

ASTREES



Los Comités de Empresa europeos ante el reto de la transformación digital de las empresas transnacionales

PEQUEÑO MANUAL DE USUARIO PARA LOS ACTORES DEL DIÁLOGO SOCIAL EUROPEO EN LAS EMPRESAS

Julio de 2019



Este proyecto ha sido cofinanciado por la Comisión Europea (Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión)

PRÓLOGO

Este documento pretende extraer lecciones de varios talleres en 2018 y 2019 en los que participarán diversas partes interesadas de los comités de empresa europeos y de los comités de empresa europeos, representantes tanto de la dirección como de los trabajadores, de diversos sectores y países de origen. Sólo pretende ser un punto de partida no partidista para que los actores de los comités de empresa europeos en su diversidad inicien una reflexión lo más abierta posible sobre el papel de su autoridad en la actual y futura revolución digital dentro de las empresas. Por lo tanto, esperamos que sea capaz de cumplir esta tarea en apoyo del desarrollo de un diálogo empresarial europeo económicamente eficiente y socialmente responsable.

Desafortunadamente, no fue posible ofrecer un recuento exhaustivo de todas las ideas, testimonios y reflexiones intercambiadas a lo largo de este proyecto, por lo que los autores de este manual, ASTREES e IR Share, fueron los únicos responsables de esta publicación.

Nada habría sido posible sin el apoyo de nuestra organización mandante, la CEC European Managers, nuestras organizaciones asociadas, SBI Formaat, la Fundación 1º de Mayo, la Fondazione Giacomo Brodolini, SindNova y la DG de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la Comisión Europea. Queremos agradecer a todos su confianza y su implicación en este proyecto.

Un agradecimiento especial y amistoso a los participantes en nuestros talleres de París, Roma y Bruselas, a los que este proyecto está totalmente dedicado. Esperamos que sea sólo el primer paso exploratorio de un enfoque que requerirá ampliaciones en el futuro a medida que progresen las reflexiones y experiencias de cada individuo, los responsables de RR. HH. y los representantes de los empleados. Son estas reflexiones y experiencias las que conforman los comités de empresa europeos, y son y serán siempre esenciales.



Gestor de proyectos
ASTREES

RESUMEN

| | |
|---|----|
| 1. RAZONES PARA ACTUAR | 7 |
| Entender la transformación digital desde la perspectiva de los CE europeos | |
| 2. PUNTOS A FAVOR Y EN CONTRA | 11 |
| ¿Los CE europeos como actores de la transformación digital de las organizaciones? | |
| 3. ¿QUÉ DEBEMOS HACER? | 15 |
| Prácticas heterogéneas, ilustraciones y preguntas | |
| 4. ¿AVANZAMOS? | 24 |
| algunas referencias para la acción | |

INTRODUCCIÓN

El rápido cambio tecnológico y las incertidumbres que genera refuerzan la necesidad del diálogo social

Este extracto de la Declaración Conjunta por parte de los interlocutores sociales europeos en el sector de los seguros (**Declaración conjunta sobre los efectos sociales de la digitalización por parte de los interlocutores sociales europeos en el sector de los seguros**), se hace eco de la atención que ahora prestan a esta cuestión los interlocutores sociales europeos. Desde hace varios años, y más concretamente desde 2016, estos últimos han elaborado una serie de textos conjuntos, tanto a nivel interprofesional como sectorial¹ :

- **Declaración de los interlocutores sociales europeos sobre la digitalización** (interprofesional – 16 de marzo de 2016)
- **Declaración conjunta sobre los efectos sociales de la digitalización por parte de los interlocutores sociales europeos en el sector de los seguros** (12 de octubre de 2016)
- **Posición común sobre los aspectos sociales y laborales de la digitalización** (Industrias químicas – 22 de noviembre de 2016).
- **El impacto de la digitalización en el mundo del trabajo en la industria del metal, la ingeniería y la industria de base tecnológica** (8 de diciembre de 2016)
- **El impacto de la digitalización en el empleo en el sector bancario** (30 de noviembre de 2018)

Teniendo en cuenta los objetivos de este manual, ¿qué podemos aprender de estos textos resultantes de un diálogo entre los interlocutores sociales europeos? Dos cosas fundamentalmente:

In primo luogo, che su questa tematica complessa e variegata, è possibile riuscire a giungere ad analisi condivise tra il management delle aziende e i rappresentanti dei lavoratori.

«La introducción de sistemas y procesos digitalizados exige grandes transformaciones en la organización del trabajo. Uno de los retos es encontrar métodos de trabajo que combinen la experiencia con la creatividad, la interacción social y la flexibilidad. Se necesitan nuevas formas de trabajo, incluyendo horarios de trabajo flexibles y teletrabajo. Redundan en interés común tanto de los empresarios como de los trabajadores» (trabajadores (Declaración conjunta del sector bancario 2018)

¹ Ver Comisión Europea, *Employment and Social Developments in Europe*, Annual review, chapter 6 2018

En segundo lugar, que los temas abordados justifican, a los ojos de los interlocutores sociales, el establecimiento y el desarrollo de un diálogo a escala europea:

«Los interlocutores sociales del sector del metal consideran que las consecuencias de la digitalización en el sector del metal merecen ser debatidas conjuntamente por los interlocutores sociales a escala europea» (Posición común del sector del metal, 2016).

La afirmación de esta necesidad puede basarse tanto en la magnitud de las transformaciones en cuestión, que no son muy sensibles a las fronteras nacionales, como en las disparidades que puedan existir entre los distintos países europeos en lo que se refiere a la toma de conciencia sobre estas cuestiones, así como en los medios para acompañar los cambios importantes.

La validez de un diálogo social europeo sobre los impactos, tanto positivos como negativos, de la transformación digital parece estar ampliamente reconocida a día de hoy. Por lo tanto, para utilizar la idea expuesta en todos los textos citados, se trata de **«dar forma a la transformación digital»**.

¿Diálogo social en torno a la revolución digital?

Si bien cabe afirmar, a través del diálogo social sectorial europeo, el carácter estratégico de las transformaciones en curso, todavía hay relativamente poca información sobre la traducción concreta de este desafío, a través de los procesos y herramientas del diálogo social a diferentes niveles.

Además del trabajo en curso², la fuente más completa y reciente a este nivel es un estudio lanzado por la Confederación Europea de Sindicatos, cuyos resultados se publicaron a finales de 2018³. Sin poder resumir aquí este trabajo, sí podemos señalar algunas conclusiones destacadas:

- En Europa existen disparidades entre los representantes de los trabajadores, ya sea en términos de comprensión de la digitalización como fuente de oportunidades o riesgos, o de las formas de participación de los traba-

jadores en estas cuestiones.

- Aunque las organizaciones sindicales y los representantes de los trabajadores en Europa son conscientes de los posibles impactos de la transformación y no se oponen a ella por principio, a menudo informan de las deficiencias del diálogo social sobre estos retos e incluso temen, para una parte significativa de ellos, un debilitamiento de la participación de los trabajadores que podría derivarse de ello.

La necesidad de profundizar en las oportunidades de desarrollar procesos de diálogo social bajo el impulso de la transformación digital parece, por lo tanto, evidente a partir de estos trabajos.

¿Qué papel y valor añadido tienen los comités de empresa europeos en la digitalización de las empresas transnacionales?

Este cuestionamiento está en el corazón de este manual. De hecho, si los procesos de diálogo social vinculados a los cambios en la economía generados por la digitalización parecen estar aún en ciernes, lo mismo puede decirse con mayor motivo del diálogo social europeo a nivel empresarial.

El proyecto EWC 4.0, por lo tanto, apostó por que era posible avanzar en estos temas movilizando la inteligencia colectiva de los actores del diálogo social europeo en las empresas.

El proceso desarrollado para este fin se basó principalmente en la organización de tres talleres dirigidos a dos objetivos estrechamente relacionados:

- permitir el aprendizaje mutuo entre los agentes de los CEE, ya sean directivos de recursos humanos o representantes de los trabajadores, de diferentes empresas transnacionales, sectores y países de origen;
- contribuir a la identificación de cuestiones y líneas de actuación pertinentes para «comprometer» a los comités de empresa europeos y a los comités de sociedades europeas en un proceso de diálogo sobre los cambios tecnológicos en curso y el futuro siempre incierto

² Por ejemplo, el proyecto Diresoc: diresoc.eu

³ E. Voss, *Digitalisation and workers participation : what trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think*, ETUC, 2018

Los tres talleres celebrados en 2018 y 2019⁴, que constituyen la base de este manual, contaron con la participación de entre 20 y 28 personas cada uno, de un total de unos 15 grupos transnacionales diferentes, principalmente de los sectores de la metalurgia, la química, la banca y los seguros, los servicios de TI y las telecomunicaciones. Siguiendo la lógica del proyecto, fueron tanto los representantes de los trabajadores en los órganos específicos como los directores de recursos humanos encargados de dirigirlos los que participaron en nuestro proyecto. Además, había una serie de expertos, en particular un investigador delegado a tal efecto por Eurofound⁵ y otros de las organizaciones asociadas al proyecto⁶, así como representantes sindicales a nivel sectorial.

