

LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN LABORAL TRANSNACIONAL: UNA VISIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS RELACIONES COLECTIVAS

David DÍAZ
Socio Baker & McKenzie

José PRIETO
Socio Baker & McKenzie

Ana DE LA PUEBLA
Catedrático de Derecho del Trabajo UAM

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN. GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y EFECTOS SOBRE LOS SUJETOS E INSTRUMENTOS REGULADORES DE LAS RELACIONES LABORALES
2. VIEJOS Y NUEVOS SUJETOS COLECTIVOS PARA LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES
 - 2.1. El sindicato ante la globalización: reinventarse o morir
 - 2.2. Los comités de empresa europeos como instrumento de participación colectiva en las empresas de dimensión comunitaria
3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN LABORAL DE CARÁCTER TRANSNACIONAL
 - 3.1. El diálogo social en la unión europea y los acuerdos marco europeos: un potencial desaprovechado
 - 3.2. Acuerdos marco internacionales y organismos de representación globales
 - 3.3. Procedimientos empresariales de verificación de desempeño laboral y cumplimiento normativo en países de destino: programas de compliance laboral internacionales

RESUMEN: La globalización e internacionalización de la economía está determinando cambios sustanciales en la gestión de las relaciones laborales. Cambios que afectan no solo a los operadores del mercado jurídico laboral sino también a los instrumentos que se emplean para regular las relaciones laborales en la empresa globalizada. En cuanto a los sujetos, es apreciable, por una parte, la intervención cada vez más relevante de nuevos sujetos con capacidad reguladora y, por otra, la adaptación de sujetos ya clásicos —como los sindicatos o los comités de empresa— al nuevo contexto de la empresa supranacional. Por lo que se refiere a los instrumentos de gestión laboral, el contexto actual ha generado, ante el relativo fracaso de fórmulas ya clásicas en el contexto europeo, nuevas y alentadoras experiencias como los acuerdos marco internacionales o los programas de compliance laboral internacionales, con un interesante potencial como instrumentos de regulación de las relaciones laborales en empresas que actúan en un mercado global.

PALABRAS CLAVE: Globalización del mercado laboral, Comité de Empresa Europeo (EWC), Diálogo social europeo, Acuerdos marcos internacionales (AMI) — International Framework Agreements (IFA), Programas de Compliance Laboral Internacional.

SUMMARY: Economy's globalisation and internationalisation is causing substantial changes in how labour relationships are managed; changes that affect not only the market operators in the legal labour market but also the instruments that are used to regulate labour relations in global companies. As to the players involved in this arena, on one hand we observe an increasingly significant intervention by new regulatory players and, on the other, an adaptation by the traditional players, unions and workers committees, to the new context of supranational firms. With regard to the instruments used to manage labour issues, and in light of the relatively unsuccessful classical formulas used in Europe, the present scenario has generated new and encouraging experiences, such as international framework agreements or international labour-compliance programmes, which have interesting potential as regulatory instruments for labour relations in companies that work worldwide.

KEY WORDS: Globalisation of the Labour Market, European Workers Committee (EWC), European Social Dialogue, International Framework Agreements (IFA), International Labour-Compliance Programmes.

1. INTRODUCCIÓN. GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y EFECTOS SOBRE LOS SUJETOS E INSTRUMENTOS REGULADORES DE LAS RELACIONES LABORALES

La internacionalización de los mercados, la generalización de las TICs, el desarrollo de las comunicaciones, la emergencia del mercado financiero global único... todos esos fenómenos, que son causa y parte de lo que ha dado en llamarse globalización de la economía, están determinando cambios muy significativos en los instrumentos de gestión laboral. Cambios que afectan no solo a los operadores del mercado jurídico laboral, en el sentido de redefinir su protagonismo y de dar entrada a nuevos sujetos, sino también a los instrumentos que estos emplean para regular las relaciones laborales.

