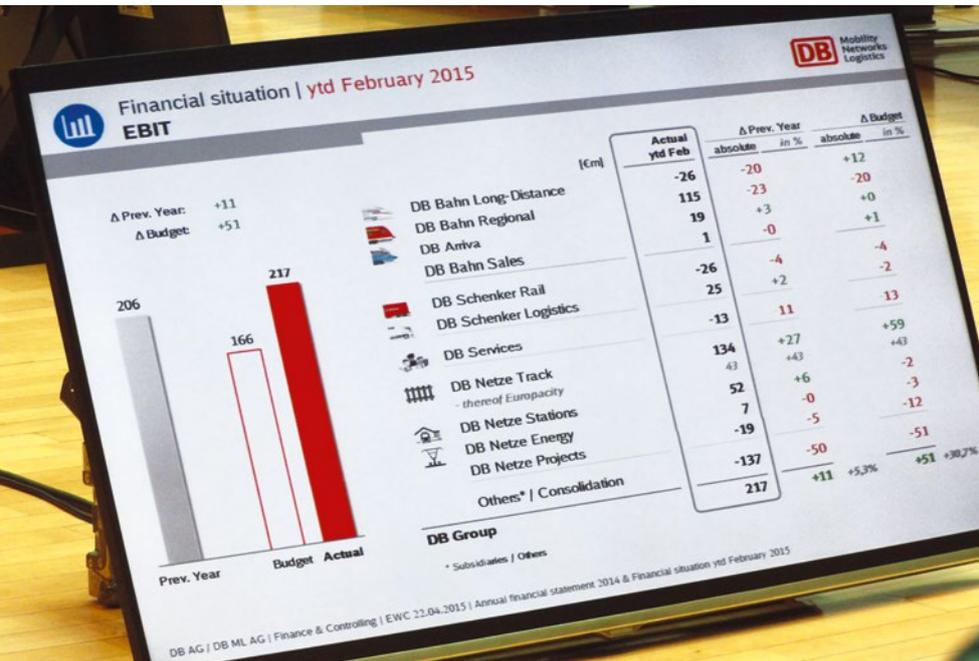
¿A QUIÉN?

Al recibir información de tipo confidencial, los miembros del CEE deben saber si hay otras personas o grupos con quienes pueden compartir o discutir dicha información obtenida. Esto se aplica principalmente en situaciones en las que la información no se proporcionó al CEE en su conjunto, sino solo a un subgrupo o individuo. La ley alemana del CEE permite que cualquier información confidencial se comparta con otros miembros del CEE, expertos, intérpretes o representantes de trabajadores locales.

Ejemplo de buenas prácticas

En 2006, la compañía postal holandesa TNT decidió vender su división de logística mediante un proceso de subasta. De las empresas licitadoras, tres compradores potenciales fueron preseleccionados para futuras negociaciones. El CEE de TNT y el comité de empresa holandés crearon un grupo de trabajo conjunto para seguir el proceso. Después de que los miembros del grupo de trabajo firmaron un acuerdo ADC (Acuerdo de Confidencialidad), sobre estricta confidencialidad, la gerencia les transmitió los nombres de los compradores potenciales y el acceso a la sala de datos donde se podían estudiar todos los documentos relacionados con la desinversión.

El grupo de trabajo también tuvo la oportunidad de reunirse con el comprador preferente y explorar su plan de negocios, incluido el probable impacto en el empleo futuro. Antes de que TNT y la firma de inversión estadounidense Apollo sellaran el acuerdo, la gerencia de Apollo asumió un compromiso formal con el CEE de TNT sobre la sostenibilidad del empleo y la creación de un CEE para el negocio adquirido, que finalmente se rebautizó como Ceva-Logistics. Todas las partes involucradas en el proceso sabían que la transacción era sensible al mercado de valores y que se debía respetar la confidencialidad en tales circunstancias especiales.



Datos financieros precisos son cruciales para los CEE

LA OFICINA DEL CEE

Al igual que cualquier organización grande, los CEE requieren apoyo continuo de la oficina de gestión para sus actividades e iniciativas. Este papel va mucho más allá de la preparación y el seguimiento de las reuniones. En las principales empresas multinacionales, esas tareas administrativas son gestionadas por una oficina o secretaría del CEE, normalmente ubicada en la sede de la empresa. De hecho, la Oficina del CEE puede verse como la sala de máquinas de un CEE activo. No todas las actividades realizadas serán percibidas por los miembros del CEE de inmediato, pero sin el apoyo profesional completo, los miembros del CEE pronto se verían limitados en el desempeño de sus tareas.



El CEE contará con el apoyo de una secretaría. El personal y los recursos necesarios deberán ser facilitados. En cuanto a la cualificación laboral, se aplicarán las disposiciones pertinentes de Deutsche Post AG.

*Acuerdo CEE de Deutsche Post DHL
Art. 5.4*



Tanto el CEE de Deutsche Bahn como el CEE de Deutsche Post DHL gestionan una oficina de CEE. En cada empresa, la oficina cuenta con 2 – 3 trabajadores, que se comprometen, de forma incondicional, a servir a los miembros del CEE. Los equipos de oficina en ambas compañías son completamente independientes de la gerencia e informan exclusivamente al presidente del

CEE y a los equipos directivos del CEE. Paralelamente, la Dirección Central está equipada con sus propios equipos de RRHH para asuntos relacionados con el CEE. El papel de la Oficina del CEE actual es proporcionar a los miembros del CEE la infraestructura necesaria para que su labor sea lo más eficaz y sostenible posible.

Como organización dinámica, las tareas de la Oficina del CEE dependen, en gran medida, del empeño y la colaboración de los miembros del CEE. En realidad, un CEE más proactivo tiende a asimilar más asistencia de oficina que otros organismos menos comprometidos.

Las siguientes tareas se encuentran entre los roles principales de las oficinas del CEE en Deutsche Bahn y/o Deutsche Post DHL:

- Planificar y organizar reuniones del CEE, incluyendo alojamiento, equipamiento, instalaciones, etc.
- Elaborar actas de reuniones, incluida la coordinación de actas conjuntas con la gerencia (solo Deutsche Post DHL) y su difusión a los miembros del CEE.
- Preparar eventos de formación, incluida la nominación de proveedores y expertos de formación, y seleccionar espacios de formación.
- Actuar como punto de contacto para la Dirección Central en relación con múltiples asuntos (esto es, solicitudes de información del CEE, circunstancias extraordinarias, invitación de expertos en gestión)
- Mantener datos precisos sobre todos los miembros y suplentes del CEE.
- Organizar intérpretes para reuniones y traducción de documentos, en función de las necesidades de los miembros del CEE.
- Apoyar a los miembros con solicitudes de formación individuales, principalmente en idiomas.



La oficina asistirá al Comité de Dirección (CEE) en su trabajo. La oficina deberá ser dirigida por un gerente sujeto a las instrucciones del Comité de Dirección (CEE). La cantidad de personal necesario se determinará mediante consulta entre la Dirección Central y el Comité Rector...

*Acuerdo de CEE Deutsche Bahn
Art. 8*



- Preservar el perfil del CEE en los medios de comunicación de la empresa y en los sitios web de CEE
- Elaborar presentaciones y declaraciones en nombre de los presidentes del CEE.
- Promover, asistir y supervisar el proceso de elección de los miembros del CEE (Oficina del CEE de Deutsche Post DHL solamente)
- Apoyar al presidente y a los miembros de los comités rectores en su función.
- Realizar el seguimiento y análisis de la evolución del negocio (KPI)
- Elaborar agendas de reuniones del CEE, incluida la selección de ponentes en cooperación con los presidentes del CEE y la Dirección Central.
- Editar y publicar boletines periódicos del CEE.
- Organizar y apoyar las subentidades del CEE, tales como comités de negocio o grupos de trabajo.

- Supervisar las actividades de seguimiento acordadas con la gerencia sobre temas específicos relacionados con la información y la consulta.
- Revisar de forma continua informes comerciales centrados en temas europeos y analizar comunicados de prensa corporativos.
- Responder a solicitudes externas de sindicatos, medios de comunicación u organizaciones de investigación.
- Gestionar conferencias telefónicas y videoconferencias.
- Inducir y supervisar encuestas sobre prácticas locales relacionadas con información transnacional y temas de consulta.
- Coordinar la participación de expertos externos.
- Asesorar a los miembros del CEE en el desarrollo de su actividad diaria según lo soliciten (p. ej., en caso de controversia con respecto al tiempo libre, participación en reuniones, instalaciones)
- Preservar el archivo de todos los documentos relacionados con el CEE.
- Contribuir a proyectos europeos.

Si los miembros del CEE se enfrentan a problemas importantes relacionados con su función que no pueden resolverse localmente, la Oficina del CEE siempre servirá como una mano amiga y primer punto de contacto. Se

incentiva a los miembros del CEE a buscar orientación en el equipo de Oficina del CEE, antes de dirigir directamente sus problemas o quejas a la Dirección Central.

No hace falta decir que los equipos de Oficina del CEE pueden hacer todo lo posible para asistir a los miembros del CEE, pero no pueden sustituir la propia dedicación de los miembros.

Para llevar a cabo sus tareas, la Oficina del CEE se basa en los conocimientos de trabajo en red de los miembros del CEE, quienes están solicitados a respetar las siguientes reglas básicas:

- Responder a las solicitudes de información de la Oficina del CEE sin demora.
- Confirmar/cancelar la participación en las reuniones lo antes posible.
- Informar a la Oficina del CEE de manera proactiva sobre los comunicados y medidas de la empresa que pueden tener una dimensión transnacional.
- Actualizar la Oficina del CEE con respecto a cualquier cambio en la membresía nacional del CEE y/o detalles de contacto.
- Proporcionar aportes y propuestas para posibles temas de la agenda del CEE.
- Compartir ejemplos de buenas prácticas, relevantes para el trabajo del CEE.



Oficina del CEE de Deutsche Post DHL: Marita Benz, Heinke Jopp y Elmar Kallfelz



Oficina del CEE de Deutsche Bahn AG: Sebastian Rüter y Karin Bahrs

BOLETINES DEL CEE

Las entrevistas realizadas entre los representantes de los trabajadores y los gerentes indican que hay un gran margen de mejora con respecto a la notoriedad del CEE y la presentación de informes a los países. Muchos miembros consideran que la interacción cara a cara es su canal de comunicación. Pero, lo que puede funcionar bien en países pequeños o dentro de un entorno de trabajo privado alcanzará su límite en países con miles de empleados en una geografía de multicentros. En estas condiciones, no hay otra alternativa que enviar informes escritos a los colegas.