Los resultados de este proceso de trabajo no pueden, por supuesto, asimilarse a un estudio científico destinado a medir e informar lo más exhaustivamente posible sobre lo que está ocurriendo hoy en los comités de empresa europeos con respecto a la transformación digital. Por supuesto, estos contenidos tampoco pueden servir como receta o solución preconcebida, ya que la capacidad de actuación depende en gran medida de las características específicas de cada empresa y de cada comité europeo. De acuerdo con los objetivos del proyecto, se trata más bien de ofrecer a los actores de los CE europeos, a los directivos o a los representantes de los trabajadores, referencias y reflexiones que esperamos sean útiles para iniciar y liderar nuevas iniciativas a lo largo del tiempo que refuercen la participación de los CE europeos y su propio valor añadido en una cuestión que es importante y por naturaleza transnacional y evolutiva. Es esta ambición la que nos ha llevado a calificar este documento de «manual», una base que esperamos fomente la expresión siempre necesaria de la autonomía y la creatividad de los actores del diálogo social empresarial europeo.

4 El primer taller del proyecto se reunió en París en junio de 2018, el segundo en Roma en diciembre de 2018 y el tercero en Bruselas en abril de 2019.

5 Eurofound, una agencia europea tripartita, dedica parte de su trabajo de investigación a identificar en la práctica los contornos de la transformación digital, en general y en diferentes sectores, y su impacto en el empleo, las cualificaciones, las condiciones de trabajo, las organizaciones de trabajo etc.

6 Más precisamente: la Fundación 1º de Mayo, La Fondazione Giacomo Brodolini así como la consultora SBI FORMAAT

RAZONES PARA ACTUAR

**Entender la transformación digital desde
la perspectiva de los CE europeos**

Las constataciones:

→ **La digitalización no es sólo una palabra de moda para los actores de los CE europeos**

El intercambio con los actores del CE europeo permite confirmar lo que la intuición sugiere espontáneamente: la transformación digital es, en efecto, una realidad según los estándares de las tecnologías ya en uso. Si bien estas últimas son, por supuesto, variables en cuanto a las actividades y sectores de pertenencia específicos de una empresa determinada⁷, todas ellas sugieren a los actores testimonios y reflexiones relativos a los cambios en el empleo y el trabajo.



Es evidente que esta visión general no refleja plenamente la importancia de los cambios tecnológicos que ya se han producido. Sin embargo, nos permite señalar empíricamente su realidad desde el punto de vista de los actores del diálogo social. Muchos otros aspectos podrían desarrollarse, como el desplazamiento de las fronteras tradicionales entre los principales sectores económicos, la industria y los servicios, en particular: **«Hoy en día nuestro trabajo ya no consiste simplemente en fabricar interruptores automáticos, sino en movilizar datos para personalizar el servicio que se presta a los clientes en su hogar»** (Director de RR. HH., industria).

⁷ Objetos conectados, realidad virtual, impresión 3D, inteligencia artificial, robótica avanzada, etc. Para la industria, y en particular [Eurofound \(2018\), Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work](#), Publications Office of the European Union, Luxembourg

Tampoco permite afinar el significado de las palabras para distinguir lo que se llamaría «exploración»⁸ por un lado y «digitalización» propiamente dicha por otro lado. Sin embargo, mientras que la inteligencia artificial, que es quizás el arquetipo de la digitalización, da lugar a muchos comentarios positivos o negativos, la digitalización «simple» también puede ser motivo de preocupación para las partes interesadas: por ejemplo, el uso de soluciones de gestión electrónica de documentos **«que pueden llevar a la transferencia de tareas administrativas sencillas de las funciones de apoyo de la empresa a los investigadores»** (Secretario de CE europeo, industria).

Sin embargo, nuestros talleres demuestran la capacidad de los actores europeos del diálogo social de las empresas para captar los desarrollos tecnológicos en cuestión de una manera muy concreta, en su diversidad, y para asociarlos a temas que podrían ser el mayor número posible de temas de trabajo conjunto entre las empresas y los representantes de los trabajadores.

→ **Es necesario que los agentes de los CE europeos comprendan la transformación digital.**

La investigación académica actualmente disponible permite poner en perspectiva los principales vectores de cambio en el trabajo y el empleo bajo el impulso de la transformación digital en curso⁹:

- La automatización de las tareas de trabajo, entendida como la sustitución de las máquinas (alimentadas por los datos masivos) por el trabajo humano, en particular para la realización de tareas rutinarias, ya sean físicas o intelectuales.
- La digitalización de los procesos de producción de bienes y servicios (introducción de sensores, Internet de los objetos, pero también impresión 3D y realidad virtual y aumentada).
- Coordinación a través de plataformas digitales, entendida como el uso de redes digitales para coordinar transacciones económicas mediante algoritmos.

Todos estos desarrollos ya son técnicamente posibles, o incluso están en marcha, a la vista de

las innovaciones adquiridas y en desarrollo.

Estos factores de cambio sugieren varias áreas estratégicas de intervención para el diálogo social y sus actores a nivel empresarial:

- Cambios previstos en el volumen de empleo (pérdidas y creación de empleo).
- Cambios en las organizaciones y procesos de trabajo para la producción de bienes y servicios.
- Políticas de gestión de competencias y de formación.
- Tiempo de trabajo: remuneración del trabajo frente a las modificaciones de empleo, conciliación de la vida laboral y familiar.
- Condiciones de trabajo y salud y seguridad en el trabajo (impactos negativos y positivos).
- Protección de datos personales y seguimiento de los empleados.
- Marco ético para el uso de las nuevas tecnologías.

A la vista de esta impresionante lista de posibles temas planteados por la transformación digital, es fácil ver que el desarrollo del diálogo social como tal, a diferentes niveles, es claramente un campo abierto para los actores del diálogo social en las empresas.

⁸ Conversión de información de un soporte físico a datos digitales

⁹ Para más información [ver Eurofound \(2018\), Automation, digitisation and platforms: Implications for work and employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg.](#)

Los puntos calve que debemos recordar

- En general, los retos sociales (empleo, competencias, condiciones de trabajo, etc.) asociados a la transformación digital están hoy en día ampliamente identificados, aunque los permanentes avances tecnológicos que aún se están desplegando impiden cualquier diagnóstico fijo.
- Los actores de los CE europeos, tanto la dirección como los representantes de los trabajadores, están en condiciones de comprender esta evolución, especialmente en lo que se refiere a su profundo conocimiento de las empresas. Esta observación, por evidente que pueda parecer a primera vista, es crucial si queremos imaginar un lugar para los CE europeos en el contexto de la transformación en curso.

PUNTO DE ENFOQUE

La gran diversidad de las cuestiones planteadas requiere probablemente que los actores europeos de los CE europeos puedan centrarse en las áreas y cuestiones que deben abordarse de forma prioritaria a su nivel: «quien mucho abarca, poco aprieta».

PUNTOS A FAVOR Y EN CONTRA

¿Los CE europeos como actores de la transformación digital de las organizaciones?

Aunque parece fácil identificar la existencia de buenas razones para que los comités de empresa europeos aborden los retos de la transformación digital, también es necesario considerar, con un enfoque pragmático, lo que milita a favor o en contra de dicho compromiso.