El cambio de modelo se aprecia en la universalización de los sujetos con capacidad regulatoria. La integración de los Estados en organizaciones supraestatales, la creación de organizaciones internacionales en defensa de muy diversos derechos o intereses, la proliferación de empresas multinacionales, de holdings financieros... han generado paralelamente el reconocimiento de nuevos centros de poder. El análisis requiere por ello tener en cuenta otros sujetos, formalizados o no, institucionalizados o no, que más allá de los límites que derivan de la existencia de soberanías estatales, tienen capacidad para generar y producir normas que regulan sectores productivos o actividades concretas o cuyo contenido se impone a los propios Estados. La articulación de la capacidad reguladora de estos nuevos sujetos se materializa, en muchos casos, a través de fórmulas típicas del *soft law*. Un rasgo típico de la sociedad contemporánea es la elaboración y aplicación de reglas jurídicas comunes en el ámbito de ordenamientos diferentes. Y ello tanto por la vía formal e institucionalizada de aceptación de la estructura y capacidad para normar de determinadas instancias supraestatales —como puede ser la Unión Europea— o bien por la vía no institucionalizada de reconocimiento implícito de reglas o criterios emanados de órganos sin capacidad normativa —OCDE, organizaciones supraestatales, multinacionales...—.

Las mutaciones que nuestro tiempo nos depara son de tal calado que revelan una crisis del paradigma jurídico asociado al Estado-nación. Ante la irrupción de la multiplicidad de fenómenos que desencadena la globalización, los viejos modelos de la teoría jurídica y de la ciencia del derecho se muestran anacrónicos y manifiestan su inadecuación conceptual para aprehender y explicar realidades novedosas. Vivimos, por tanto, una época de transición: el paradigma precedente, basado en el monopolio de la producción jurídica por parte del Estado, aún no ha sido completamente reemplazado. Frente a ella, comienza a emerger, de manera paulatina, un nuevo paradigma del Derecho cuyos contornos se contemplan ya con nitidez. Es el paradigma plural de lo jurídico, que nace al abrigo de la desterritorialización del Derecho, de la multiplicación de las instancias productoras de normatividad que actúan de manera entrecruzada o superpuesta; es un derecho poroso, permeable y dúctil que abandona los esquemas rígidos, unívocos y centralizados de producción jurídica. Es el derecho de las instancias globales de ámbito *supra* o transnacional, el Derecho que desborda al Estado.... Un derecho que penetra los espacios no regulados del orden jurídico estatal¹.

En este contexto, el Estado, cada vez más débil en la esfera nacional e internacional, asiste a cómo se va minando su principal capital simbólico. Porque la globalización, que ha generado una nueva forma de articular las relaciones sociales, acaba exigiendo que el derecho se adapte a esas necesidades. Primero, a través de mecanismos de composición de voluntades y acuerdos privados. Después, por la vía de diversos instrumentos internacionales o regionales acaba por surgir un derecho sustancialmente idéntico en todos

¹ DE JULIOS CAMPUZANO, *La transición paradigmática de la teoría jurídica, El Derecho ante la globalización*, Dykinson, 2009, pp. 12-13.

los países que al final adquiere un carácter obligatorio aunque sea por vías indirectas —la amenaza de quedar excluido de las relaciones comerciales al uso—.

La reacción sindical al centro de trabajo globalizado se ha situado en el desarrollo de formas de participación que permitan el acceso y obtención de información que procure una más eficiente actuación y defensa de los intereses laborales. La cooperación y la colaboración vienen ganando terreno, en los últimos tiempos, a costa del conflicto.

En este sentido, debe observarse que, como con acierto se dijo hace tiempo, las huelgas han dejado de estar de moda y, paralelamente, los mecanismos de solución no traumática de las controversias se encuentran en plena expansión. Se observa, en este momento, un «declive del conflicto», o, por mejor expresarlo, una remisión del conflicto como instrumento normal de la actividad sindical. La escasa significación de formas conflictivas de carácter supranacional como la denominada «huelga general europea» o «huelga general ibérica de 2012» convocada simultáneamente en Chipre, Malta, Portugal, Italia y España, apoyada con movilizaciones en Francia, Grecia y sectoriales en la Bélgica francófona, es un buen ejemplo.