Una publicación conjunta en forma de un boletín del CEE es una herramienta muy útil para hacer circular la información entre un gran número de empleados y ofrece las siguientes ventajas:

- Un boletín crea sinergias, puesto que el informe de reunión solo debe ser elaborado una vez, en beneficio de todos los miembros del CEE.
- Durante las reuniones, los miembros del CEE pueden dejar de tomar notas y dedicar toda su atención a las discusiones con colegas y directivos.
- Se puede dar por supuesto que el contenido no será erróneo, sino que será correcto y se verificará en forma cruzada al resumir los resultados principales de una reunión.
- Habrá certeza de que todo lo que esté documentado en el boletín será información abierta y no estará sujeta a confidencialidad.
- Producido y compartido en formato electrónico, el boletín se puede editar localmente y enriquecer con noticias e informes específicos de cada país.

Cualquier boletín solo será tan útil como los esfuerzos realizados por los miembros del CEE para su mayor distribución. Cada miembro del CEE debe establecer un plan sobre cómo se puede difundir el boletín para llegar a todos los obreros y empleados.

Boletín del CEE de Deutsche Post DHL

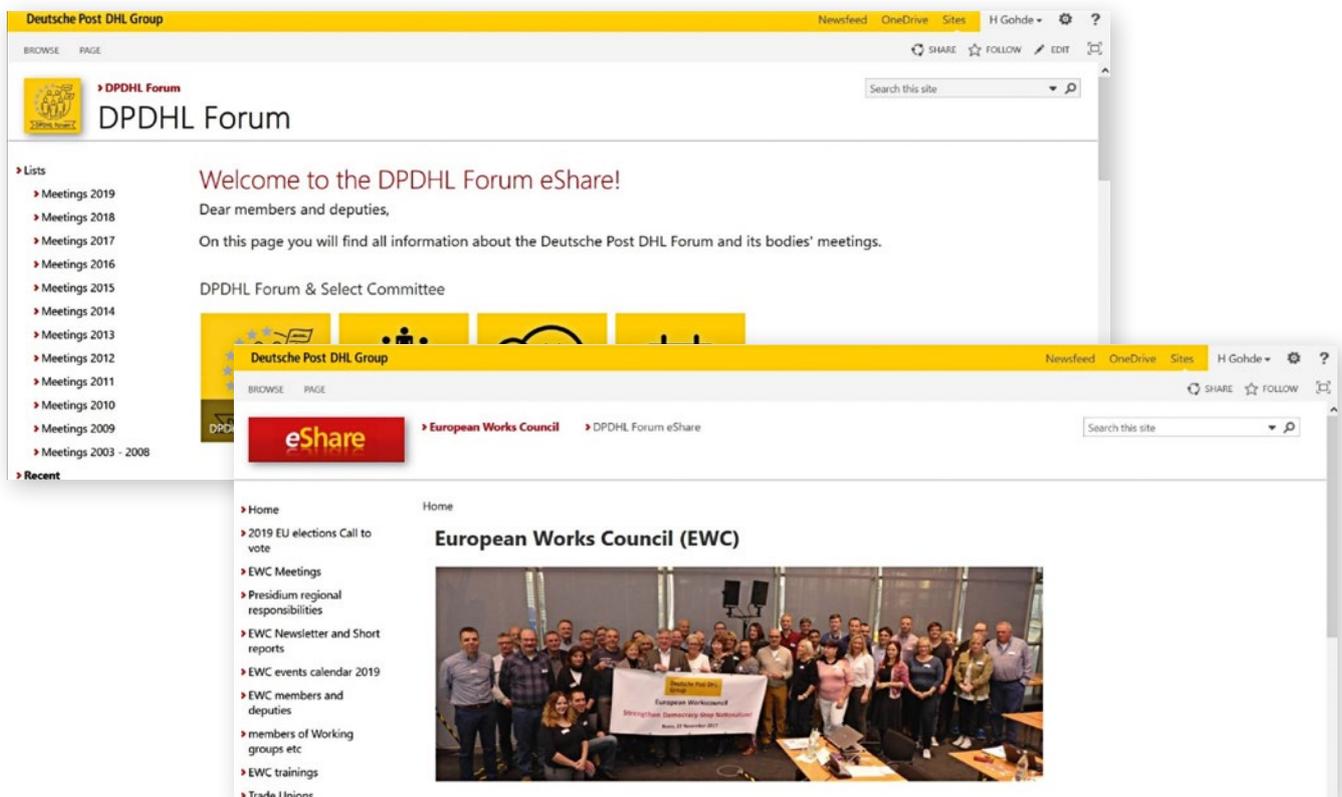


SITIOS WEB DEL CEE: DEUTSCHE POST DHL

Para Deutsche Post DHL, todos los documentos relevantes relacionados con el Foro conjunto de Deutsche Post DHL se pueden ver y descargar a través de una base de datos electrónica (“eShare”). El foro eShare está protegido con contraseña y se puede acceder a él a través de Internet. Todos los miembros del CEE están provistos con una cuenta de correo electrónico de la empresa, pero los expertos externos o los funcionarios sindicales acreditados también pueden registrarse. Los derechos de administración se otorgan a la gerencia y a la Oficina del CEE. A través del portal, los subgrupos como el Comité Restringido, los comités empresariales o los grupos de trabajo pueden ser seguidos por grupos autorizados. El foro eShare sirve como una base de datos y cubre una amplia gama de documentos, incluyendo agendas de reuniones, presentaciones de gestión o actas de reuniones en varios idiomas.

Además de la base eShare arriba mencionada, el CEE de Deutsche Post DHL opera un sitio web interno, solo para miembros del CEE. Todos los documentos internos como calendarios de reunión, documentos relacionados con sindicatos, boletines o galería de imágenes se pueden encontrar en esta plataforma.

Ambos eShares también sirven como una especie de archivo del CEE, pudiéndose localizar fácilmente las actividades anteriores.

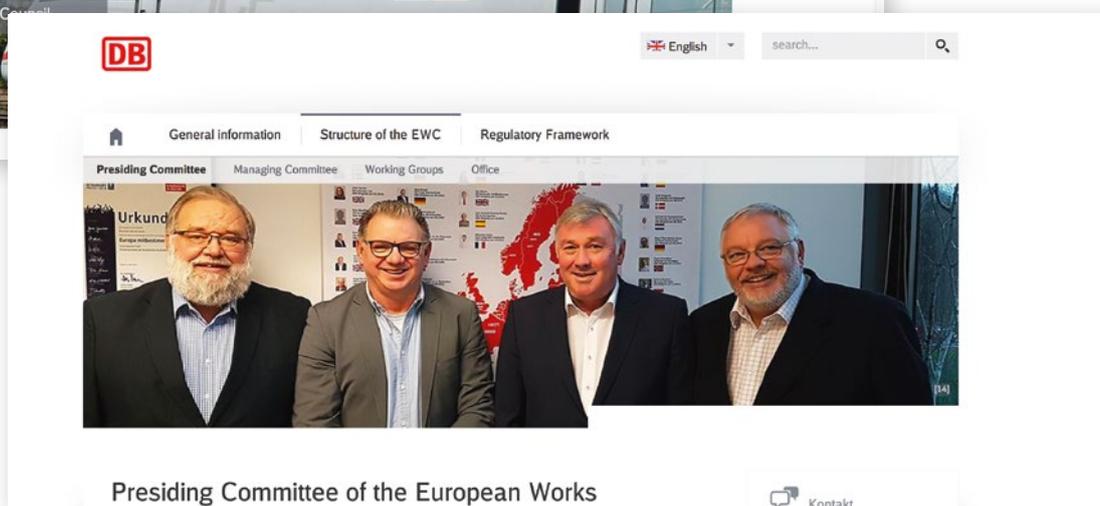
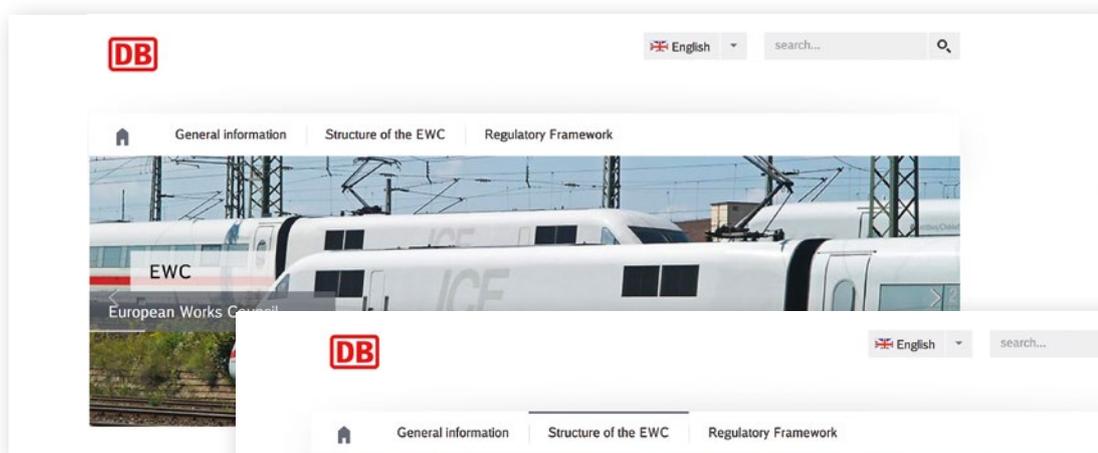


SITIOS WEB DEL CEE: DEUTSCHE BAHN

Quien busque en la web el “CEE de Deutsche Bahn” será conducido al sitio web del CEE. Tener una muestra pública de este tipo es bastante excepcional, ya que la mayoría de las empresas prefieren que, en todo caso, su CEE comparta información dentro del espacio web protegido de la intranet corporativa. Si bien, en el momento en que se puso en marcha el CEE de Deutsche Bahn, no existía esta opción, ya que después de varias adquisiciones aún no había una intranet transeuropea disponible en Deutsche Bahn donde todos los empleados pudieran conectarse. La solución abierta de Internet también ofrece ventajas: por ejemplo, puede servir de publicidad y despertar la atención de grupos o actores externos respecto a los temas y demandas del CEE. Más importante aún, cualquier conductor de tren o trabajador de almacén puede encontrar fácilmente información sobre el CEE, incluso sin tener una cuenta de correo electrónico de la empresa.

El sitio web de Deutsche Bahn incluye información valiosa sobre el funcionamiento del CEE. Los documentos no se limitan a informes resumidos de las últimas reuniones del CEE, sino que también cubren las actividades de los grupos de trabajo. Una sección de descarga ofrece materiales que incluyen el Acuerdo de CEE y la legislación respectiva. Lo más importante es que los empleados de Deutsche Bahn, en cualquier sitio de

Europa, se informarán con tan solo un clic de quiénes son sus representantes nacionales. Todos los miembros del CEE son presentados con fotos y datos de contacto. Es notable que los derechos de administración descansan enteramente en el CEE sin ser requerido permiso por parte de la gerencia para difundir las últimas noticias en Internet.