■ **Lo que milita a favor de un compromiso de los CE europeos:**

- **A priori, la transformación digital no conoce fronteras:** como sabemos, a pesar de las dificultades recurrentes para definir siempre con precisión este concepto, los CE europeos están destinados a tratar cuestiones transnacionales¹⁰. Sin embargo, a priori parece fácil¹¹ demostrar que tanto el diseño como la aplicación de una estrategia de transformación digital siguen una lógica transnacional: dadas las oportunidades reales, en términos de rendimiento económico, que ofrecen las tecnologías en cuestión, es dudoso que tal transformación no se dirija al más alto nivel del grupo, que afecte sólo a un país de un grupo transnacional o que sus impactos potenciales no sean significativos, en términos de su magnitud, para todos los trabajadores europeos. Por lo tanto, tanto estratégica como jurídicamente, es muy probable que la digitalización de una empresa transnacional sea una cuestión transnacional.
- **La representación de los trabajadores en los distintos países en los que está establecido un grupo transnacional se caracteriza a menudo por una cierta heterogeneidad,** lo que convierte al CEE en un elemento esencial para garantizar el derecho de los trabajadores a la información dentro de la empresa, tal como se establece en el artículo 27 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.
- **Por último, a pesar de la profusión de informes oficiales nacionales e internacionales, no sólo el grado de cambios digitales en el empleo y el trabajo es incierto y evoluciona constantemente, sino que los empleados y los directivos están lejos de ser conscientes de esta transformación o de estar convencidos de que les afecta.** Además, si bien ya no se pueden demostrar los impactos en términos de vida laboral, transformación empresarial e incluso agitación en el modelo de negocio de las empresas, son difíciles de predecir con precisión y se pueden tratar demasiado tarde, lo que puede resultar costoso o incluso fatal para las organizaciones. Apoyar una transformación aún en curso y de efectos inciertos (positivos y negativos) parece justificar, por tanto, como una oportunidad, el desarrollo de un diálogo social estratégico capaz de acompañar la transformación en interés tanto de los trabajadores como de las empresas.

■ **Lo que puede suponer un freno para el compromiso de los CE europeos**

Las dificultades detectadas, que sin embargo varían según la empresa y el sector de que se trate, se derivan tanto de las debilidades que afectan al funcionamiento de los CE europeos en general como de las características específicas de los procesos de innovación:

- La transformación digital, que se califica de tema estratégico y, por lo tanto, ante todo, de prerrogativa de gestión, no se comparte necesariamente con el comité de empresa europeo: **«La tecnología digital forma parte de la estrategia de la empresa y, por lo tanto, no se discute realmente con los representantes de los trabajadores europeos»** » (Secretario de CE europeo, Metalurgia). En este sentido, también se señala la forma de entender y presentar los impactos de la transformación digital a iniciativa de la dirección **«Si ésta se presenta ante todo como un medio para justificar la reducción de plantilla y no, paralelamente, como una oportunidad de crecimiento para la empresa, existe un alto riesgo de que no se lleve a cabo un diálogo social con la suficiente antelación a la toma de decisiones»** (Secretario de CE europeo, Química).
- El funcionamiento habitual/rutinario de los CE europeos no siempre permite establecer el vínculo entre el organismo y los actores responsables de la innovación dentro de la empresa transnacional, distinto de los contactos habituales en materia de recursos humanos, evitando así una verdadera

¹⁰ Sobre la noción de transnacionalidad y las dificultades teóricas y prácticas de interpretación que plantea, ver en particular <http://manageworkscouncils.eu/>

¹¹ Al menos en términos generales, sin prejuzgar las posibles dificultades a este respecto en una situación particular

anticipación de los impactos potencialmente negativos de las transformaciones en cuestión. Esta situación se ve a veces «agravada» por la forma misma en que se lleva a cabo la innovación, por ejemplo, la innovación abierta, que a menudo implica a agentes económicos externos a la empresa y puede reforzar el sentimiento de una «caja negra» de la innovación a los ojos de los representantes de los trabajadores europeos y quizás incluso de sus interlocutores de RR. HH.: **«la información/consulta de un CEE sólo tiene lugar cuando la dirección de RR. HH. responsable está a su vez informada sobre un proyecto. Por lo tanto, también es importante garantizar que los miembros del CE europeo puedan informar a sus contactos de RR. HH. para establecer o iniciar un diálogo» (Secretario de CE europeo, productos y servicios informáticos).**

- Una dificultad señalada en algunos países (España, por ejemplo), tanto para los representantes de los trabajadores como para sus responsables de RR. HH., debido a la falta de formación o de sensibilización, para identificar realmente los desarrollos tecnológicos implicados.
- La posición central de los CE europeos en las empresas transnacionales puede dificultar a los miembros de los comités de empresa europeos la identificación y evaluación de los cambios tecnológicos que afectan a las propias situaciones de trabajo lo más cerca posible del «terreno».
- Diferencias nacionales o culturales en la comprensión de determinados acontecimientos que pueden obstaculizar la cohesión real entre los miembros del CE europeo, o incluso llevar a la denegación de legitimidad al CE europeo para hacer frente a estas transformaciones¹².
- - La transformación digital no es a menudo el único medio de reestructuración dentro de las empresas transnacionales¹³, por lo que puede parecer materialmente difícil reservar un lugar especial en agendas que ya están muy llenas.

Participación de los CE europeos como agentes de la transformación digital de los grupos transnacionales

| A FAVOR | EN CONTRA |
|---|--|
| + Carácter transnacional de la transformación digital | - La transformación digital, parte integrante de la estrategia de la empresa y prerrogativa de la dirección |
| + Los CE europeos como único lugar realmente disponible para acceder a información estratégica dentro del grupo transnacional | - Ausencia de un vínculo establecido entre el CE europeo y los equipos, internos y/o externos, encargados de los procesos de innovación. |
| + Una transformación permanente, conducente a un diálogo social continuo. | - Insuficiente formación de los actores del CE europeo en materia de innovación digital. |
| | - El CEE, órgano central de representación a distancia sobre el terreno. |
| | - Insuficiente cohesión entre los miembros del CE europeo. |
| | - La transformación digital, uno tema entre muchos otros |

¹² Durante nuestros talleres, se discutieron las cuestiones relacionadas con la protección de datos personales, en particular para apoyar esta observación.

¹³ Podemos citar por ejemplo, por ser especialmente ejemplar, es el caso del sector bancario, que está sujeto a una pluralidad de factores de cambio.

Los puntos calve que debemos recordar

- La transformación digital parece capaz de legitimar un compromiso real de los CE europeos en estos temas de gran importancia económica y social, al mismo tiempo que cristaliza debilidades que se han identificado desde hace tiempo en el funcionamiento concreto de los CE europeos.
- La naturaleza técnica y la complejidad de los cambios previstos, así como la forma en que la propia innovación se lleva a cabo en las empresas, probablemente dificultarán que los actores de los CE europeos aborden estas cuestiones.

PUNTO DE ENFOQUE

Por su propia naturaleza permanente y por lo tanto en constante evolución, con amenazas y oportunidades muy reales que requieren numerosos arbitrajes, la transformación digital parece poder constituir un campo privilegiado para organizar / fomentar un papel activo de los CE europeos como socios de la empresa en apoyo de su rendimiento económico y social. En efecto, la incertidumbre puede justificar que los actores de los CE europeos, tanto directivos como sindicales, la asuman conjuntamente y, por lo tanto, acepten emprender un proceso de aprendizaje mutuo y conjunto: **«Los representantes de las empresas y de los trabajadores deben comprender que la colaboración en estos temas redunda en su interés común» (Secretario de CE europeo, compañías de seguros).**

Al mismo tiempo, la naturaleza de los acontecimientos en cuestión debería llevar probablemente a los actores del CE europeo, más aún que en otros temas, a definir con la mayor precisión posible y en una fase anterior el valor añadido esperado de las iniciativas del organismo, en relación con las prerrogativas de los demás niveles de dirección y de representación de los trabajadores dentro de la empresa.

¿QUÉ DEBEMOS HACER?

Prácticas heterogéneas, ilustraciones y preguntas

A pesar de los posibles obstáculos mencionados anteriormente, existen iniciativas, la mayoría de las veces en curso, que atestiguan la capacidad de los CE europeos para constituir un nivel pertinente de diálogo sobre la transformación digital de los grupos transnacionales y sus impactos reales o potenciales.

Vamos a intentar clasificar el tipo de iniciativas que se abordan en nuestro trabajo:

→ **Comprender el proceso de digitalización de la empresa**

Como ya hemos señalado, la transformación digital es sólo un término genérico que puede abarcar una amplia gama de tecnologías, pero también posibles impactos.

Por lo tanto, no es de extrañar que algunos CE europeos estén tomando la iniciativa de analizar el fenómeno, en términos generales, pero también y sobre todo con respecto a la evolución específica de cada empresa.