Al dato anterior debe añadirse la interpretación que viene realizando el Tribunal de Justicia de la Unión Europea a raíz de las sentencias Viking², Laval³, Rüffert⁴, y Fonnship⁵ en las que ha establecido que el ejercicio del derecho de huelga en la dimensión europea no puede desplegar efectos restrictivos de la competencia y de las libertades empresariales señaladas y que, al contrario, el derecho de huelga debe ser restringido cuando estén en juego tales libertades básicas consideradas principios fundamentales de la Comunidad. Una interpretación que revela que, en el ámbito comunitario, la libertad económica constituye una limitación a la propia finalidad de la acción colectiva, concepción que ha sido criticada en cuanto supone una desnaturalización de la huelga al someter el contenido de este derecho a las libertades económicas⁶.

En la civilización de la conversación, el acuerdo, el consenso y la solución dialogada de los problemas resultan las vías naturales de canalización de la contraposición de intereses. Ha sido y es, por ello, el acuerdo social un instrumento especialmente eficiente de progreso y estabilidad económica, política y social y ha demostrado ser uno de los pilares sobre los que hemos cimentado nuestro desarrollo social. Por ello, esta idea sigue teniendo una enorme fuerza en el momento actual.

2. VIEJOS Y NUEVOS SUJETOS COLECTIVOS PARA LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

2.1. El sindicato ante la globalización: reinventarse o morir

La globalización impone también el nacimiento de nuevas formas de representación y defensa de los trabajadores, adaptadas a las necesidades globales. La oleada de cambios en

² STJUE de 11 de diciembre de 2007, *International Transport Workers Federation & Finnish Seamen's Union c. Viking Line ABP & OU Viking Lin* (Asunto C-438/05).

³ STJUE de 18 de diciembre de 2007, *Laval un Partneri Ltd c. Svenska Byggnadarbetareförbundet & Svenska Byggnadsarbetareförbundets avdelning 1*, (Asunto C-341/05).

⁴ STJUE de 3 de abril de 2008, *Objekt und Bauregie GmbH & Co. KG y Land Niedersachsen* (Asunto C-346/06).

⁵ STJUE de 8 de julio de 2014, *Fonnship A/S y Svenska Transportarbetareförbundet, Facket för Service och Kommunikation (SEKO), y Svenska Transportarbetareförbundet y Fonnship A/S*, (Asunto C-83/13).

⁶ LASA LÓPEZ, A., «Derechos de conflicto y razones de mercado: caracterización jurídico de la huelga en el derecho comunitario europeo», *Revista de Derecho Constitucional Europeo*, n.º 13, 2010, pp. 291-335.

las formas de organización empresarial tiene, como inevitable consecuencia, un efecto reflejo inmediato en las prácticas sindicales que impulsan, paralelamente, dinámicas adaptaciones de los métodos de acción sindical. Los sindicatos se ven obligados a mudar sus estrategias tradicionales de actuación empresarial para adaptarse a los cambios técnicos y productivos; a trascender planteamientos de acción sindical descentralizada o balcanizada en favor de proyectos de gestión institucionalizada y coordinada y, en lógica consecuencia, a huir del localismo que había caracterizado su acción para proyectarla sobre una nueva dimensión transnacional.

Las organizaciones sindicales han de superar el marco estatal a fin de ceder parte de su «soberanía» en beneficio de organizaciones de carácter internacional. La Confederación Sindical Internacional (CSI)⁷ o la Federación Sindical Mundial, vienen desarrollando políticas de actuación que parten de la idea de que una economía globalizada requiere de una gobernabilidad global efectiva. En este sentido, las mismas han buscado intensificar la cooperación intergubernamental para garantizar que se aborde la dimensión social de la globalización, incluyendo el empleo decente y los derechos fundamentales de las y los trabajadores. Ello incluye el vigilar y procurar incidir en las actividades y políticas del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio.