Sitio web del CEE
de Deutsche Bahn

REDES LOCALES: EL EJEMPLO BELGA

No existe una receta única para conectar los CEE con los organismos representativos locales. Pero si los miembros son creativos, pueden beneficiarse del CEE, incluso cual impulso para fortalecer la representación a nivel nacional como se ilustra en el siguiente ejemplo de la red de comités de empresa belgas:

Una vez que la tinta se secó bajo el Acuerdo de CEE de Deutsche Post DHL en 2003, los representantes de los trabajadores belgas se enfrentaron a una difícil cuestión: ¿cómo deberían elegir a tres miembros del CEE, a pesar de que la empresa dirigía un total de diez entidades en su país? Cada entidad disponía de su propio comité de empresa local, apenas sin conexión con los otros centros. Legalmente, la situación era clara: según la ley belga, los miembros del CEE son elegidos por los miembros del comité de empresa de su rango, pero no había reglas para ninguna forma de comité de empresa combinado a nivel nacional.

Hasta entonces, los comités de empresa trabajaban de forma aislada, pero los miembros del CEE debían disponer de la confianza de todos los centros. En consecuencia, los sindicatos belgas, importantes actores en la representación de los trabajadores locales, decidieron convocar una gran conferencia a la que fueron invitados todos los miembros del comité de empresa belga de DHL. Más de 120 miembros del comité de empresa pertenecientes a cinco sindicatos diferentes de las diez entidades respondieron a la invitación y se reunieron, por primera vez, para elegir a sus tres miembros belgas del CEE y a tres suplentes. Antes de inaugurar las elecciones, se acordó que a cada uno de los cinco sindicatos belgas de DHL se les otorgaría, al menos, un puesto de

delegado o suplente para garantizar una representación equilibrada. Este modelo tuvo que revisarse después de que Bélgica perdiera, pocos años más tarde, uno de los tres escaños del CEE. Hoy en día, solo los tres sindicatos más grandes mantienen, bien un puesto de miembro o de suplente del CEE. Sin embargo, el acuerdo interno facilita un cierto grado de rotación, lo que también autoriza a los suplentes a asistir a algunas reuniones del CEE durante un mandato.

Con los años, la red de comités de empresa de Bélgica avanzó hacia una institución más permanente y regular. Se estableció un Comité Directivo compuesto por dos representantes de cada comité de empresa local que se reúne cada dos meses para discutir asuntos relacionados con el CEE. Dos veces al año se organiza una reunión ampliada con más de 50 delegados para preparar el Foro de Deutsche Post DHL.

Con el tiempo, diferentes sindicatos aprendieron a trabajar juntos. La rivalidad previa o incluso la hostilidad fueron reemplazadas por la voluntad de representar al país. Incluso los antiguos enemigos se volvieron amigos. Los miembros del comité de empresa decidieron unirse y hablar con el empresario, empleando una sola voz, tanto a nivel nacional como europeo, y comenzaron a resolver sus diferencias internamente.

Los miembros belgas del CEE subrayan el hecho de que están sujetos a las decisiones del Comité Directivo:

«Cuando hablamos en las reuniones del CEE, no hablamos por nuestro sindicato o nuestra empresa, sino en nombre de todos los empleados de DHL de Bélgica»,

dice Peter Luybaert, quien ocupa un escaño en la Presidencia del CEE de Deutsche Post DHL. El proceso ayudó a los comités de empresa locales a alejarse de una relación bastante competitiva en aras de una red fuerte a

nivel nacional en defensa de los empleados. Es evidente que también se intercambia información local y nacional importante en las reuniones del Comité Directivo. En el pasado, los colegas profundizaban a través de los medios, en su caso, sobre los problemas locales o las acciones de huelga de sus compañeros de trabajo en otros centros. Hoy en día, se les informa muy por delante del público y, en caso necesario, organizan cooperaciones en todo el país.

Desde la perspectiva del CEE, el modelo de Bélgica ha ayudado a establecer un sistema de comunicación, tanto ascendente como descendente, para compartir información relacionada con el CEE desde un almacén local hasta la sede corporativa, y viceversa. La realidad en otros países será diferente, pero el objetivo de promover una red a nivel nacional debe seguir siendo el mismo



“Piensa global, actúa local”: los miembros del comité de empresa de Bélgica muestran su apoyo a los miembros sindicales en Turquía

APOYO DE GESTIÓN LOCAL

Ser voluntario en el CEE significa un compromiso personal a fin de hacer de la empresa un mejor lugar de trabajo. Con su firma, de conformidad con el Acuerdo de CEE, la Dirección Central ha reconocido la importancia del diálogo social. Muchas empresas también se han suscrito a los estándares globales para la representación de trabajadores, según lo establecido por los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la OCDE. Otras empresas se refieren a la libertad de asociación como un derecho fundamental, en sus códigos de conducta.

Es indispensable para cada miembro del CEE que los gerentes locales y nacionales cumplan sin reservas los principios anteriores. En consecuencia, se supone que la gerencia local debe proporcionar a cada miembro del CEE los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas. Como cuestión de sentido común, los miembros

del CEE y la gerencia local deben permanecer en contacto directo para salvaguardar el cumplimiento de todos los requisitos definidos por el Acuerdo de CEE y hacer de la membresía del CEE una misión constructiva y exitosa.



Las partes reconocen los Derechos Laborales Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificados en la 86.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo en 1998 y, en particular, el derecho a formar sindicatos libres y el derecho de esos sindicatos a negociar y entrar en convenios colectivos en favor de los trabajadores. Además, reconocen las Directrices actuales de la OCDE para empresas multinacionales.

*Preámbulo del Acuerdo de CEE
de Deutsche Bahn*



Sin embargo, la investigación realizada entre los gerentes locales de Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL reveló que existe una notable falta de conocimiento sobre el papel del CEE y el apoyo de gestión necesario en algunos países. Por lo tanto, la información y la conciencia deben incrementarse en todos los niveles de gestión local: supervisores directos, líderes empresariales, gerentes de RRHH y relaciones laborales, allí donde existan.

Cada Acuerdo de CEE estipula los derechos individuales de sus miembros con respecto a los medios de trabajo apropiados, comunicación, protección y tiempo libre. Las prácticas locales pueden incluso superar con creces esas disposiciones. En aras de una relación constructiva, la gerencia local y el CEE deben revisar y ajustar continuamente el apoyo real necesario. Aunque las siguientes recomendaciones no son legalmente vinculantes, destacan ejemplos locales de buenas prácticas en Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL, que deberían servir como referencia para cada país europeo.

Información de fondo

Al comienzo de cualquier nuevo período electoral, los gerentes locales se enfrentarán a una nueva situación, si un empleado de su centro de actividad asume el mandato por primera vez. No solo se debe proporcionar la formación necesaria a los miembros del CEE para que comprendan su función, sino que los gerentes locales también deben ser presentados al CEE y familiarizarse con las expectativas de apoyo local para que la relación

funcione. Básicamente, cada gestor de centro responsable debe obtener al menos una copia del Acuerdo de CEE para comprender los derechos y obligaciones de los miembros del CEE. En algunas empresas, la Dirección Central adopta medidas específicas, como conferencias telefónicas o comunicaciones conjuntas, dirigidas a todos los directores de RRHH para familiarizarlos con el papel del CEE.

Tiempo libre

Cualquier cantidad razonable de tiempo dedicado, de forma conjunta con el CEE, se considerará tiempo de trabajo remunerado. Los miembros del CEE deben ser liberados del trabajo para cumplir con sus obligaciones. Esto no se limita a la asistencia a reuniones, incluidos los viajes, sino que también se relaciona con el trabajo preparatorio (como estudiar documentos) o comunicarse con otros miembros del CEE o empleados locales. La mayoría de los acuerdos del CEE no otorgan un número

absoluto de días u horas, ya que el tiempo necesario dependerá del progreso comercial y de las funciones del miembro del CEE en los grupos de trabajo o subórdenes. En caso de problemas, el miembro local del CEE debe estimar el tiempo requerido y esforzarse por acordar con la gerencia un número fijo de horas por semana o mes para las tareas del CEE, a fin de permitir una planificación adecuada para ambas partes.

Medios de trabajo apropiados

Fuera de las reuniones del CEE, se darán casos en que sus miembros deban trabajar en sus tareas según lo definido por el Acuerdo de CEE. Para este propósito, se deben proporcionar tecnologías de comunicación modernas como el acceso, sin supervisión, a un PC u ordenador portátil protegido por contraseña, con correo electrónico y conexiones a Internet. Se recomienda que

a los empleados operativos ("obreros") también se les ofrezca una cuenta de correo electrónico corporativo y acceso a la intranet corporativa. Además, los miembros del CEE deben tener acceso a un espacio de oficina silencioso, si así lo solicitan, donde puedan preparar reuniones y hacer un seguimiento o reunirse con sus compañeros de trabajo.

La delegación del CEE de Deutsche Post DHL del Reino Unido e Irlanda en uno de sus encuentros regionales en Londres



Comunicación

Según la legislación europea, la gerencia debe proporcionar a los miembros del CEE las instalaciones necesarias para comunicarse de manera efectiva con los empleados a los que representan. La comunicación se considera un proceso bidireccional en el que el miembro del CEE informa de las reuniones, pero también es conocido y accesible para todos los empleados por escuchar y comprender sus problemas e inquietudes. Como las condiciones locales pueden variar, no hay una fórmula milagrosa para la estrategia de comunicación perfecta. Sin embargo, la gerencia local debe esforzarse por asistir a los miembros del CEE con los medios de comunicación más adecuados, pudiendo incluir lo siguiente:

- Tableros de anuncios dedicados a la comunicación del CEE en todos los centros de actividad dentro del país representado.
- Permiso para distribuir boletines del CEE y otra información relevante por correo electrónico a todos los empleados, con una dirección de correo electrónico de la empresa.
- Presencia de los miembros del CEE en las reuniones locales de información y consulta, particularmente en el caso de consultas locales con respecto a asuntos transnacionales.
- Espacio web CEE en la Intranet de la empresa.
- Espacio de actuación de los miembros del CEE en las reuniones municipales para presentar el trabajo del CEE.
- Visitas de los miembros del CEE al centro de actividad.