Este trabajo de estudio y análisis puede llevarse a cabo bajo diferentes modalidades, que pueden variar, en particular en lo que se refiere a los recursos puestos a disposición del CE europeo a través de su acuerdo constitutivo, así como a los hábitos de trabajo y a la experiencia adquirida previamente en cada comité. En este contexto, cabe recordar especialmente:

- **La realización por el CEE de estudios transnacionales sobre la totalidad o parte del perímetro europeo del grupo. En este caso, se trata de recoger información precisa sobre el nivel de despliegue de las nuevas tecnologías y, a continuación, de formular recomendaciones para acciones posteriores.**

UNA ENCUESTA TRANSNACIONAL SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LOS POLÍGONOS INDUSTRIALES DEL GRUPO MICHELIN EN EUROPA

Creada en 1999 y regulada ahora por un acuerdo modificado el 18 de octubre de 2011, el CE europeo del Grupo Michelin (fabricación y distribución de neumáticos) contaba, en noviembre de 2018, con 32 miembros de pleno derecho que representaban a los trabajadores de 15 países europeos. Sin embargo, las plantas del grupo no están presentes en todo este amplio ámbito. En virtud del convenio que lo rige, el Comité dispone de diversos recursos, en particular:

- la posibilidad de que la oficina del organismo cree grupos de trabajo sobre temas específicos, previo acuerdo de la dirección;
- un presupuesto de funcionamiento elaborado anualmente a propuesta del comité de empresa europeo y previa aprobación de la dirección del grupo;
- un presupuesto destinado a financiar la contratación de expertos externos por un importe de 70 000 euros a lo largo de un período de tres años.

Sobre estas bases, el CE europeo Michelin ha iniciado una práctica, que se ha convertido en habitual, de realizar encuestas específicas sobre temas específicos, con el fin de informar a los miembros de la comisión sobre la situación de los trabajadores del grupo y orientar sus iniciativas. La primera encuesta se realizó sobre el nivel de vida de los empleados del grupo en Europa y, posteriormente, en 2017, sobre el empleo de las personas mayores dentro del grupo. Lanzada en 2018 y prevista para principios de 2020, una tercera encuesta tiene como objetivo analizar los impactos de la digitalización en curso del grupo. Esta última, encargada a un experto externo bajo la coordinación del Comité, se ocupa en particular de la selección de las plantas industriales del grupo en Europa, para analizar en cada una de estas plantas el nivel de comprensión de las transformaciones inducidas por los distintos proyectos de transformación digital, el diálogo entre los distintos agentes interesados y los medios proporcionados para apoyar la transformación. Sobre esta base, será necesario considerar las condiciones para el éxito de las transformaciones en curso.

- **La comprensión de la transformación digital y sus impactos a través de los grupos de trabajo del CE europeo. En general, esto permitirá a los miembros del comité obtener una comprensión compartida de los cambios en el trabajo para sentar las bases de futuras iniciativas de la entidad.**

COMPRENDER LOS RETOS DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL EN EL SENO DEL CE EUROPEO ENGIE

El CE Europeo del Grupo Engie (suministro de energía y servicios asociados) se rige por un acuerdo celebrado en 2009 y modificado en 2013. Este último estipula el derecho del comité, con el fin de facilitar y profundizar el trabajo del órgano plenario, a establecer grupos de trabajo permanentes o ad hoc, compuestos por miembros, miembros titulares o suplentes, y en los que participen representantes de la dirección. Estos grupos se reúnen dos veces al año. Uno de ellos está dedicado a los desarrollos tecnológicos u organizativos del grupo. Compuesto por una veintena de miembros de comités de diferentes países, este grupo (denominado «GT Etudes») estudia el contexto de los desarrollos tecnológicos y la estrategia del grupo Engie en este ámbito. El grupo de trabajo tiene la libertad de enriquecer su reflexión con actores externos (investigadores, expertos, sindicalistas, etc.) para comprender mejor el contexto y el entorno, comparar situaciones y evaluar los temas en juego. Internamente, dentro del grupo Engie, se reúne con representantes de los departamentos encargados de gestionar los proyectos de transformación. El GT informa sobre su trabajo al CE Europeo y a sus miembros. Produce recomendaciones basadas en temas o alertas para sensibilizar a los representantes de los distintos países sobre los temas, consecuencias y expectativas que se requieren desde el punto de vista social. Inicia una forma de intercambio con los representantes mediante la realización de encuestas y cuestionarios sencillos, con el fin de conocer mejor el desarrollo concreto de los proyectos en las filiales y medir sus impactos. En 2016, tan pronto como el Grupo Engie anunció una estrategia basada en el desarrollo digital, sostenible y la descentralización, los representantes

de los trabajadores en el CE Europeo decidieron confiar al Grupo de Trabajo de Estudios este vasto tema. La ambición, basada en ejemplos concretos, consiste entonces en evaluar lo que abarcaría el ámbito digital, los diferentes ámbitos afectados, los cambios en la organización del trabajo y la necesidad de nuevas cualificaciones, y anticiparse socialmente a las grandes transformaciones que ello conllevaría. Durante su primer año de actividad sobre el tema (2017), el grupo de trabajo se propuso primero sensibilizar a los miembros del foro sobre la revolución digital. Las actividades incluyeron el encargo de expertos externos por parte del GT, una amplia reunión de acompañamiento/sensibilización sobre las diferentes dimensiones del tema (2017) y, por último, un informe al CE Europeo que incluía la retroalimentación de los miembros del CE Europeo (para recoger información de los corresponsales de los países a través de un cuestionario en particular). El segundo año (2018) se centró en la inteligencia artificial y sus impactos: dio lugar a una reunión de apoyo y sensibilización sobre el tema general, participación del departamento de sistemas de información del grupo para informar al CE europeo sobre proyectos en curso o los posibles proyectos. A continuación, se presenta al CE europeo en sesión plenaria un resumen de las actividades realizadas y de la información recogida. La perspectiva adoptada es permitir a los representantes de los trabajadores: 1º tener acceso a elementos de análisis; 2º incitarlos, a través de un diálogo social transparente, a obtener con suficiente antelación las orientaciones y los desarrollos de las actividades para ser actores del cambio; 3º garantizar el apoyo necesario a los trabajadores afectados aplicando las disposiciones del acuerdo social europeo firmado en 2016 para acompañar los principales desarrollos del grupo.

→ Recibir formación sobre los retos e impactos de la digitalización

Este tipo de iniciativas son muy similares en sus objetivos a los mencionados anteriormente. En general, se trata, en efecto, de tratar de sensibilizar primero y luego de sentar las bases para que los miembros del cuerpo comprendan en pie de igualdad las transformaciones en curso. El principal recurso movi- lizado en este contexto son los derechos de formación concedidos a los miembros de CE europeos a través del acuerdo de creación del organismo. La formación puede impartirse a participantes externos, pero puede asociar a los representantes de las direcciones. La iniciativa vendrá de ahí, en función de los casos y de los acuerdos de los CE europeos considerados, bien a la dirección de la empresa (que desea tener contactos capaces de comprender los temas tratados en el marco del funcionamiento regular del organismo), bien a los representantes de los trabajadores en el seno del CE europeo, en general en los despachos de estos órganos (conscientes de que está ocurriendo algo que más vale comprender). Es posible identificar la existencia de formación en transformación digital en varias empresas y diferentes sectores.

BNP PARIBAS: REFLEXIONAR SOBRE EL PAPEL DEL CE EUROPEO A LA HORA DE ABORDAR LOS RETOS QUE PLANTEA LA DIGITALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Creado en 1996, el CE europeo del Grupo BNP Paribas se rige actualmente por un acuerdo modificado por última vez en 2010. En general, el lugar y el papel del Comité en el seno del Grupo como foro importante para el diálogo social se han visto reforzados con el paso del tiempo, a medida que el Grupo se internacionaliza cada vez más y como resultado de las iniciativas llevadas a cabo conjuntamente por el Comité y la dirección¹⁴. Según el acuerdo actual, los miembros del CE europeo tienen derecho a recibir formación al comienzo de cada nuevo mandato, cada cuatro años. Este derecho a la formación es un ejemplo del aumento de los recursos reconocidos con el tiempo por el comité. Con ocasión de su renovación en 2018, el CE europeo ejerció su derecho a la formación. Además de la formación general que permite a los nuevos miembros comprender el funcionamiento del organismo y las condiciones de su mandato, la Mesa del Comité desea dedicar una parte de la sesión al tema de la transformación digital, cuya pertinencia es especialmente importante en el sector bancario.

El objetivo era proporcionar a los miembros del comité los conocimientos básicos necesarios para autorizar iniciativas del organismo en un ámbito potencialmente muy amplio: impacto en el volumen de empleo, pero también en las tareas laborales, las organizaciones del trabajo, la gestión de las competencias y la movilidad de los empleados, etc. Organizada en octubre de 2018, la formación, dirigida por ponentes y expertos externos, ofreció tanto elementos generales de análisis sobre las múltiples dimensiones de la digitalización y sus impactos en el empleo y el trabajo, como la posibilidad de poner en perspectiva los productos del diálogo social europeo existentes en el seno del grupo (acuerdos transnacionales) con las evoluciones en curso. La formación también permitió a la dirección del grupo presentar su estrategia global de RR. HH. al más alto nivel a la luz de los continuos cambios tecnológicos. Tras la formación, la dirección del grupo anunció a los miembros del comité de empresa europeo el despliegue de acciones de formación adicionales para ellos, bajo diversas modalidades (*expediciones de aprendizaje*, en particular en las empresas de nueva creación).