No obstante, esta «globalización sindical» ha tenido como principales protagonistas a las Federaciones Sindicales Internacionales (FSI). En estrecha conexión con la CSI, en la actualidad, la suma de organizaciones miembro de los FSI es de 4300, con una cobertura global de 102 millones de trabajadores. Así, la ICEM (Federación Internacional de Sindicatos de Trabajadores y Trabajadoras de la Química, Energía, Minas e Industrias básicas), la IFBWW (Federación Internacional de Trabajadores y trabajadoras de la Construcción y la Madera), la UITA (Unión Internacional de Trabajadores y trabajadoras de la Alimentación); la UNI (Internacional de las capacidades y servicios - Union Network International), o la FITIM (Federación Internacional de Trabajadores y trabajadoras de las Industrias Metalúrgicas), entre otras, han sido protagonistas de la actuación colectiva en los últimos tiempos y han liderado la consolidación de la totalidad de los Acuerdos Marco Internacionales concluidos a los largo de los últimos años. Las filiales de las Federaciones Sindicales Internacionales son, ante todo, federaciones nacionales que se encuentran afiliadas a la CSI, lo que marca un nuevo paradigma de colaboración intrasindical y se articula a través de la colaboración de los niveles estatales e internacionales en el seno de las referidas organizaciones.

2.2. Los Comités de empresa europeos como instrumento de participación colectiva en las empresas de dimensión comunitaria

Especial importancia ha tenido la consolidación de sistemas institucionalizados de representación como el representado por los denominados Comités de Empresa Europeos (EWC). Su origen se encuentra en la Directiva 94/45/CE, de 22 de septiembre, sobre la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores de las empresas y grupos de empresa de dimensión comunitaria. Aunque las expectativas eran altas, su efectividad ha sido reducida, como explica la aprobación de la Directiva 2009/38/CE. La misma se dirige, precisamente, a «modernizar la legislación comunitaria en materia de información y consulta transnacional de los trabajadores, (...), incrementar la proporción de comités de empresa europeos creados

⁷ Es la confederación internacional más importante de sindicatos del mundo. Fue fundada en 2006 mediante la fusión de dos organizaciones: la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) y la Confederación Mundial del Trabajo (CMT). De esta fusión nació un organismo con 305 filiales en 153 países y territorios, con un total de 168 millones de trabajadoras y trabajadores afiliados.

(...)), y a «resolver los problemas observados en la aplicación práctica de la Directiva 94/45/CE y poner remedio a la inseguridad jurídica derivada de algunas de sus disposiciones u omisiones, así como mejorar la articulación de los instrumentos legislativos comunitarios en materia de información y consulta a los trabajadores». No obstante, los resultados alcanzados han sido modestos. El índice anual de establecimiento de nuevos EWC gradualmente ha ido disminuyendo y ha alcanzado su nivel más bajo en 2010, de modo que la dinámica original que se desarrolló a mediados de los años 1990 fundamentalmente no ha cambiado los años. Los únicos datos no oficiales proceden de la base de datos del Instituto Sindical Europeo (en adelante ETUI)⁸. El problema de esta base de datos es que, precisamente por su carácter no oficial, puede contener acuerdos ya denunciados por las partes u omitir acuerdos vigentes, pero de cuya aprobación el ETUI no tenga constancia⁹. Pese a que los datos suministrados deben acogerse con cierta cautela, estos bien pueden servir para mostrar de qué forma están evolucionando los procesos de información y consulta en Europa. En estos momentos, 1.072 empresas poseen un acuerdo vigente mediante el cual se aprueba un EWC¹⁰, lo que representa poco más del 50% de las 2.048 empresas de dimensión comunitaria identificadas por el ETUI. La mayoría de los acuerdos han sido alcanzados en el sector del metal y la química, circunstancia que no sorprende por ser estos sectores especialmente sindicalizados y caracterizados por empresas de grandes dimensiones¹¹. Si observamos los EWC por el Estado de origen de su sede central tampoco sorprenderá ver que los países con un mayor número de EWC son, por orden decreciente: Alemania, USA, Francia y UK. Sin duda, Estados con un gran número de empresas de dimensión comunitaria. Por lo que se refiere a España, de las 56 empresas de dimensión comunitaria identificadas en nuestro país por el ETUI, solo 12 han alcanzado un acuerdo para incorporar un EWC que haya sido publicado en el BOE¹² y en cuanto a sus competencias son infrecuentes los que atribuyen auténticas funciones negociadoras al EWC. Por otro lado, la nueva Directiva ha ampliado las prerrogativas de