Viajes

La asistencia a las reuniones del CEE y las actividades relacionadas con el CEE, como visitas al centro de actividad, deben ser tratados como viajes de negocios. Sujetos a las políticas de viaje de la compañía, los miembros del CEE emitirán normalmente sus solicitudes de viaje a la gerencia local. Se espera que el proceso de aprobación se gestione de manera oportuna y constructiva. Para dejarlo claro: la aprobación de viaje no se puede denegar por razones comerciales o de costes. Si existe

un conflicto entre las políticas de viaje u otras restricciones y el Acuerdo de CEE, prevalece el derecho de los miembros del CEE a asistir a las reuniones. Los tiempos de viaje y las conexiones deben organizarse adecuadamente para permitir que los miembros del CEE lleguen a tiempo y permanezcan hasta que finalice la reunión. Si es necesario, se otorgarán noches adicionales de alojamiento. Cualquier pregunta o desacuerdo con respecto a los derechos de viaje puede dirigirse a la Oficina del CEE.



El CEE y el diálogo social a este nivel son tremendamente útiles. A menudo veo que la comprensión y la conciencia a nivel local son muy importantes. El CEE nos ayuda a mantener este diálogo sobre la base de una sólida colaboración. Al comprender la estrategia a largo plazo de la empresa, los miembros del CEE han mostrado un mayor interés por las tecnologías e inversiones, por ejemplo, no centrándose tanto el enfoque en el dinero, dinero, dinero a lo largo de las negociaciones.

*Representante de la gerencia local
de Deutsche Post DHL*



Reuniones entre la gerencia local y los miembros del CEE

Los miembros del CEE que ejecuten la doble función de miembro del CEE y representante local tendrán oportunidades regulares para reunirse con su gerencia local y nacional durante todo el año. Pero incluso en países donde no existen comités de empresa locales o sindicatos, se deben organizar reuniones entre la gerencia nacional y el miembro o miembros del CEE, incluidos

los suplentes. Dichas reuniones ayudarán a construir y mejorar la relación, discutir el impacto de la información y consulta europeas para el país en cuestión y explorar formas en que se pueda mejorar la notoriedad del CEE. Se recomienda que tales reuniones se celebren al menos dos veces durante cada año natural.

Diálogo local sobre desempeño empresarial

Durante las sesiones plenarias del CEE, la Dirección Central informará sobre el desarrollo y las perspectivas empresariales, incluidos los resultados financieros, la estrategia comercial, los cambios organizativos y la evolución de la plantilla, etc. La información proporcionada la constituirán a menudo datos agregados para toda la organización sin detalles específicos del país. Los miembros del CEE deben estar en una posición en la que puedan comprender y comparar la situación de su propio país con las tendencias y resultados europeos.

Se recomienda encarecidamente que la gerencia local revise periódicamente con el miembro del CEE el desarrollo empresarial relativo a su país, y comparta datos específicos del país sobre los temas contemplados en el Acuerdo de CEE. Esto también ayudará a reducir el número de cuestiones sobre asuntos locales que se abordarán en las reuniones del CEE. Hay bastantes ejemplos en los que la promoción del diálogo local con los miembros del CEE ha creado un valor agregado para la gestión local.

Planificación de la carga de trabajo y evaluaciones

La membresía del CEE no es un pasatiempo privado para los miembros del CEE, sino una contribución al éxito de la empresa. Debe ser percibido y reconocido como tal por la gerencia. Esto implica que la planificación de la carga de trabajo y las evaluaciones de rendimiento deben cumplirse por los miembros del CEE como una parte genuina del trabajo individual. Al asignar tareas empresariales a un miembro del CEE, se debe garantizar que el trabajo se pueda realizar dentro del horario

laboral oficial y que no se necesiten horas extras indebidas o trabajo de fin de semana por formar parte de la membresía del CEE. En las evaluaciones anuales, los supervisores directos deben valorar el hecho de que el miembro del CEE está prestando servicios por encima de sus deberes regulares. Pertenecer al CEE no debe tener ningún impacto perjudicial en la carrera o promoción de una persona.

Red de gestión europea

En entrevistas, algunos gerentes locales y nacionales han manifestado su preocupación por no estar suficientemente informados sobre los temas tratados entre el CEE y la Dirección Central. Algunos gerentes incluso se sienten frustrados de que los miembros del CEE reciban información privilegiada y de primera mano antes que la gerencia local, si es que se informa. Tales inquietu-

des se pueden mitigar si la Dirección Central organiza una comunicación regular entre la comunidad de RRHH europea, en forma de correos electrónicos, boletines informativos o conferencias telefónicas regulares sobre temas relacionados con el CEE. En Deutsche Post DHL y Deutsche Bahn esta práctica ya ha sido implementada en algunas divisiones empresariales.



Mis gerentes no entienden mi función en el CEE. No lo han apoyado en absoluto. Me dijeron directamente a la cara que estar en el CEE era un problema para ellos. Que suponía un problema para ellos, ya que paso demasiado tiempo fuera del negocio, y me dijeron que nunca recibiría un ascenso mientras estuviera en el CEE. Tendré que decidir si hacer carrera o permanecer en el CEE.

Miembro del CEE



Reuniones del CEE y presencia de la gerencia local

La mayoría de los CEE han acordado con la Dirección Central las sesiones plenarias o las reuniones de sus grupos de trabajo y comités empresariales, que se celebran de forma rotativa en sedes de toda Europa. Este enfoque no solo demuestra el espíritu internacional del CEE, sino que también permite conocer las particularidades del país anfitrión. Con frecuencia, tales reuniones se combinan con visitas al centro de actividad y visitas a la central guiadas por la gerencia local. Además, en la misma reunión se debe invitar al país anfitrión a exponer una visión general de la situación empresarial y laboral

presentada por la gerencia local. Si la reunión del CEE tiene lugar en la sede de la empresa, los gerentes locales de algunos países podrían ser convocados a asistir como invitados o incluso como participantes regulares. El Foro Europeo de Gestión (EMF) en Deutsche Post DHL, por ejemplo, está compuesto por 25 gerentes designados por la Dirección Central. Desde la perspectiva del CEE, sería beneficioso que la composición de dichos equipos de gestión sea verdaderamente europea e incluya tantos países europeos como sea posible.



El Comité Directivo del CEE de Deutsche Bahn con el ex miembro del consejo Ulrich Weber, RRHH

VISITAS A LOS CENTROS

Los miembros del CEE son los embajadores europeos de su país. Este papel requiere un conocimiento aceptable de las estructuras empresariales y la situación laboral en su país de origen. Las empresas de transporte y logística normalmente se caracterizan por una gran cobertura geográfica, con empleados repartidos por todo el país en diferentes centros y ubicaciones.

Para cumplir su función de manera efectiva, los miembros del CEE deben establecer estrechos contactos con los trabajadores a los que representan. La comunicación por correo electrónico o por teléfono es importante, pero no siempre será suficiente para comprender las necesidades de los trabajadores representados. En una encuesta realizada entre los miembros del CEE para Deutsche Bahn y DPDHL, de todos los canales empleados para comunicar el trabajo del CEE, la comunicación directa personalizada fue la más valorada. Las visitas a los centros de actividad son cruciales y ayudan a construir contactos continuos y a asistir a los empleados locales, por ejemplo, en caso de reestructuración transnacional.

Mientras que algunos miembros del CEE pertenecen a una red nacional bien establecida de comités de empresa y sindicatos locales, la situación para otros delegados se acerca más a la de un jinete solitario que no podrá establecer contactos con colegas más allá de su propia ubicación. Para este grupo de miembros del CEE en particular, las visitas a los centros constituyen un elemento importante de su función. El valor agregado de una visita al centro depende de una planificación y preparación aceptables, y se deben observar las siguientes recomendaciones.

1 – CONOCER LOS PROPIOS DERECHOS

Los miembros del CEE deben contar con los recursos de la gerencia para desempeñar su función adecuadamente. Por lo general, se entiende que la comunicación para tratar los asuntos del CEE, de importancia en ambos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), incluye el derecho a visitar otros centros de actividad y divisiones dentro del país representado. Algunos acuerdos de CEE, como el Acuerdo de Deutsche Post DHL, autorizan específicamente a los miembros del CEE a visitar cualquier ubicación de entre todas las divisiones en su país, una vez hayan informado a la gerencia local.



Miembros de CEE visitando un centro DHL en Dublín (Irlanda)

2 – ESTABLECER OBJETIVOS

Antes de ponerse en camino, los miembros del CEE deben tener claro el propósito real de su visita. Esto será importante no solo para su propia preparación, sino también para que la organización anfitriona gestione las expectativas y se prepare para la visita. La visita obviamente debe cumplir los propósitos del CEE, según lo definido por el Acuerdo de CEE. Discutir exclusivamente asuntos nacionales sin ninguna relevancia europea no justificaría una visita como miembro del CEE.

3 – IDENTIFICAR CON QUIÉN QUERER REUNIRSE

En ubicaciones en las que existen representantes de los trabajadores, como comités de empresa y/o sindicatos, el contacto inicial siempre será con aquellas organizaciones que sean más susceptibles de asumir la oportunidad de recibir a su miembro del CEE in situ. Cuando no existan tales organismos, se debe enviar una solicitud a la gerencia receptora para que se reúna con un grupo representativo de empleados. Lo ideal sería que este grupo no fuera preseleccionado por la gerencia local, sino que ésta comunicara una invitación abierta a todos los empleados. Los miembros del CEE deben tener en cuenta que los procesos operativos y las rutinas no pueden suspenderse para que sean recibidos.

4 – FIJAR EL MOMENTO ADECUADO

A menos que se haya producido una situación de emergencia, las visitas locales deben planificarse con bastante antelación, siquiera con un tiempo previo de unas semanas. La fecha de visita debe tener en cuenta las demandas empresariales de la organización de acogida y, preferiblemente, se programaría fuera del periodo de máxima actividad en el que se requiere la atención total del empleado en el negocio. Sin embargo, la visita debe organizarse en un momento en que el visitante pueda percibir los procesos de trabajo locales y un número razonable de empleados se encuentren in situ para el diálogo. En almacenes o centros de actividad locales, por ejemplo, un momento adecuado para reunirse con los empleados ha demostrado ser el cambio de turno. Dependiendo de las prácticas locales, las reuniones municipales o las asambleas de empleados también podrían ser oportunidades para entrar en contacto con los empleados. Hablar con los empleados en las reuniones municipales requeriría una coordinación previa con la gerencia local.

5 – PREPARAR EL MENSAJE

Al llegar al centro, los miembros del CEE deberían poder explicar el propósito de la visita y presentar el trabajo del CEE. Es posible que algunos colegas oigan hablar por primera vez del CEE. El método KISS ("Mantenlo Corto y Simple") puede ser más persuasivo que las largas presentaciones de PowerPoint sobre las operaciones del CEE. Los miembros del CEE deben participar en la escucha activa y expresar empatía y respeto por la situación y las preocupaciones de sus colegas. El apoyo y el estímulo a los empleados posiblemente afectados por las reorganizaciones es crucial, pero los miembros del CEE no deben hacer promesas que no puedan cumplir después de la visita.