¹⁴ En particular, la negociación y celebración desde 2012 de varios acuerdos de empresas transnacionales sobre diversos temas

→ Seguir el despliegue de un proyecto de transformación

Dado que la digitalización de un grupo transnacional está destinada a traducirse en proyectos específicos de diversa envergadura, es normal, siempre que estos proyectos sean de carácter transnacional, que den lugar a la información y consulta del CE europeo. El reto consiste, pues, en hacer frente a transformaciones complejas cuya aplicación se extiende a lo largo del tiempo, en garantizar al CE europeo la posibilidad de evaluar realmente el contenido y los posibles impactos de un proyecto complejo y, a continuación, supervisar regularmente su aplicación. Evidentemente, este desafío no es específico de la transformación digital en sí misma y puede encontrarse en la mayoría de los proyectos de reestructuración transnacionales. Sin embargo, también es un desafío frente a transformaciones que implican en gran medida el desarrollo de la digitalización en las distintas funciones de una empresa. En estos casos, la realización de un proceso de información y consulta lo suficientemente rico y denso como para que el CE europeo se implique realmente a lo largo del tiempo, incluso parece especialmente importante, dada la dificultad de limitar *a priori* todos los impactos asociados a la ejecución progresiva de un proyecto complejo. Así pues, se pueden encontrar ejemplos de prácticas que ilustran una información o consulta muy desarrollada, en particular la posibilidad reconocida de que el CE europeo celebre reuniones extraordinarias.

UN PROCESO DE INFORMACIÓN Y CONSULTA ADAPTADO A UNA GRAN TRANSFORMACIÓN: EL PROYECTO GEMINI AIRBUS SE

Airbus, una empresa europea con sede en los Países Bajos, es líder mundial en el sector aeronáutico, y espacial civil y militar. El 4 de octubre de 2016, la dirección del Grupo Airbus inició un proceso de información y consulta sobre un proyecto muy importante llamado GEMINI a nivel del CE europeo Airbus Group SE (SE-WC). Los impactos del Proyecto GEMINI son tres: 1º un cambio radical en la Estrategia de I+D y su gestión; 2º el impacto de la digitalización en todas las funciones; 3º la fusión de las funciones de apoyo de Airbus Commercial y Airbus Group. El proyecto afecta a casi 8.000 empleados a través de recortes de plantilla, transferencias de personal y creación de empleo. El proceso de consulta de información requirió 11 reuniones extraordinarias del órgano europeo para elaborar un dictamen en febrero de 2017.

El dictamen destaca las garantías o enmiendas obtenidas por la comisión en favor de los trabajadores. También afirma que «la digitalización es un elemento acelerador en la transformación de las empresas y de sus productos. El proyecto GEMINI es sólo el primer ladrillo del proyecto de transformación [más amplio] denominado Quantum.

La dirección quiere que surja una nueva cultura corporativa. Para ello, el diálogo social es la herramienta esencial e importante que permite anticipar, comprender, aportar soluciones y alternativas y, por tanto, implicar a todos los trabajadores. Por consiguiente, el SE-WC reitera su petición de que se establezcan, a través de los órganos de representación del personal, diálogos e intercambios periódicos y recurrentes, en particular durante las sesiones plenarias del SE-WC, en particular en relación con el Proyecto Quantum». Finalmente, señala «el acuerdo de la dirección para un seguimiento europeo del proyecto GEMINI en cada reunión plenaria del SE-WC. Este seguimiento permitirá medir el progreso del despliegue del proyecto y las medidas sociales».

→ Controlar y apoyar el diálogo social local

Los CE europeos se sitúan en la dirección central de las empresas transnacionales y no tienen ni la capacidad jurídica ni la legitimidad para sustituir a otros órganos nacionales o locales que representan a los trabajadores dentro de la empresa. Por estas dos razones, algunos comités adoptan una posición que es la de un facilitador del diálogo social dentro del grupo transnacional. Esto implica, por una parte, mantener con la dirección del grupo un intercambio regular¹⁵ sobre los acontecimientos que afectan al grupo a nivel transnacional y, por otra, garantizar el desarrollo de un diálogo social a nivel descentralizado. Este modo de funcionamiento es, cuando existe, general y no sólo se refiere a la transformación digital. Sin embargo, también puede movilizarse provechosamente en el marco de este último.

EL COMITÉ EUROPEO DEL GRUPO AXA ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Creado por acuerdo en junio de 1996, el Comité Europeo del Grupo AXA (CEG AXA) cuenta actualmente con 50 miembros que representan a 17 países de uno de los principales actores del sector de los seguros a nivel internacional. El CEG se reúne en sesión plenaria dos veces al año, pero se beneficia de un número muy elevado de reuniones de su Mesa, a razón de 10 por año. El comité ha sido durante mucho tiempo un socio reconocido de la dirección del grupo. En general, el CEG es presentado a menudo por sus actores (la dirección como representante de los trabajadores) como un facilitador, en particular a cargo de asegurar el cumplimiento de los principios generales relativos a la anticipación del cambio. Estos últimos se formalizan en un acuerdo europeo sobre la anticipación del cambio firmado en 2011 entre la dirección del grupo, la federación sindical europea UNI y las organizaciones sindicales francesas que representan al grupo. A través de este texto, se trata de establecer las reglas que deben regir la gestión social de los cambios a los que se enfrenta el grupo en torno a dos ideas clave:

- el desarrollo de un verdadero diálogo social frente a las reestructuraciones en los distintos países en los que el grupo está presente;
- el desarrollo de la empleabilidad de los trabajadores.

Este marco está resultando pertinente en el contexto de una transformación digital completa en la que el Grupo AXA está implicado desde hace varios años. En 2013, el grupo anunció al comité un plan estratégico para apoyar la digitalización del grupo. Ya en 2014, el CEG inició un proceso de apropiación de la transformación digital a través de la formación de sus miembros (junio de 2014), pero también otras iniciativas como visitas a sitios de innovación dentro del grupo, recopilación de documentos y análisis. Además, la transformación es una oportunidad muy regular para la información y el intercambio de puntos de vista entre la dirección y los representantes de los trabajadores, tanto en las reuniones de la mesa como en las plenarios. Además, el enfoque adoptado por el CEG para la transformación digital se basa principalmente en la aplicación del Acuerdo Europeo de 2011. Este acuerdo prevé:

- información periódica sobre la transformación a nivel mundial, europeo y local;
- un seguimiento a nivel del CEG en la fase de ejecución de los proyectos de transformación.

De este modo, el CEG AXA dispone de los medios para actuar tanto como lugar de acceso a la información estratégica como de apoyo a los procesos de diálogo social a nivel local. A este respecto, es importante señalar la práctica de las reuniones de coordinación entre el CEG y los actores del diálogo social en los países (directores de

¹⁵ A través de la información/consulta del CEE, movilizándolo tanto a la oficina del órgano como a la comisión plenaria.

recursos humanos y representantes de los trabajadores), que duran un día y dos veces al año, antes de cada reunión plenaria de la instancia. Sobre esta base, el CEG está en condiciones de estimular iniciativas concretas de diálogo local, que pueden conducir, en particular, a la celebración de convenios colectivos a nivel nacional. Dentro del grupo se pueden encontrar ejemplos recientes y significativos en España. Así, el convenio colectivo aplicable al conjunto de AXA España para el periodo 2017/2020 incluye un

capítulo dedicado a los impactos de la digitalización en la organización del trabajo, reconociendo el derecho de los trabajadores a la desconexión. Otro acuerdo, celebrado sobre el mismo ámbito en 2018, para el período 2018-2020, establece un marco para la gestión del empleo en el contexto de la transformación del grupo, cuya filosofía y principios clave reflejan en gran medida los definidos a nivel europeo: la empleabilidad y el diálogo social.

→ Regulación de la transformación digital a través de un acuerdo de empresa transnacional

Ahora se sabe que los CE europeos son uno de los actores en el desarrollo de la negociación colectiva transnacional desde el punto de vista empresarial. Pueden estar solos con la dirección, o junto a organizaciones sindicales, en particular las federaciones sindicales europeas. Por lo tanto, participan en el diseño y seguimiento de dichos acuerdos transnacionales.