⁸ El último boletín estadístico elaborado por el ETUI es de junio de 2015, *vid.* http://www.ewcdb.eu/documents/freegraps/2014_12_ES.pdf, junio 2015.

⁹ La Directiva 2009/38 incorporó como una de sus novedades que las partes debían comunicar a las organizaciones europeas de trabajadores y de empresarios el inicio y la composición de las comisiones negociadoras (art. 5.2.c Directiva). No obstante, la obligación se limita a imponer formalmente la comunicación del inicio de las negociaciones, pero no del resultado. Además, debe tenerse en cuenta que las negociaciones pueden extenderse hasta un máximo de tres años, de tal suerte que es posible que en un periodo tan prolongado la conclusión de las negociaciones pase desapercibida para el ETUI.

¹⁰ Apenas el 1% del total han optado por constituir acuerdos específicos en lugar de un EWC, por ello hablamos con carácter general de acuerdos de constitución de un EWC.

¹¹ GORDO GONZÁLEZ, L., «La negociación colectiva transnacional: experiencias prácticas en la implementación de los Comités de Empresa Europeos en España», *Información Laboral*, n.º 10, 2015.

¹² En la trasposición realizada de las Directivas 94/45 y 2009/38 el legislador español incorporó un requisito adicional. La Ley 10/1997, de 24 de abril, artículo 13, remitiendo al artículo 90 ET, impone que los acuerdos deberán ser presentados ante la autoridad laboral competente para su registro, depósito y publicación en el BOE. Este requisito es plenamente coherente con la regulación de nuestro ordenamiento de los convenios colectivos de eficacia general o *erga omnes*. No obstante, cuatro empresas han alcanzado acuerdos para constituir un EWC en su seno que no han sido publicados en el BOE: Grupo Gestamp (29 de enero de 2015), Grupo Ferroatlántica (4 de febrero de 2014), Grupo AMADEUS (25 de mayo de 2013) y Grupo Campofrío (4 de marzo de 2009). La publicidad de los convenios colectivos, prevista en el artículo 90 ET, pretende garantizar el conocimiento general de lo pactado entre las partes, singularmente de terceros, sin que la falta de publicidad oficial prive de eficacia a la norma paccionada. En este sentido pueden consultarse diversos pronunciamientos judiciales: STAN de 29 de octubre de 1998 (Proc. 77/1998) FJ4.º; STSJ de Madrid de 14 de septiembre de 2012 (R.º 4089/2012) FJ 25.º; STSJ Asturias 6 de junio de 2003 (R.º 2968/2001) FJ 2.º.

estas estructuras, pero no va tan lejos como para abarcar la facultad de negociar¹³.

3. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN LABORAL DE CARÁCTER TRANSNACIONAL

3.1. El diálogo social en la Unión europea y los Acuerdos marco europeos: un potencial desaprovechado

La participación de los trabajadores aspira a ser uno de los valores distintivos de la empresa europea. El protagonismo que ha recobrado el diálogo social en el seno de la Unión Europea incide en esta idea. Los arts. 154 y 155 TFUE (antiguos arts. 138 y 139 TCE) prevén dos fórmulas básicas de participación de los interlocutores sociales. El proceso de consulta y la celebración de acuerdos colectivos a nivel europeo. La experiencia comunitaria ha implicado una progresiva ampliación, que ha transitado desde las fórmulas germinales de diálogo social informal hasta la posibilidad, llena hasta el momento de interrogantes, de la creación de un espacio europeo de negociación colectiva¹⁴.