6 – INFORMAR A LA GERENCIA DEL CENTRO

A su debido tiempo, antes de la fecha de la visita, los miembros del CEE informarán a su gerencia local sobre el propósito y la fecha prevista de la visita. Incluso si los miembros del CEE disponen de autorización legal para visitar otros centros, se deben emitir solicitudes de exención del deber y cumplir las políticas de viaje de acuerdo con las normas locales. La gerencia local de RRHH puede ofrecer su ayuda para establecer contactos con la gerencia de la organización anfitriona, a fin de facilitar la visita.

7 – COMUNICARSE CON LA GERENCIA DEL CENTRO A VISITAR

Al menos dos semanas antes de la visita planificada, el miembro del CEE debe contactar a la organización anfitriona. A menos que haya un comité de empresa local o sindicato en el centro, la planificación de la visita deberá organizarse a través de RRHH del nivel local. El correo electrónico inicial debe indicar claramente el motivo de la visita, la fecha y hora propuestas, la duración, el grupo destinatario y las instalaciones requeridas. Durante la visita, no sería descortés solicitar un espacio de tiempo en el cual el miembro del CEE pueda conversar con los empleados en ausencia de la gerencia local.

8 – ES UNA VISITA, NO UNA AUDITORÍA

Los miembros profesionales del CEE siempre se comportarán como invitados en las dependencias que visiten. Puede existir información y/o prácticas operativas que sean objeto de inquietud, pero una visita no es una inspección. Los miembros del CEE siempre tratarán a sus anfitriones con respeto y abordarán incluso los problemas difíciles de manera razonable y adecuada.

9 – DE VUELTA EN CASA: DAR LAS GRACIAS AL ANFITRIÓN

Finalizada la visita y de vuelta en casa, los miembros del CEE deben agradecerle a la organización receptora su hospitalidad. Un breve correo electrónico podría resumir las principales conclusiones y lecciones aprendidas. Lo ideal es que los miembros del CEE hayan establecido contactos directos (correo electrónico y números de teléfono) que facilitarán el intercambio y la colaboración en el futuro.

10 – INVOLUCRAR AL CEE

Particularmente en el caso de su primera visita, los miembros del CEE pueden sentirse un poco nerviosos e inseguros cuando visitan otro centro. En este caso, la Oficina del CEE puede proporcionar orientación y apoyo útiles. El CEE también debe involucrarse en el caso de cualquier obstáculo constatado por la gerencia en relación con la visita. Si corresponde, el CEE puede nominar a un miembro líder del CEE perteneciente al Comité Presidencial para que acompañe al miembro local del CEE en la visita.



Publicidad del CEE en un tablón de anuncios en un almacén de DHL



¡Vinimos como compañeros de trabajo y nos fuimos como amigos! Miembros del CEE viajando en autocar



Facilitamos a los miembros del CEE todos los recursos que necesiten incluyendo, por supuesto, viajes y visitas a otros centros, siempre que lo consideren necesario. Tenemos 41 centros de actividad en nuestro país y el trabajo diario impide que los dos miembros del CEE puedan encontrarse con todos. Sé que a veces van a visitar otros centros y no tengo ninguna objeción si lo hacen, ya que esto es parte de su función.

Representante de la gerencia





Los empleados in [situ] estaban muy interesados en la visita y al final se mostraron realmente agradecidos por nuestra presencia y las explicaciones que brindamos. A pesar de que no había muchas noticias para ellos, el hecho de que recibieran la información y los comentarios de personas que no fueran un gerente local fue muy satisfactorio. Había 14 empleados presentes en la reunión, además del gerente del centro, quien no quiso asistir para permitir que las personas hablaran libremente, aunque luego tuviera una conversación con nosotros. Algunos incluso estaban de vacaciones y vinieron al centro para asistir a la reunión. En cuanto a la participación, 14 de 19 en el [país] supone un gran éxito. Tal vez no sea un gran problema, pero fue la primera vez que, al trabajar en el CEE, tuve la sensación de que estaba haciendo algo que ayudaba a mis colegas y que me hacía sentir recompensado.

Miembro del CEE



EL PAPEL DE LOS SINDICATOS

Los objetivos estratégicos de UNI Europa en los CEE

Por Dimitris Theodorakis (UNI Europa)

Hoy en día existen múltiples formas de representación y participación de empleados transnacionales dentro de los diferentes tipos de estructuras de la empresa. Las formas principales son los comités de empresa europeos (CEE) y los organismos representativos de las empresas europeas (SE). UNI Europa apoya todas las formas de representación transnacional de los trabajadores y ha adoptado directrices sobre el CEE, destinadas a proporcionar orientación a los afiliados de UNI Europa, y a los coordinadores y miembros del CEE y organismos especiales de negociación (SNB).

UNI Europa aprovecha las posibilidades que ofrece la legislación europea. UNI Europa asiste a los CEE en el cumplimiento de los objetivos sindicales para beneficio del personal. UNI Europa tiene como objetivo garantizar que siempre se respeten los derechos de los empleados a la información y consulta. UNI garantiza el apoyo sindical a los miembros del CEE y garantiza que todos los CEE se beneficien plenamente de las mejoras introducidas por la nueva Directiva de 2009 (Directiva 2009/38 CE).

Las federaciones sindicales europeas tienen como objetivo aumentar la participación de los empleados en los mecanismos de toma de decisiones de las empresas amparadas por la legislación pertinente. Las federaciones sindicales pueden ayudar a reforzar la cooperación entre los representantes de los trabajadores a través de las fronteras, y vincular los desarrollos a nivel de la empresa con objetivos sindicales más generales. UNI Europa ayuda a desarrollar los CEE como poderosas herramientas de participación de los empleados en la toma de decisiones de las empresas. UNI Europa asiste a los miembros del CEE de los países de Europa Central y del Este para que puedan conectarse con sus sindicatos, recibir la formación adecuada y participar activamente en su CEE.



Junto con los sindicatos afiliados, UNI Europa garantiza una alta tasa de sindicación dentro de las empresas. UNI Europa puede ayudar a garantizar que los miembros del CEE estén vinculados de manera efectiva con los órganos de representación/participación de los empleados en otros niveles (lugar de trabajo, niveles regionales, nacionales o internacionales y representación a nivel de la junta). Mediante la coordinación de las actividades sindicales a nivel de empresa, las federaciones sindicales europeas pueden conferir poderes a los CEE para anticipar los cambios y ofrecer de manera proactiva posibles estrategias alternativas y soluciones a la gerencia. UNI Europa puede coordinar y apoyar acciones de solidaridad internacional y puede actuar como un enlace entre la Dirección Central de una empresa y el CEE, en los casos en que la sede de la empresa se encuentre fuera de la UE. UNI Europa apoya las actividades de organización sindical en empresas multinacionales y se esfuerza por la firma de acuerdos marco globales. UNI Europa puede ayudar a los representantes de los trabajadores a establecer un organismo especial de negociación y crear un CEE.

En nuestros esfuerzos por fortalecer la representación de los trabajadores y las tareas de los CEE, UNI Europa inicia y coordina el establecimiento de alianzas sindicales en empresas, allí donde los sindicatos afiliados expresan su interés en hacerlo. Las alianzas sindicales pueden vincular el trabajo de los miembros y coordinadores del CEE con los representantes de los trabajadores nacionales que se organizan en la empresa en cuestión. UNI Europa puede ofrecer apoyo a los CEE mediante el establecimiento de alianzas sindicales para garantizar un enfoque sindical común y coordinado a la empresa correspondiente. Las alianzas sindicales pueden ayudar a garantizar un equilibrio entre los intereses nacionales de las filiales, permitiendo un enfoque verdaderamente europeo/internacional y creando una base estable para las actividades sindicales transnacionales (como campañas o negociaciones para un acuerdo marco global). Las alianzas sindicales pueden ayudar en el fomento de los CEE como herramienta para conferir poder a los miembros de países con poca o débil participación sindical, de modo que exijan y disfruten de los mismos derechos que los colegas de países con mayor poder sindical.

La visión de la Federación Europea de Trabajadores del Transporte (ETF) con respecto a los CEE

Por Myriam Chaffart (ETF)

Actualmente hay 37 Comités de Empresa Europeos (CEE) en el sector europeo del transporte y la logística. De estos, solo 27 son activos y cumplen su función como organismos de información y consulta.



Un CEE reúne a representantes de los trabajadores de los diferentes países europeos en los que opera una empresa multinacional. Durante las reuniones del CEE, estos representantes son informados y consultados por la Dirección Central sobre asuntos transnacionales que preocupan a los trabajadores de la empresa

La Directiva 2009/38/CE de la UE, que regula el establecimiento de tales CEE, es aplicable a las empresas transnacionales y grupos de empresas que emplean a un total de más de 1000 empleados en el Espacio Económico Europeo, y al menos 150 de ellos en dos Estados miembros. Después de 10 años de intentos de enmendar la Directiva inicial de 1994, el 6 de mayo de 2009 se adoptó una Directiva CEE refundida.

El Comité Ejecutivo de la ETF es responsable de todas las decisiones sobre cuestiones relacionadas con la política del CEE. La principal prioridad de la ETF se basa en nuestros continuos esfuerzos para establecer una directiva de CEE sólida y moderna junto con las otras federaciones sindicales europeas, especialmente en la era digital.

Se ha adoptado la firme postura de que la participación de los trabajadores a nivel de la empresa debe alejarse de una mera formalidad y convertirse en una herramienta de información y consulta significativa.

Los CEE tienen un enorme poder potencial para influir en las decisiones corporativas de las empresas de transporte y logística más grandes de Europa, especialmente en el área de automatización y digitalización. La información sobre los planes de las empresas a corto, medio y largo plazo es crucial para minimizar los efectos sobre el empleo y las condiciones de trabajo.

La ETF invierte muchos esfuerzos adicionales en apoyar el establecimiento de más Comités de Empresa Europeos en empresas multinacionales de transporte y logística en Europa.

La ETF está desarrollando directrices y herramientas para facilitar el establecimiento de Comités de Empresa Europeos en el sector del transporte.

Desde junio de 2017, la ETF ha asistido a sus afiliados con seis nuevas solicitudes para la creación de un CEE y espera con interés la firma del primer acuerdo en un futuro próximo.