Hoy en día es posible identificar los instrumentos que abordan explícitamente los desafíos asociados con la transformación digital de los grupos transnacionales. En esta perspectiva, la prioridad será definir y formalizar una serie de principios clave relacionados con diversos ámbitos, pero todos ellos directamente relacionados con el despliegue de las tecnologías digitales.

Como es habitual en este ámbito, estos resultados del diálogo europeo pueden mencionarse de diferentes maneras, a falta de un marco jurídico europeo aplicable, pero en la práctica se refieren al trabajo conjunto entre la dirección y el organismo europeo, que luego se formaliza, en particular en la negociación de acuerdos o en la elaboración de declaraciones conjuntas.

TRABAJO CONJUNTO Y UNA DECLARACIÓN «POR UN ENTORNO DE TRABAJO HUMANO Y ÉTICO EN LA ERA DIGITAL EN AIRBUS».

En 2018 se elaboró un texto conjunto sobre la relación entre digitalización y ética, que debía firmarse oficialmente en marzo de 2019 y que es el resultado del trabajo conjunto de la dirección del grupo Airbus y del Comité de la Sociedad Europea de Airbus. Esta iniciativa es interesante porque regula la transformación digital más allá de cualquier disposición legal aplicable. En general, se trata de afirmar la necesidad, a pesar de las transformaciones en curso, de «mantener al ser humano» en el

centro del desarrollo. Esta intención da lugar a varios compromisos generales, algunos de los cuales reflejan particularmente importantes debates sociales en curso, en particular sobre el desarrollo de la inteligencia artificial: **«al diseñar sistemas inteligentes, se garantizan los derechos fundamentales de las personas y se tienen en cuenta nuestros valores éticos»** o la protección de los datos personales, con referencia al reciente reglamento europeo sobre la protección de los datos personales: *«favorecemos el gobierno de los datos para que las personas tengan el conocimiento, el control efectivo y el seguimiento del uso de sus datos con el fin de desarrollar su capacidad de actuar».*

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CONCILIACIÓN: ACUERDOS A NIVEL EUROPEO EN EL SENO DE UNICREDIT

En noviembre de 2017, el CE europeo del grupo bancario italiano Unicredit, apoyado por su federación sindical europea UNI Europa, y la dirección del grupo adoptaron una declaración conjunta sobre el equilibrio entre el tiempo de vida y de trabajo. Este texto es especialmente relevante en el contexto de la promoción de los valores que promueve el grupo en relación con su responsabilidad social. Se trata de expresar

principios claros en este ámbito para sensibilizar e iniciativas a nivel local, capaces de permitir la conciliación virtuosa que se pretende. En este sentido, el texto incluye la digitalización como ámbito específico de intervención. A continuación se especifican diversos temas y principios generales conexos, en particular los relacionados con el uso de tecnologías profesionales únicamente en el contexto del horario de trabajo. El seguimiento de la aplicación de la declaración se lleva a cabo en el grupo por la dirección y los miembros del CE europeo.

Los puntos calve que debemos recordar

- La transformación digital es, en efecto, un posible campo de intervención para los CE europeos y es probable que, a medida que se desplieguen las innovaciones digitales, esta tendencia aumente en los próximos años.
- Las iniciativas identificadas implican tanto a los representantes de los trabajadores como a la dirección, de una forma u otra en función de la iniciativa o empresa de que se trate, haciendo tangible la existencia de un diálogo social europeo sobre nuestros retos.
- Las iniciativas concebibles son diversas y, por lo tanto, abren el campo de posibilidades a los actores europeos de la CE.
- En este contexto, el interés asociado al intercambio de prácticas entre los representantes de los trabajadores y la dirección de diferentes empresas y sectores parece evidente para fomentar o incluso alimentar el desarrollo del diálogo social empresarial europeo.

PUNTO DE ENFOQUE

Más allá de la diversidad de iniciativas concebibles, está la cuestión de su valor añadido y sus limitaciones. Vamos a tratar de obtener una visión general de los puntos fuertes y débiles potenciales de los diferentes tipos de iniciativas identificadas.

| INICIATIVAS | PUNTOS FUERTES | PUNTOS DÉBILES |
|---|--|--|
| Investigaciones, grupos de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> + Identificar concretamente los cambios y sus impactos. | <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en el uso de la información recopilada en la práctica. / Dificultad en el seguimiento. |
| Formación | <ul style="list-style-type: none"> + Construir una comprensión compartida de los desafíos y los impactos de la transformación en el seno del CE europeo. | <ul style="list-style-type: none"> - No es fácil definir con precisión en qué debe centrarse la formación. - Dificultad en el seguimiento de las acciones de formación. |
| Información y consulta | <ul style="list-style-type: none"> + Conocer la estrategia digital + Asistir en su implementación y minimizar sus impactos negativos. | <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para identificar concretamente la diversidad de los impactos de la transformación digital, más allá de los impactos en el empleo. - Dificultad para garantizar de manera efectiva desarrollos en los que todos ganan con el paso del tiempo. |
| Controlar y apoyar el diálogo social local | <ul style="list-style-type: none"> + Articular el enfoque global y local. + Afirmar el valor añadido del CE europeo. + Promover iniciativas concretas. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los requisitos previos que deben cumplirse. - Determinar los recursos necesarios para desempeñar esa función. |
| Negociar un «acuerdo» transnacional. | <ul style="list-style-type: none"> + Forjar un marco común para promover la cohesión del grupo. + Contribuir a la armonización de la situación de los trabajadores europeos del Grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Definir el objeto del acuerdo. - Riesgo de formalismo. - Posible falta de eficacia y seguimiento a lo largo del tiempo. - Posible resistencia local / cuestiones de legitimidad. |

Si bien es posible separar estos diferentes tipos de iniciativas, hay que señalar que, al menos en teoría, es probable que se combinen mediante enfoques integrados que probablemente sean más adecuados para reforzar el diálogo social europeo y su valor añadido para la empresa y sus empleados.

¿AVANZAMOS?

Algunas referencias para la acción

Vamos a intentar sacar provecho de los acontecimientos anteriores.

Ante todo... Referencias para la acción

El compromiso de los CE europeos con un enfoque relativo a la transformación digital presupone que se cumplen tres condiciones previas.

- Una consciencia en el seno del CE europeo, o al menos entre algunos de sus miembros, de la existencia concreta de desarrollos tecnológicos en curso a nivel transnacional. Ya sea como resultado de la información proporcionada por la dirección al CE europeo o de la experiencia concreta de los delegados de los trabajadores en el comité adquirida a través de sus mandatos de representación local, se trata de un elemento esencial para iniciar un enfoque colectivo europeo.
- La adopción por parte del CE europeo de una postura proactiva (no sólo recibir información de la dirección), en lugar de una postura pasiva (esperar a que la dirección reaccione). Si la transformación digital es un proceso en continua evolución, el CE europeo debería tomar nota de ello para ayudar a anticipar sus efectos junto con la dirección del grupo. El objetivo general es, por lo tanto, que el CE europeo opte por funcionar en modo proyecto¹⁶.
- La voluntad de la dirección de comprometerse con el CE europeo en esta cuestión. Es muy posible, como atestiguan nuestros talleres, que la dirección de un grupo transnacional esté «espontáneamente» convencida de la necesidad de implicar al CE europeo en el modo de proyecto de transformación digital. Sin embargo, esto no es sistemático y, por lo tanto, puede requerir que los delegados de los empleados desarrollen argumentos para convencer a sus interlocutores de RR. HH. de las ventajas de trabajar conjuntamente con el CE europeo en estas cuestiones de transformación. Para los delegados de los empleados, se trata, por lo tanto, de poder vincular las cuestiones sociales y económicas para formar un argumento convincente desde el punto de vista de la dirección de una empresa.

ACTUAR JUNTOS FRENTE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL? ALGUNAS PALABRAS DE LOS RESPONSABLES DE RR. HH.

«Implicar a los empleados en el diseño de los procesos industriales es clave en un contexto en el que la transformación digital es crucial para las empresas industriales» » (Director de RR. HH. - Química)

«Sin la participación de los empleados en las fases iniciales, las herramientas no funcionan y los clientes no están satisfechos»(Director de RR. HH. - Telecomunicaciones).

«La transformación digital es un tema de debate y no de confrontación con los representantes de los trabajadores» » (Director de RR. HH. - seguros)

En este sentido, nuestros talleres revelaron que el necesario desarrollo de un marco ético para la transformación digital era probablemente un elemento relevante que se debía avanzar con una gestión que fomentara o iniciara el trabajo conjunto. Es evidente que las transformaciones digitales plantean delicadas cuestiones éticas, en particular en lo que respecta a la protección de los datos personales de clientes y trabajadores¹⁷, o al desarrollo y despliegue de la inteligencia artificial en las organizaciones. La utilización del argumento «ético» puede, en su caso y en la medida en que sea necesario, permitir movilizar a agentes distintos de los interlocutores habituales del CE europeo (el gestor «ético» de la empresa, los comités de ética o el consejo de administración de la empresa) para justificar la fundamentación de un enfoque común de gestión/representantes de los trabajadores a nivel europeo.