La Comisión, dice el art. 154 TFUE, tendrá como cometido fomentar la consulta a los interlocutores sociales a nivel de la Unión y adoptar todas las disposiciones necesarias para facilitar su diálogo, velando por que ambas partes reciban un apoyo equilibrado. Estas consultas se desarrollan a un doble nivel. Por una parte, antes de presentar propuestas en el ámbito de la política social, la Comisión debe consultar a los interlocutores sociales sobre la posible orientación de una acción de la Unión. Esta iniciativa de la Comisión ha de referirse a las materias que son competencia de la Unión según el art. 153 TFUE. En este primer nivel, las consultas han de limitarse a la oportunidad de la acción comunitaria y al alcance y los términos de su intervención. Esta previsión supone el derecho de los agentes sociales a ser informados y a pronunciarse sobre cualquier iniciativa de la Comisión en materia de política social y permite a ésta sondear la oportunidad de la acción comunitaria que pretende desarrollarse.

Si, tras esta primera consulta, la Comisión estima conveniente continuar con el proceso normativo iniciado, está obligada a someter la propuesta a una segunda consulta con los interlocutores sociales. En este caso, se trata de una consulta que versa ya sobre el contenido específico de la propuesta. En este caso, los interlocutores sociales remitirán a la Comisión un dictamen o, en su caso, una recomendación. El dictamen expresa una opinión positiva o negativa sobre el texto. La recomendación incorpora, además, propuestas concretas que pueden ser de modificación o rectificación del texto, contenidos alternativos...

Con este procedimiento de doble consulta se refuerza la legitimidad de las decisiones sociales de la Comisión a la vez que se posibilita incorporar a las normas comunitarias medidas eficaces con mayores garantías de que obtengan y la aceptación de los protagonistas sociales en los estados miembros.

Este proceso de consultas diseñado en el art. 154 permite además que los interlocutores sociales pongan en marcha la negociación de un acuerdo europeo¹⁵. En efecto, el art. 154.4

¹³ JAGODZINSKI, *The EWC landscape on the eve of the transposition deadline of the recast directive 2009/38/EC* (2012)

¹⁴ *Vid.*, al respecto, MERCADER UGUINA, J., «Sistema de fuentes y globalización», *Revista Española de Derecho del Trabajo*, n.º 199, 2003, pp. 667 a 690.

¹⁵ Sobre los problemas para atribuir legitimidad a los sujetos colectivos a nivel europeo, vid la *Comunicación relativa a la aplicación del protocolo sobre la política social* presentada por la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo, COM (93), 600 final, de 14 de diciembre de 1993.

TFUE señala que «Con ocasión de las consultas contempladas en los apartados 2 y 3, los interlocutores sociales podrán informar a la Comisión sobre su voluntad de iniciar el proceso previsto en el artículo 155», que precisamente regula los acuerdos colectivos europeos. En este caso, se paraliza el proceso en la Comisión hasta que transcurran nueve meses, plazo ampliable en caso de que los interlocutores sociales afectados decidieran prolongarlo de común acuerdo con la Comisión. Se trata de una previsión de suma importancia porque sienta un principio de favor en beneficio del derecho social comunitario de origen pactado¹⁶.

El art. 155 TFUE reconoce, de forma parca y concisa, el derecho de los interlocutores sociales a la negociación colectiva a nivel europeo pero nada más, ni identifica qué sujetos están legitimados para participar en la misma ni mucho menos se pronuncia sobre la eficacia jurídica de dichos acuerdos. Por lo que se refiere a este último aspecto, el precepto comunitario se limita a señalar que «La aplicación de los acuerdos celebrados a nivel de la Unión se realizará, ya sea según los procedimientos y prácticas propios de los interlocutores sociales y de los Estados miembros, ya sea, en los ámbitos sujetos al artículo 153, y a petición conjunta de las partes firmantes, sobre la base de una decisión del Consejo adoptada a propuesta de la Comisión».