FORMACIÓN

Asociarse y formar parte de un CEE es un proceso de aprendizaje continuo en sí mismo. Las actividades del CEE son muy diferentes de los organismos locales de representación de los trabajadores, y los miembros requieren conocimientos y habilidades específicas para convertirse en miembros efectivos. En vista de las tasas significativas de abandono de miembros del CEE año por año, la inducción de nuevos miembros sigue siendo un desafío constante. Comprender los roles y el funcionamiento de los CEE es, en gran medida, “aprender haciendo”: participar en debates, buscar la orientación de miembros más experimentados y hacer preguntas a los expertos ayuda a los nuevos miembros a sentirse más cómodos y familiarizarlos con su rol. Algunos CEE incluso operan programas dedicados a asesoría o programas “buddy” en el bloque.

Además de la experiencia de aprendizaje informal, los miembros del CEE disponen de derecho legal a una formación regular y formalizada. La propia Directiva del CEE sigue siendo bastante vaga sobre el tipo de capacitación que se brindará y da poca indicación sobre los temas, el grado de formación o la elección de los proveedores de capacitación. Posteriormente, cada CEE debe establecer su propio enfoque sobre formación y, cuando sea necesario, acordar con la gerencia el tiempo y los presupuestos requeridos. Para los CEE de Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL, los derechos de formación están afortunadamente garantizados por el Acuerdo de CEE. Ambos CEE disfrutaban de un grado excepcional de independencia en la identificación de sus necesidades de formación y en el acuerdo de soluciones a medida. Los miembros del CEE en empresas con acuerdos más débiles pueden ejercer mucha menos influencia sobre el tipo de formación impartida. No es infrecuente que los miembros del CEE se sientan protegidos por gerentes que solo aprobarían programas de formación y capacitadores que respaldan incondicionalmente las expectativas de la gerencia sobre la forma en que debe operar un CEE. Con el tiempo, un número cada vez mayor de capacitadores se ha introducido en el mercado ofreciendo

formalmente sus servicios de CEE como “imparciales” aunque, en realidad, operan como consultores de gestión, poniendo en peligro la creación de un CEE fuerte y seguro. Los representantes de los trabajadores siempre deben llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los proveedores de capacitación propuestos y solicitar credenciales de otros CEE antes de tomar su decisión.

Obviamente, la formación del CEE no está exenta de límites: en primer lugar, el tema de la capacitación debe ser relevante y necesario para el trabajo del CEE. En segundo lugar, se ha de definir la cantidad de tiempo dedicado y éste debe ser razonable. Se ha demostrado que es una buena práctica acordar un número determinado de días de formación con la gerencia, ya sea por año o durante un mandato. Debe reconocerse que los derechos de formación del CEE son suplementarios a cualquier período de capacitación otorgado a los órganos representativos de los empleados locales, como los comités de empresa o los sindicatos. En tercer lugar, cualquier costo incurrido por la formación debe ser aprobado anticipadamente por la empresa, antes de hacer las reservas finales.

El que la formación del CEE se organice individualmente o para todo el equipo del CEE variará y dependerá de la naturaleza de la formación: el aprendizaje de idiomas extranjeros, por ejemplo, se ofrece actualmente a nivel local como formación continua en muchas empresas multinacionales y normalmente conduce a resultados más sustentables que un evento internacional único al que asisten miembros del CEE con diferentes niveles de conocimiento previo. Por otro lado, la formación grupal del CEE sobre temas específicos ofrecerá fantásticas oportunidades para poner a todos al día y fortalecer la cohesión del CEE como equipo. Por esta razón, muchos Comités de Empresa Europeos prefieren organizar al menos uno o dos días de formación conjunta al año. La planificación adecuada es crucial para mantener el control sobre los recursos limitados y garantizar que las necesidades de formación tanto individuales como grupales estén bien niveladas.

El criterio más relevante para elegir un tema de formación debe ser si ésta fomenta la conducta más efectiva y eficiente de los miembros del CEE. Los temas, los instructores y las metodologías de formación deberían permitir a los participantes aprovechar al máximo la información y consulta con la gerencia. A veces, solo la(s) próxima(s) reunión(es) del CEE mostrará(n) si la formación ha cumplido su propósito y si lo aprendido es puesto en práctica. Finalmente, debe reconocerse que la formación no es una cuestión de entretenimiento. Aunque el entorno de aprendizaje siempre debe permitir una atmósfera positiva e inspiradora, ninguna capacitación tendrá un resultado positivo sin la voluntad de los participantes por aprender, reflexionar sobre su experiencia y, a veces incluso, modificar sus actitudes y hábitos familiares.



Actividad de trabajo
en equipo en un
curso de formación
del CEE

La siguiente lista de temas no es exclusiva, sino que representa aquellos programas de formación que, por lo común, se consideran más útiles y relevantes para la membresía activa del CEE:

ANTECEDENTES LEGALES Y DERECHO LABORAL EUROPEO

Los representantes de los trabajadores deben entender bien sus derechos y obligaciones. Esto incluye aprender sobre la normativa del CEE, el Acuerdo de CEE y otra legislación de la UE relevante para los trabajadores y sus representantes. Muchas empresas imparten asimismo cursos de formación sobre las diferencias y similitudes entre los comités de empresa y/o los sindicatos en los diferentes países de la UE.

ENTENDER LOS DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Los gerentes están acostumbrados a lidiar todos los días con términos como "EBIT", "flujo de caja" o "CapEx". Sin conocimientos financieros básicos, los miembros del CEE tendrán dificultades en una sesión plenaria. El objetivo de la formación financiera es aprender sobre la forma en que se gestiona una empresa y cómo informa al mercado. Entender el lenguaje empresarial y los conceptos que lo respaldan allanarán el camino para lograr con la gerencia un diálogo significativo.

COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Los nuevos miembros no tardan mucho en darse cuenta de lo diferente que se comportan los colegas de otros países durante las reuniones y después de éstas. La formación intercultural sirve como una revelación para comprender los patrones de comportamiento y los conceptos subyacentes de las diferentes culturas europeas. La conciencia cultural permite a los miembros del CEE reflexionar y superar sus errores de percepción y prejuicios.

FORMACIÓN EN BASE A TEMAS

Siempre que el CEE desee profundizar en una cuestión de interés desde la perspectiva del empleado, se puede establecer una formación para esos temas. La formación puede ayudar a aumentar la base de conocimiento de todos los miembros y permitir que el CEE aborde la gestión con ideas y propuestas de manera proactiva. La formación basada en temas puede estar constituida por salud y seguridad, digitalización, trabajo temporal y de agencias o igualdad de oportunidades, por ejemplo.

COMPETENCIA DE REUNIÓN Y TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN

Los buenos y exitosos miembros del CEE son excelentes comunicadores. En las jornadas de formación del CEE, los miembros pueden aprender cómo convencer a sus colegas y a la gerencia. Dicha formación también puede aumentar la confianza en uno mismo cuando se trata de hablar frente a una audiencia más grande al superar el miedo escénico, o resolver problemas complejos en reuniones con la gerencia de una manera constructiva.

TRABAJO EN EQUIPO

Sin un fuerte espíritu de equipo, todo CEE fracasará. La finalidad de “hablar con una sola voz” se puede lograr si los miembros aprenden a conciliar sus objetivos individuales y los intereses del CEE en su conjunto. Por su naturaleza, el trabajo en equipo constituirá un elemento en cualquier evento de formación grupal de CEE, pero la formación dedicada a equipos con herramientas y técnicas de formación específicas ayudará a acelerar el ciclo de desarrollo del equipo, particularmente en los primeros días de un nuevo CEE. También se puede aplicar, si es necesario, para restaurar la confianza y la unidad dentro de un CEE, como desafío a luchas internas y rivalidad.

Los miembros del CEE deben sentirse animados en todo momento, y estar atentos a nuevas oportunidades de formación, notificando al CEE sus necesidades de formarse. Las propuestas sobre temas y programas adecuados para la formación grupal del CEE también son bienvenidas. Para la formación individual a nivel local, las organizaciones sindicales ofrecen seminarios y cursos en algunos países. El Instituto Sindical Euro-

peo (ETUI) organiza asimismo cursos de participación para miembros del CEE. El número de profesionales de la formación independientes, especializados en CEE, es bastante limitado. Los miembros interesados siempre deben buscar asesoramiento en la Oficina del CEE, antes de presentar a la gerencia una solicitud formal de entrenamiento.

PROTECCIÓN

Ningún empleado debe tener miedo de participar del CEE y exponer lo que piensa en las reuniones. La legislación europea deja claro que los miembros están protegidos contra cualquier forma de discriminación debido a su pertenencia al CEE. Cuando la Directiva CEE se transpuso a la legislación nacional, todos los Estados miembros de la UE fueron obligados a establecer normas de protección para los miembros del CEE en sus países. De conformidad con estas disposiciones, la mayoría de los Estados miembros regularizaron, como una cuestión de principio, el mismo nivel de protección para los miembros del CEE que el ostentado por los miembros de los organismos representativos locales, como comités de empresa locales o sindicatos. Una de las lagunas de la Directiva es que solo apunta a las leyes locales, pero no garantiza la igualdad de derechos de protección en toda Europa.

El enfoque elegido ha perpetuado la disparidad de los derechos de los trabajadores en Europa con el resultado de que los miembros del mismo CEE se encuentran bajo estándares de protección heterogéneos. Por lo tanto, los miembros del CEE de países con fuertes leyes laborales tienen pocos motivos de preocupación, pero lamentablemente, la situación parece menos optimista para los colegas de aquellos países donde los derechos de los trabajadores son bastante básicos o donde la aplicación legal de los derechos dados puede crear obstáculos importantes.

¡Sé valiente y di lo que piensas! Representantes portugueses en el CEE de Deutsche Post DHL



Consciente de la disparidad anterior, la protección de los miembros del CEE ha sido cuestión de prioridad para Deutsche Bahn y Deutsche Post DHL durante las negociaciones de los acuerdos del CEE. Ambos acuerdos subrayan el principio de que los miembros no deben ser favorecidos ni discriminados debido a su función. La Dirección Central y los representantes de los trabajadores acordaron establecer un sistema de supervisión en el que cada posible despido de un miembro se convierta automáticamente en un tema de la agenda europea y no se pueda imponer una medida definitiva sobre un miembro o suplente del CEE antes de que el CEE se haya involucrado.

En Deutsche Post DHL, el mecanismo de protección se ha activado varias veces a lo largo de los años y, en cada ocasión, el Comité Restringido ha llevado a cabo un análisis en profundidad de las circunstancias específicas. Para ser sinceros, las investigaciones nunca han dado motivos para creer que un despido planeado fuera causado por cierto comportamiento relacionado con el mandato del CEE. La mayoría de las investigaciones concluyeron que el miembro del CEE se vio afectado por un cambio de negocio o medidas de reestructuración al igual que otros colegas en ese país. Se consideraron algunos incidentes del CEE donde un miembro quedó sujeto a un procedimiento disciplinario debido a su mandato local como representante de los empleados. Aunque sin pertenecer oficialmente al ámbito del CEE, la Dirección Central coincidió en esos casos con la opinión del CEE de que las acusaciones contra los miembros

del CEE eran infundadas o que el procedimiento disciplinario no se realizó de conformidad con las reglas de la empresa. En consecuencia, los miembros del CEE afectados fueron completamente reintegrados.