¹⁶ Para más información sobre las diferentes formas de «prácticas de los CEE», ver [EWC FIT FOR CHANGE - guía sobre los procesos de reestructuración transnacional para los miembros de los CEE, especialmente en la página 19.](#)

¹⁷ Con especial referencia a las implicaciones del Reglamento nº 2016/679, el denominado Reglamento general de protección de datos personales..

Arbitrajes que se llevarán a cabo en los CE europeos, tanto por parte de los directivos como de los delegados

¿Debería el CE europeo ser activo en el tema de la transformación digital? En caso afirmativo, ¿en qué temas?

- **Sobre las ventajas de una iniciativa a nivel europeo:**

Tal y como hemos mencionado (sección 2.), hay argumentos a favor y en contra de un compromiso de los CE europeos en el ámbito de la transformación digital. Con vistas al desarrollo de un diálogo empresarial europeo, es necesario, por tanto, que cada uno de los agentes implicados sopesen los pros y los contras, idealmente de forma conjunta, con el fin de establecer una decisión sólida sobre si es necesario o no actuar de forma concertada.

- **Sobre los temas a tratar y las herramientas para hacerlo**

Esta es una de las principales dificultades que plantea la transformación digital, que abarca por hipótesis un gran número de posibles innovaciones e impactos, entre los cuales es difícil establecer prioridades. Evidentemente, esta reflexión debe llevarse a cabo en relación con el posicionamiento de los CE europeos (a nivel de la dirección central y en coordinación con los órganos de representación a nivel local), con el fin de lograr el posible y deseado valor añadido de la acción de estos últimos. En este sentido, nuestros intercambios reflejan la confrontación de dos lógicas distintas:

→ Optar principalmente por temas de trabajo a largo plazo, permitiendo por definición una verdadera anticipación: ¿cómo organizar las relaciones entre la IA y el ser humano dentro de la empresa? ¿Cómo podemos garantizar una ventaja competitiva para las personas sobre las máquinas en interés de la empresa y de sus empleados?

O

→ Centrarse principalmente en los problemas actuales y no en los hipotéticos del futuro: el mantenimiento de la empleabilidad y la formación de los trabajadores, el tiempo de trabajo, la conciliación de la vida familiar y profesional, la transmisión inversa de conocimientos entre generaciones (de los más jóvenes a los más mayores), la gestión de la carga de trabajo, etc.

Estas dos directrices genéricas no son necesariamente exclusivas entre sí y, en teoría, un CE europeo podría aplicar plenamente ambos enfoques al mismo tiempo.

Sin embargo, el enfoque elegido en ambos casos tendrá sin duda implicaciones diferentes en cuanto a los instrumentos que deben utilizarse o construirse a escala europea. Así pues, centrarse en el presente favorecerá las herramientas transnacionales ya existentes o, al menos, tradicionales para hacer frente a la transformación digital: los acuerdos de las empresas transnacionales sobre la gestión del cambio, en particular para reforzar su seguimiento¹⁸, o considerar su negociación con el fin de forjar normas europeas comunes capaces de garantizar, por ejemplo, la empleabilidad de los trabajadores. Por el contrario, la decisión de dar prioridad a cuestiones a largo plazo requerirá sin duda la construcción de nuevas herramientas a nivel europeo, por ejemplo, una carta europea de ética empresarial sobre los vínculos entre las personas y la IA¹⁹.

En cualquier caso, nos parece que la elección de una orientación genérica para la participación del CE europeo debe ser objeto de reflexión para los actores de los CE europeos que deseen trabajar juntos de forma útil.

¹⁸ Ver ejemplo de AXA, sección 3.

¹⁹ En el espíritu de la declaración conjunta desarrollada en Airbus, ver la sección 3.

El método que precede al fondo: ¿construir y aplicar un enfoque concertado para apoyar el cambio digital a nivel europeo?

Si bien es probable que las respuestas a las preguntas planteadas anteriormente arrojen luz sobre posibles iniciativas europeas de la CE en relación con sus direcciones, no proporcionan un marco general y ordenado para la acción a nivel europeo. Teniendo en cuenta de la complejidad de los temas tratados y de los posibles límites de las iniciativas ad hoc que ya pueden identificarse²⁰, cabe preguntarse si lo que está en juego, para los CE europeos que deseen ver la transformación digital como un campo de acción, no es ante todo el desarrollo de un método concertado para acompañar el cambio a escala europea. Sobre esta base, intentamos presentar algunos elementos exploratorios. Esto último podría dar lugar a un acuerdo metodológico entre el CE europeo y la dirección del grupo transnacional, formal o no, para identificar y especificar las diferentes etapas del proceso y los recursos que pueden asociarse al mismo.

- **Las etapas para un enfoque concertado de apoyo al cambio europeo: aspectos generales**

1. LA INICIATIVA DE LA GESTIÓN

Nuestros talleres permitieron observar que un enfoque conjunto y evolutivo para apoyar el cambio digital podría surgir tanto a iniciativa de la dirección, o de los representantes de los trabajadores dentro del comité, como de ambos actores. Todo dependerá de la empresa en cuestión a este respecto: su historia, su cultura (más o menos orientada al diálogo con los representantes de los trabajadores), sus relaciones preexistentes con la representación de los trabajadores a nivel europeo, etc.

UN EJEMPLO DE GESTIÓN CONCERTADA DE LA TRANSFORMACIÓN A INICIATIVA DE LA EMPRESA²¹

Electris, especialista en instalaciones eléctricas, es una empresa europea que siempre ha tenido su carácter familiar original. La empresa se encuentra inmersa en un profundo y rápido proceso de transformación con el objetivo de poner la innovación al servicio de productos más eficientes y respetuosos con el medio ambiente para reforzar su posicionamiento en los mercados y favorecer su desarrollo, especialmente en Asia. La empresa se compromete a garantizar la comunicación y el diálogo sobre su estrategia con sus grupos de interés y, en particular, con los actores del diálogo social, tanto a nivel local como europeo. En este contexto, el diálogo social europeo se considera decisivo para conciliar una transformación acelerada

(de los productos, de los servicios al cliente y también de las competencias que se exigen a los empleados) y el respeto del ADN del grupo. En particular, más allá de la formulación de objetivos estratégicos, es necesario aclarar el «cómo» de la transformación a través del «empoderamiento» de los empleados a lo largo del tiempo. En este sentido, en el marco de un proceso dinámico y permanente de diálogo social, la dirección del grupo moviliza desde diciembre de 2018 a los miembros del Comité de la Sociedad Europea en un taller de «Desarrollo Sostenible». El resultado son las primeras propuestas concretas (especialmente en el ámbito de la salud y la seguridad en el trabajo) que dan a los miembros del CE europeo la sensación de estar realmente implicados en la transformación del grupo. El proceso está en curso y cabe esperar nuevos avances en el futuro.

²⁰ Ver la sección 3

²¹ Se ha cambiado el nombre de la empresa a los efectos de la presente publicación.

2. SENTAR LAS BASES PARA EL DIÁLOGO ENTRE LOS DELEGADOS DE LOS EMPLEADOS Y LA DIRECCIÓN

Objetivo:

- El objetivo es ofrecer a las partes interesadas la oportunidad de compartir en torno a la transformación digital y sus impactos, sentando así las bases de una relación de confianza entre ellas.

Medios disponibles:

- Intercambio y sesiones de trabajo entre la dirección y los delegados de los empleados.
- Formación de los miembros del CE europeo en materia de gestión.

Posibles recursos:

- Acuerdo para la constitución del CE europeo y recursos asociados.
- Cofinanciación europea sobre la base de una convocatoria de propuestas.
- Otros recursos *ad hoc* previstos por un posible acuerdo de método formal o informal entre la dirección y el CE europeo.

3. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO CONJUNTO DE LOS IMPACTOS DE LA TRANSFORMACIÓN

Objetivos:

- Dar a conocer las oportunidades y amenazas que trae consigo la transformación digital dentro de la empresa.
- Tener una base sobre la que construir como resultado de iniciativas conjuntas.

Medios:

- Realización de encuestas o dictámenes periciales en el seno del grupo.
- Grupo de trabajo dedicado que asocia las contribuciones de la dirección y de los delegados de los empleados, o incluso que involucra directamente a los empleados del grupo.