Esta segunda vía remite a la posibilidad de que el Consejo, a propuesta de la Comisión, adopte una decisión que otorgue eficacia normativa a dicho acuerdo. Para ello se requiere, en primer lugar, que las partes firmantes del acuerdo lo soliciten de común acuerdo y, en segundo lugar, que se trate de una materia que sea competencia de la unión europea. Esta vía se ha utilizado en diversas ocasiones incorporando los acuerdos sociales al contenido de una Directiva y dotando, de esta manera, al Acuerdo, de la eficacia y obligatoriedad que caracteriza a este instrumento normativo. La otra posibilidad a que se refiere el art. 155 TFUE presenta, sin embargo, un déficit normativo considerable. En efecto, el precepto remite a la aplicación de estos acuerdos sociales europeos según lo dispuesto en los sistemas nacionales de negociación colectiva. Esto exige, en primer lugar, una interacción entre la negociación colectiva europea y los sistemas nacionales de negociación colectiva. Por lo que se refiere a España, en particular, la eficacia del Acuerdo social queda condicionada a la incorporación del mismo a nuestro sistema normativo. Dicha incorporación podría producirse mediante un acto estatal —vía no utilizada hasta la fecha— bien mediante normas convencionales que le atribuyeran eficacia normativa y fuerza vinculante. Fuera de estas posibilidades, el convenio europeo autónomo carece de eficacia jurídica, sin perjuicio de otros valores o posibilidades de aplicación, a las que luego se hará referencia.

El análisis de los resultados de la negociación colectiva europea no arroja resultados muy alentadores. En primer lugar, por ese déficit de eficacia normativa que acaba de señalarse. En segundo lugar, porque no han sido especialmente numerosos los acuerdos alcanzados. A ello se añade una parálisis casi total del diálogo social europeo en los últimos años, probablemente motivado por la omnipresente crisis económica que ha arrastrado con las demás preocupaciones, intereses o necesidades de la Unión Europea. Pero no puede dejar de señalarse que el proceso se había iniciado mucho antes de que la crisis hiciera su aparición de modo que difícilmente resulta creíble que ésta sea la causa, excusa o justificación de esa reducción progresiva del diálogo social europeo. El problema tiene raíces más profundas.

Lo cierto es, en efecto, que los logros de los Acuerdos Interprofesionales Europeos en cuanto a su contribución a la armonización social europea se concentran en los primeros

¹⁶ PÉREZ DE LOS COBOS, F., «La negociación colectiva europea», cit., p. 1413.

acuerdos. En este sentido, en un primer momento se negociaron acuerdos con contenidos de profundo calado social (trabajo a tiempo parcial, contratos de duración determinada, conciliación de la vida laboral y familiar...). Se trata del Acuerdo marco sobre el permiso parental (14 de diciembre de 1995), el Acuerdo marco sobre el trabajo a tiempo parcial, celebrado el 6 de junio de 1997 y el Acuerdo marco sobre el trabajo con contrato de duración determinada, suscrito el 18 de marzo de 1999. Todos ellos han sido recogidos en las correspondientes Directivas (Directiva 96/34/CE, de 3 de junio, del Consejo, Acuerdo marco sobre el permiso parental; Directiva 97/81/CE, de 15 de diciembre de 1997, del Consejo, Acuerdo marco sobre el trabajo a tiempo parcial, y Directiva 99/70/CE, de 28 de junio de 1999, Acuerdo marco sobre el trabajo de duración determinada) con lo cual su eficacia es equivalente a la de éstas, de modo que su contenido ha de ser obligatoriamente transpuesto al derecho nacional.