Debe enfatizarse que ejemplos como los casos anteriores son la excepción. No deberían suscitar la opinión de que empresas como Deutsche Bahn o Deutsche Post DHL tolerarían cualquier discriminación de los empleados debido a su membresía en el CEE. Por el contrario, la Dirección Central siempre ha apoyado el asunto y ha promovido la conciencia sobre el estado legal de los miembros del CEE dentro de las comunidades de gestión locales. Esto puede ser muy distinto en otras empresas e industrias (ver recuadro).

Como se explicó anteriormente, existen reglas y procedimientos establecidos para garantizar la tranquilidad de todo miembro del CEE, y los CEE harán todo lo posible para defender a sus miembros. Por otro lado, la protección tiene sus límites: en principio, si un almacén se cierra o las funciones administrativas se transfieren a un Centro de Servicios Compartidos, ningún miembro del CEE afectado por la medida disfrutará de un trato privilegiado. En otras palabras, un miembro del CEE puede ser despedido (a menos que las leyes locales establezcan una mayor protección) por razones empresariales o asuntos individuales no relacionados con la membresía del CEE.

Otras empresas, otras prácticas

Miroslav era un joven interventor que trabajaba para una multinacional estadounidense en un Centro de Servicios Compartidos en Europa del Este. Era uno de los miembros más elocuentes de su CEE, y sus compañeros lo admiraban por no tener éste nunca miedo de expresar su opinión. Inspirado por el CEE, Miroslav comenzó incluso a recolectar firmas para impulsar un comité de empresa local. La gerencia nacional hizo todo lo posible por favorecer a candidatos alternativos cuando llegó el momento de las elecciones del CEE, pero Miroslav ganó la carrera por un amplio margen. Al día siguiente, lo llamaron a la oficina debido a un procedimiento disciplinario. Dos

supervisores declararon que Miroslav había afectado a sus grupos de trabajo al presentarse como candidato del CEE. Miroslav obtuvo solo quince minutos para probar su inocencia por escrito y fue despedido al día siguiente alegándose, como motivo, falta grave. En un principio, estaba decidido a defender sus derechos en los tribunales, pero en su país los procedimientos legales pueden ser largos y los resultados impredecibles. En casa tenía una familia joven que alimentar. Después de dos semanas de altibajos emocionales severos, Miroslav decidió tragarse su indignación y salirse de la empresa con un paquete de indemnización de tres meses.

Las siguientes recomendaciones deben ser seguidas por aquellos colegas que sientan preocupación por la protección de sus derechos o que incluso estén sujetos a un procedimiento disciplinario:

INFORMAR A LA OFICINA DEL CEE

Cuanto antes se informe al CEE sobre el asunto, antes podrá éste brindar orientación a la persona afectada o poner en marcha medidas preventivas. Incluso si el miembro del CEE hubiera incurrido en falta y las acusaciones de la gerencia tuvieran algo de peso, no hay razón para retraerse a la hora de revelar el caso a la Oficina del CEE. La Oficina del CEE siempre tratará el asunto con gran sensibilidad y, asimismo, de manera confidencial, a menos que la persona interesada esté de acuerdo en que el caso sea comunicado a un círculo más amplio.

RECOPILAR DATOS

Un procedimiento disciplinario o incluso el despido marcan a menudo la etapa final de los problemas ya latentes durante un tiempo considerable. Ha resultado beneficioso registrar comportamientos, incidentes o declaraciones realizadas en una fecha anterior, que podrían ser relevantes para una investigación futura. Cuanto más concretos sean esos registros, más fácil será reconstruir posteriormente lo que, en realidad, sucedió.

BUSCAR ASESORÍA LEGAL

Puesto que las leyes nacionales difieren, cada caso debe considerarse en el contexto legal del país respectivo. Los miembros del CEE sindicalizados disfrutan del gran beneficio de que los sindicatos, generalmente, ofrecen asesoramiento legal a sus miembros de forma gratuita. Puede ser beneficioso afiliarse a un sindicato en razón a la protección y el apoyo garantizados que éste brinda. Los abogados independientes serán más costosos. La participación temprana de asesores legales puede ayudar a evitar errores de procedimiento y posibilitará una salida de la espiral de sanciones y la escalada de conflictos.

MANTENER LA CALMA

Los colegas que se sienten desfavorecidos en el trabajo o que incluso estén siendo acusados de mala conducta sufrirán una mala época. El trato injusto en el trabajo puede causar desilusión, frustración y enojo. Los buenos amigos, familiares y compañeros son importantes para brindar consuelo y asesoramiento, de modo que el individuo mantenga un equilibrio. También ayudarán a protegerlo, a fin de que evite enfrentarse a los ataques en un estado de autodefensa, con la consiguiente escalada del conflicto.

SOLICITAR DECLARACIONES DE TESTIGOS

En el caso de un presunto trato injusto o un procedimiento disciplinario, todo se reducirá a la cuestión de si hay pruebas suficientes para una acusación fundada. Es probable que las quejas que tienden a basarse en rumores o suposiciones sean desestimadas, a menos que la documentación adecuada o los testimonios proporcionen evidencia sobre los hechos. Si es posible, sería beneficioso designar a colegas u otras personas que hayan presenciado formas de comportamiento perjudicial o que puedan refutar las presunciones del empleador.

PREPARARSE PARA LA REUNIÓN

En una determinada fase de un despido o un procedimiento disciplinario habrá una audiencia oficial para investigar el caso y, si corresponde, para tomar una decisión. Los procedimientos y plazos para tales audiencias variarán de un país a otro. La legislación local contempla, en su mayor parte, que el individuo pueda ser acompañado por una persona de confianza, bien un funcionario sindical, un miembro del comité de empresa o un colega en función de apoyo. Se recomienda encarecidamente que los miembros del CEE nunca asistan a audiencias disciplinarias solos.

NO FIRMAR DOCUMENTOS, EN CASO DE DUDA

Antes de firmar cualquier documento presentado por el empleador, es aconsejable comprender completamente el contenido y las posibles implicaciones de su firma. Al igual que cualquier empleado, los miembros del CEE deben cuidarse de firmar bajo coacción. Ya sea que se trate del registro de una audiencia, una declaración de un testigo o la admisión de culpabilidad, se debe aclarar por anticipado que el documento firmado puede funcionar, a posteriori, en contra de la persona. También debe indicarse que los acuerdos de resolución de controversias o indemnizaciones normalmente impiden a las partes una mayor escalada o conflicto jurídico y exigirán de la persona afectada una estricta confidencialidad. En caso de duda, los empleados no deberán firmar, en principio, documentos preparados previamente, sino solicitar para ello un período de reflexión razonable.

Es probable que cualquier forma de discriminación contra un solo individuo del CEE se convierta en una prueba de fuego para la resistencia y la cohesión de todo el CEE. La reacción conjunta demostrará si el CEE es solo un grupo de individuos aislados o si los miembros perma-

necen unidos como un equipo. "Nunca caminarás solo" debe ser el lema, siempre que los miembros del equipo sean singularizados. Demostrar empatía y apoyo a un colega en caso de ataque será la tarea más noble del conjunto de miembros del CEE.

JURISPRUDENCIA DEL CEE

Los procesos judiciales relacionados con asuntos del CEE son bastante excepcionales y complicados. Llevar a una empresa a los tribunales sigue siendo el último recurso de solución de controversias. En una relación madura, el CEE y la gerencia reconocen sus derechos recíprocos y siempre darían prioridad a la resolución amigable de asuntos contenciosos. Este enfoque funciona mejor, cuantos más controles y balances estén claramente definidos y reconocidos como legalmente vinculantes.

En los primeros años de la Directiva, muchos acuerdos del CEE se interpretaron como acuerdos no vinculantes, sin ningún derecho de ejecución. Mientras tanto, las violaciones significativas de un acuerdo válido del CEE pueden presentarse a los tribunales competentes para su resolución formal. En principio, cualquier derecho colectivo de un CEE (como el derecho a celebrar reuniones o el derecho a la información y consulta) está sujeto a la jurisdicción del país donde está registrada la empresa. Las disputas legales relacionadas con el CEE de Deutsche Bahn, por ejemplo, estarían bajo la jurisdicción del tribunal laboral de Berlín, mientras que el tribunal laboral en Bonn tendría jurisdicción para las reclamaciones legales que afectan a las operaciones del CEE de Deutsche Post DHL. Sin embargo, los asuntos individuales de los miembros del CEE permanecerán en

la jurisdicción del tribunal laboral nacional del país donde está empleado el miembro del CEE. Dichos asuntos individuales pueden incluir disputas relacionadas con el proceso de elección, formación individual, protección o derechos de comunicación.

Los litigios siempre se refieren a casos aislados específicos y puede ser imprudente tomar decisiones judiciales fuera de perspectiva. Sin embargo, algunas decisiones del CEE han atraído una gran atención pública fuera del ámbito legal y académico, puesto que han ayudado a despejar algo de la niebla que rodeaba las intenciones del legislador europeo. Los siguientes ejemplos representan una lista no exclusiva de algunas de las cuestiones más importantes relacionadas con el CEE que se destinaron a los tribunales laborales en el pasado.

¿Deben crear un CEE las empresas no pertenecientes a la UE?

El multimillonario alemán Michael Kühne no llegó a ocultar su opinión sobre los comités de empresa y los sindicatos. Cuando, en 1976, la legislación laboral alemana permitió que los representantes de los trabajadores y los sindicatos se sentaran con los accionistas en el consejo de supervisión, Kühne emigró de Alemania y transfirió la sede de Kuehne+Nagel al derecho suizo. ¿Pero resultaba ser Suiza también un puerto seguro frente a los Comités

de Empresa Europeos? Ubicada fuera de la Unión Europea, Kuehne pensó que sí, e ignoró persistentemente las solicitudes de los empleados de poner a disposición la información necesaria para la creación de un CEE. Como la mayor empresa dentro del territorio de la UE, la subsidiaria alemana Kuehne+Nagel se disculpó ante el tribunal alemán, alegando que no tenían influencia para obtener la información requerida de sus empresas

hermanas europeas. Cuando el asunto llegó al Tribunal de Justicia de la Unión Europea, los jueces europeos no demostraron tener sentido del humor y ordenaron a la gerencia alemana demandar a sus empresas hermanas en Europa por cooperación. Tras una serie de casos judiciales posteriores, la gerencia corporativa renunció a su resistencia y se creó un CEE en 2012, unos 16 años

después de que se hubiera realizado la solicitud inicial de un CEE. El caso Kuehne+Nagel motivó a la Unión Europea a especificar en la Directiva refundida del CEE de 2009 las responsabilidades de cualquier gran empresa no perteneciente a la UE para identificar un "Agente Representativo" dentro de la UE a efectos del CEE.