Posibles recursos:

- Acuerdo para la constitución del CE europeo y recursos asociados.
- Cofinanciación europea sobre la base de una convocatoria de propuestas.
- Otros recursos *ad hoc*, principalmente financieros, previstos por un posible acuerdo de método formal o informal entre la dirección y el CE europeo

4. ¿CUÁLES SON LAS POSIBLES CONSECUENCIAS Y PRODUCTOS?

La diversidad debe ocupar un lugar privilegiado: todo dependerá en este sentido de los pasos previos y de las decisiones que hayan tomado. Sin embargo, a la luz de lo anterior, es posible informar en un diagrama sobre las diferentes posturas posibles del CE europeo. Estas diferentes pistas no son exclusivas entre sí y pueden combinarse. La presentación que figura a continuación tiene por objeto únicamente identificar de la manera más clara posible los diferentes horizontes y productos que pueden considerarse parte de un enfoque global.

LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN

- Contribuir de manera concreta a la implementación del plan estratégico
- Resultados: propuestas concretas para la gestión central del grupo, acuerdos transnacionales que definan las principales prioridades políticas (por ejemplo, directrices éticas).

SEGUIMIENTO DEL DESPLIEGUE DE LA TRANSFORMACIÓN

- Llevar a cabo una evaluación continua de los desarrollos y de sus impactos.
- Resultados: información/consulta continua del CEE; creación de bases de datos europeas (empleo, cualificaciones, condiciones de trabajo, etc.), seguimiento de los procesos de diálogo social locales.

ESTIMULAR Y APOYAR EL DIÁLOGO SOCIAL LOCAL

- Sobre la base de la información relativa a la estrategia del grupo, fomentar las iniciativas locales.
- Resultados: planes de acción locales, convenios colectivos locales.

- **¿Cómo puede ser en la práctica un enfoque concertado y global para apoyar la transformación digital? Algunos ejemplos**

Con el fin de ir más allá de un enfoque que, si bien es metódico, puede, sin embargo, parecer un tanto ajeno a la realidad, presentamos aquí brevemente dos ejemplos diferentes de un enfoque de apoyo a la transformación digital. Una de ellas está directamente relacionada con las actividades de un CE europeo. La otra no se refiere a los CE europeos, sino que atestigüa, a nivel nacional, la posibilidad de articular una iniciativa decidida a nivel central y acciones locales, presentando así, en nuestra opinión, un valor heurístico para los actores de los CE europeos.

- **EL ACUERDO MARCO EUROPEO DE UNILEVER SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO (2019)** ²²

La práctica en breve

Este texto se concluye en 2019 entre la dirección del Grupo Unilever y el CE europeo del Grupo. Se basa en el reparto explícito de valores y objetivos comunes entre la dirección y el CE europeo: garantizar la competitividad del grupo en relación con sus competidores y su atractivo para los accionistas, centrándose en un enfoque socialmente responsable en beneficio de sus empleados y de su empleabilidad. A partir de esta observación compartida, el acuerdo establece un marco que se aplicará a todos los niveles del grupo en Europa y se basará en los recursos puestos a disposición para este fin por la dirección. En este sentido, el acuerdo actúa como catalizador para el desarrollo del diálogo social a nivel descentralizado sobre una serie de temas (formación, desarrollo de las capacidades, desarrollo de las carreras, pero también nuevas formas de empleo). De hecho, el texto apela al diálogo tanto como lo organiza. El objetivo es fomentar la innovación (la creación de nuevos mecanismos) en los distintos temas abordados, definiendo el principio de un diálogo necesario entre la dirección local (país) y los representantes locales de los trabajadores, así como el marco de estos últimos, que se supone que promueve la «co-creación». Como tal, el acuerdo sugiere en particular a los países de acogida la creación de proyectos piloto centrados en la innovación en forma de dos grupos de trabajo conjuntos, cada uno de ellos dedicado a dos temas específicos abordados por el Acuerdo Europeo. El seguimiento sistemático de los proyectos que deben llevarse a cabo está previsto en el acuerdo alcanzado en la reunión plenaria anual del comité y en los informes periódicos sobre la marcha de los trabajos que se presentan a la mesa del órgano.

Lecciones que podemos aprender

Esta iniciativa es interesante porque combina varias dimensiones del papel que puede desempeñar un CE europeo en un contexto de transformaciones potencialmente perturbadoras. Es ante todo el resultado de un diagnóstico político compartido entre la dirección y la comisión sobre las transformaciones en el trabajo y su impacto potencial en los trabajadores en términos de empleo. A continuación, ilustra la voluntad común a nivel europeo de estimular y apoyar el diálogo social en los países mediante la afirmación de principios generales e instrumentos metodológicos capaces de hacer frente a los cambios actuales y futuros. Si bien los resultados de esta iniciativa no pueden juzgarse hasta la fecha, cabe señalar que convierte al CE europeo de Unilever en un actor activo en el proceso de transformación, al tiempo que deja un margen de maniobra considerable a los actores locales del diálogo social.

²² http://www.irshare.eu/fr/unilever-accord-cadre-europeen-entre-la-direction-et-le-ce-europeen-sur-le-travail-du-futur-barcelone-20-fr_1015.html

- **APOYAR LA COGESTIÓN ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: LA INICIATIVA «TRABAJO E INNOVACIÓN» DE LA FÉDÉRATION IG METALL** ²³

La práctica

- En Alemania, con el lanzamiento del concepto «Industry 4.0» en la Feria de Hannover de 2011, se han iniciado numerosos debates sobre los efectos futuros de la digitalización en el mundo laboral. Existe ahora un consenso en el país de que la transformación digital tiene el potencial de cambiar radicalmente el mundo del trabajo. Con su Libro Verde *Working 4.0* (2015), el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales lanzó un debate sobre la política laboral que debería implicar explícitamente a los empleados. En este marco, el mayor sindicato alemán IG Metall ha lanzado la serie de proyectos «*Arbeit und Innovationen : Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten*» (W + I). Este programa experimental tiene por objeto fomentar el diálogo y la celebración de convenios colectivos en el seno de las propias empresas. Cuenta con tres elementos principales:
- Proyectos operativos identificados a nivel de empresas voluntarias: para la admisión de empresas piloto, primero es necesaria una solicitud, en la que se presenta el proyecto presentado en una propuesta. A continuación, las expectativas y objetivos de los grupos de interés de la empresa se discuten en un taller inicial conjunto. Se requiere una confirmación del proyecto firmada por el comité de empresa y la dirección de la empresa. La empresa se compromete a liberar a los empleados seleccionados durante el horario laboral para una serie de sesiones de formación y a llevar a cabo su proyecto sobre la base de una colaboración social (con el comité de empresa, por lo tanto).
- A continuación, se lleva a cabo una serie de cursos de formación destinados a hacer que los participantes se conviertan en expertos del trabajo 4.0, en los que participan los empleados de la empresa piloto elegida por esta última (y que tiene por objeto, en particular, incluir a los directivos y expertos, pero también a los representantes de los trabajadores).
- Posteriormente, la empresa puede beneficiarse de un apoyo personalizado para la realización de su proyecto a través de una red de expertos de dentro y fuera de la federación sindical, así como del intercambio de prácticas con otras empresas implicadas en el proceso. El sistema ha llevado a la realización de numerosos proyectos en filiales o establecimientos de empresas del sector metalúrgico en Alemania, incluida la industria del automóvil. Los proyectos conducen, en particular, a la celebración de convenios colectivos de empresa destinados a mantener y desarrollar el empleo en el contexto de la digitalización de las empresas.

Lecciones que podemos aprender

Como iniciativa de una federación sindical nacional, este ejemplo obviamente no tiene un vínculo inmediato con el posible papel de los CE europeos. Por otra parte, parece particularmente fructífero prever un enfoque concertado de la gestión de la innovación que, en sus objetivos y en sus distintas fases, pueda inspirar la reflexión de los actores de los CE europeos que deseen participar en una gestión activa o proactiva de la transformación digital: entender la digitalización como un proyecto de diálogo social y sus actores, promover un enfoque concertado de la transformación que incluya la formulación de diagnósticos y acciones de formación, el apoyo a la negociación al más alto nivel descentralizado con el fin de acompañar el cambio y sus posibles impactos en el empleo y las competencias.

²³ Para más información, ver G.Mueghe et T. Harbecke, Supporting co-determination in restructuring: the experience of Arbeit + Innovation, case study report, publicado en (2019), www.diresoc.eu



ec.europa.eu



IR Share

www.irshare.eu

ASTREES

www.astrees.org

@AstreesLab