¿Puede un asunto local ser "transnacional"?

A principios de febrero de 1996, el fabricante de automóviles francés Renault anunció, de forma completamente inesperada, el cierre de su planta de producción belga en Vilvoorde, cerca de Bruselas, en julio del mismo año. Como resultado, más de 3.000 empleados de Renault y unos 1.500 empleados en empresas de suministro directo fueron informados de que perderían sus empleos. Hubo un fuerte consenso en la sociedad belga de que esta decisión había ignorado todas las normas y procedimientos legales relativos al cierre de fábricas. Los gobiernos belga y flamenco condenaron enérgicamente el cierre y llevaron a la empresa a los tribunales por violación del código de conducta de la OCDE. Las grandes empresas decidieron no reemplazar los vehí-

culos más antiguos con Renaults y algunos ciudadanos incluso decoraron sus automóviles con letreros que decían: "Este es mi último Renault". Diversas sentencias judiciales determinaron que Renault había infringido la legislación nacional y europea. Desde la perspectiva del CEE, la sentencia más relevante fue emitida por el tribunal laboral francés en Nanterre. El tribunal confirmó la posición del CEE de que la empresa había violado los derechos de información y consulta del CEE. La sentencia aclaró que una decisión en un país (Francia) que afectaba a empleados en otro país (Bélgica) tenía una dimensión transnacional y que el CEE debería haber estado autorizado a participar.

¿La información del CEE reemplaza a la consulta local?

La pérdida de empleos es doblemente insultante si los empresarios no tienen la decencia de informar al personal acerca de los despidos. El término "cornflake redundancies" se usa cuando los empleados se enteran de la pérdida de empleos en la radio o la televisión durante el desayuno. La cadena minorista del Reino Unido Marks & Spencer convocó una reunión confidencial de su CEE en Londres para anunciar el cierre de todos sus grandes almacenes en Europa continental. La dirección

rechazó cualquier diálogo adicional con los comités de empresa o sindicatos locales, señalando que el CEE ya había sido notificado. Un tribunal francés multó a Marks & Spencer por violar la ley debido a una falta de consulta a sus empleados, quienes fueron despedidos por correo electrónico. El fallo judicial confirmó que, en caso de reestructuración, la gerencia siempre tendrá la doble obligación de informar y consultar al CEE a nivel europeo y nacional.

Miembros del CEE de British Airways después de ver sus derechos legales validados por el tribunal laboral



¿Es la subcontratación un tema de consulta europea?

Ha pasado mucho tiempo desde que los viajeros hacían cola en una agencia de viajes para reservar sus vuelos. La innovación tecnológica ha planteado un desafío permanente para la industria aeronáutica durante los últimos veinte años. Con la liberalización del mercado y la llegada de operadores de bajo costo, todo el modelo de negocios ha cambiado enormemente. La aerolínea emblemática del Reino Unido, British Airways, respondió a los desafíos con medidas masivas de reducción de costes, incluidos los despidos y la subcontratación. Fueron principalmente los servicios de asistencia en tierra, en Europa continental, los que fueron transferidos a operadores dudosos de bajo costo. Cada vez que se subcontrataba otro aeropuerto, el CEE solicitaba información y consultas, pero la gerencia etiquetaba cada

proyecto de forma aislada como un asunto “puramente local”. El término “táctica salami” fue utilizado a menudo por los miembros del CEE para expresar su frustración. Cuando se anunció la subcontratación del aeropuerto de Viena en 2006, el CEE no vio otra alternativa que pedir justicia en el Tribunal Laboral Superior de Bruselas, donde se registró el Acuerdo de CEE. Afortunadamente, el CEE estaba en condiciones de mostrar una copia de una presentación de PowerPoint al juez, lo que reveló una estrategia de subcontratación paneuropea que había sido planificada a fondo por la Dirección Central. El tribunal no dudó en amenazar con imponer una sanción persuasiva a British Airways si la compañía no comenzaba a informar y consultar al CEE dentro de las 24 horas tras la decisión judicial.

¿Qué es confidencial?

Las opiniones controvertidas sobre todo el complejo de confidencialidad han supuesto un problema constante en el ciclo de vida de la mayoría de los CEE desde sus inicios. ¿Es la clasificación de la información como confidencial una prerrogativa de gestión o hay ciertos criterios que deben aplicarse? Esta fue una de las cuestiones enviadas por el CEE de la compañía de TI Oracle, con sede en los Estados Unidos, al Comité Central de Arbitraje (CAC) del Reino Unido, que es el cuerpo legal competente para los acuerdos de los CEE firmados bajo legislación británica. En una breve conferencia telefónica en 2017, la Dirección Central informó al CEE de la transferencia de actividades de servicio al cliente de varios

países europeos a un Centro de Servicios Compartidos en Rumania, lo que provocó la pérdida de 384 empleos. El CEE fue informado de que los datos compartidos con el CEE eran estrictamente confidenciales y que estaba estrictamente prohibido compartir o debatir cualquier información contenida en ella con cualquier persona interna o externa. Cualquier violación al respecto, de acuerdo con la Dirección Central, derivaría en una acción disciplinaria inmediata. Contrariamente a esta declaración por parte del empresario, el CAC llegó a la conclusión de que no era razonable para la gerencia imponer una obligación de confidencialidad general e ilimitada al CEE.

ACRÓNIMOS

(CEE + términos empresariales clave)

La jerga, el argot, las abreviaturas y las siglas son cada vez más frecuentes en los negocios de hoy. La siguiente lista representa algunos de los términos más frecuentemente utilizados. Si es necesario, los miembros del CEE no deben dudar en pedir aclaraciones a los ponentes (y colegas).

ADC	Acuerdo de confidencialidad	CRL	Línea de información confidencial
AF	1. Año fiscal; 2. Año fiscal	CSC	Centro de Servicios Compartidos
AGA	Asamblea General Anual	CSR	Responsabilidad Social Corporativa
AOB	Cualquier otro negocio	DB	Deutsche Bahn
APAC	Asia-Pacífico (región)	DGFF	DHL Global Forwarding Freight, (DPDHL) (Transporte Internacional de Mercancías DHL)
ARD	Directiva de derechos adquiridos	DP	Deutsche Post
ASS	África subsahariana	DPDHL	Grupo Deutsche Post DHL
B2B	Negocio a negocio	DSC	DHL Supply Chain (Almacenamiento y Transporte de Productos)
B2C	Negocio a consumidor	E-Share	(Base de Datos)
BB	Beneficio Bruto	EAD	Equipo de Alta Dirección
BC	Comité de negocios	EAT	1. Transporte Aéreo Europeo (DPDHL aéreo); 2. Tribunal de Apelación para el Empleo (Reino Unido)
BPA	Beneficio Por Acción	EBIT	Beneficio antes de intereses e impuestos
BU	Unidades de negocio	EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
CAPEX	Gastos en capital	eCS	Soluciones E-Commerce (Deutsche Post DHL)
CEE	Europa Central y del Este	EEE	Espacio Económico Europeo
CEO	Director ejecutivo	EMEA	Europa, Medio Oriente y África
CFO	Director financiero	EMF	Foro Europeo de Gestión (DPDHL)
CG	Comité de Gestión	EOS	Encuestas de Opinión del Empleado
CHRO	Director de recursos humanos	ER	Relaciones con los empleados
CIS (DPDHL)	Especialista Internacional Certificado	ETC	Equivalente a Tiempo Completo
CL	Logística de contratos		
CLA	Convenio laboral colectivo		
COGS	Costo de los bienes vendidos		
COO	Director de operaciones		

ETF	Federación Europea de Trabajadores del Transporte	LWC	Comité de Empresa Local
ETT	Empresa de Trabajo Temporal	LY	El año pasado
GBR	“Gesamt-Betriebsrat” (Comité de empresa conjunto)	M&A	Fusiones y Adquisiciones
GBS	Servicios de Negocio Global	MD	Director ejecutivo
GDPR	Reglamento General de Protección de Datos	N/A	1. No se aplica 2. No se dispone de datos
GT	Grupo de Trabajo	NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
H1	Primer semestre (ejercicio económico o año natural)	NN	Latín: Nomen Nominandum (por nominar)
HC	Plantilla	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
HHRR	Recursos Humanos	OHS	Seguridad y Salud Ocupacional
HQ	Sede Central	OOO	Fuera de la oficina
IPO	Oferta pública inicial	P&L	Pérdidas y Ganancias (Declaración)
IVA	Impuesto al Valor Agregado	P&P (DPDHL)	Envíos de correspondencia y encomiendas postales
JV	Colaboración empresarial	PC	Comisión Presidencial
K	Mil (en combinación con la cifra) p.ej. 10K = diez mil	PSI	Para Su Información
KBR	“Konzern-Betriebsrat” (Cómite de Empresa del Grupo Alemán)	Q1	Primer trimestre (del año)
KPI	Indicador clave de rendimiento	QSHE	Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente
LT	Liderazgo de equipo	RSI	Retorno sobre la inversión
LTIFR	Tasa de tiempo perdido por frecuencia de incidentes	RWD (DB)	Base de Datos de Regulación Central (Zentralregelwerksdatenbank)
LTIP	Plan de incentivos a largo plazo	SC	1. Comité Restringido; 2. Cadena de Suministro
LTIR	Tasa de tiempo perdido por incidentes	SFF (DPDHL)	Marco de seguridad

SGA	Sistema de Gestión de Almacenes
SGI (DB)	Schenker Interfaz Global
SNB	Organismo especial de negociaciones
T&Cs	Términos y Condiciones
TAE	Tasa Anual Equivalente
TAM	Tasa de Accidentes Mortales
TBD	1. Por determinar; 2. Por decidir
TCAC	Tasa de Crecimiento Anual Compuesto
TEC	Comité Ejecutivo Superior
TEU	Unidad Equivalente a Veinte Pies (Contenedor)
TJUE	Tribunal de Justicia de la Unión Europea
TU	Unión Sindical
TUPE	Transmisión de Empresas y Protección del Empleo
UIC	Unión Internacional de Ferrocarriles
UKI	Reino Unido e Irlanda
UNI	(antes) Red Sindical Internacional (ahora: UNI Global Union)
ViCo	Videoconferencia
VLV	Versus el año pasado
VP	Vicepresidente
YOY	Año tras año
YTD	Año hasta la fecha