Este tipo de acuerdos dieron paso, en un segundo momento, a otros de contenido desde luego importante pero alejados de las instituciones nucleares y básicas de las relaciones laborales (teletrabajo, acoso laboral, estrés...). En concreto, puede citarse el Acuerdo Marco Europeo (AME) de acciones para el desarrollo de las competencias y cualificaciones a lo largo de la vida (o de formación profesional continua), celebrado el 14 de marzo de 2002 por UNICE/UEAP-ME, CEEP y CES; el Acuerdo sobre el teletrabajo, firmado en 2002 por UNICE/UEAPME, CEEP y CES), el AME sobre estrés relacionado con el trabajo, suscrito en el año 2004 y el AME sobre acoso y violencia en el trabajo, firmado en el 2007. Es importante poner de manifiesto cómo el contenido de estos acuerdos también sufre un proceso de compresión. El Acuerdo sobre estrés tiene, sin embargo, un contenido mucho menos incisivo en la medida en que los propios firmantes señalan que «mientras el Acuerdo sobre teletrabajo tenía por objetivo en particular la definición de normas aplicables a una forma emergente de organización del trabajo, en cambio el acuerdo sobre estrés relacionado con el trabajo supone más un marco orientado a la acción para empresarios y trabajadores con el fin de identificar o prevenir y gestionar los problemas de estrés relacionado con el trabajo», de forma tal que el propio acuerdo nace debilitado ya en sus objetivos. Lo mismo ocurre con el Acuerdo sobre acoso y violencia en el trabajo, cuyo contenido es muy poco concreto —muy escasas previsiones podrían ser directamente aplicables—. Se limita a fijar unas pautas básicas a seguir en materia de intimidación, acoso sexual y violencia física en el lugar de trabajo. El propio Acuerdo apunta a instrumentos informales como son las recomendaciones o las guías de buenas prácticas para su aplicación¹⁷.

Pero la progresiva degradación del valor de los Acuerdos no ha afectado únicamente a su contenido sino también a su eficacia jurídica pues los últimos acuerdos no han sido incorporados a normas comunitarias y han quedado, por ello, reducidos a la categoría de acuerdos sociales autónomos, privados de eficacia jurídica directa. De este modo, de una legislación concertada por la vía de la negociación colectiva reforzada se pasa a acuerdos autónomos sin eficacia jurídica¹⁸.

Con todo, a pesar del déficit de eficacia jurídica que presentan estos Acuerdos cuando no han sido asumidos por la Comisión y tramitados conforme a los procesos normativos propios de la UE, lo cierto es que acaban trascendiendo a las prácticas negociales y judiciales de los países miembros. Su articulación como Directivas garantiza su eficacia y

¹⁷ *Vid.*, YSÀS MOLINERO, H., «El Acuerdo interprofesional europeo. ¿Vía efectiva para la armonización social?», en AA.VV. *Los mercados laborales y las políticas sociales en Europa*, Vol. II. XX Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, MTIN, 2010, pp. 125-126.

¹⁸ *Vid.*, YSÀS MOLINERO, H., «El Acuerdo interprofesional europeo. ¿Vía efectiva para la armonización social?», cit., pp. 118-119.

aplicación en los Estados miembros, como ha ocurrido con las previsiones sobre el permiso parental¹⁹, el trabajo a tiempo parcial y la contratación temporal²⁰. El balance es negativo, sin embargo, por lo que se refiere a los Acuerdos marco autónomos. Y la conclusión es válida no solo para España sino también para el resto de los países europeos²¹. En nuestro país los interlocutores sociales han incorporado los acuerdos europeos sobre teletrabajo, acoso laboral y estrés laboral en los Acuerdos Interconfederales para la Negociación Colectiva desde 2003²², con la finalidad de que dichos acuerdos sirva de referente para la concertación de los convenios colectivos que luego se negocien y ordenando a los interlocutores sociales que incorporen los acuerdos y promuevan su desarrollo. Pero la mera inclusión en estos acuerdos interprofesionales no es suficiente para dotar de eficacia jurídica a las previsiones procedentes de los Acuerdos europeos que queda condicionada a su efectiva recepción en niveles inferiores de negociación en que se reconozca eficacia normativa a dichos contenidos.

Afirmar la carencia de efectos jurídicos vinculantes de estos acuerdos no significa, sin embargo, que carezcan de cualquier valor. Su utilización como parámetro de interpretación jurídica es, sin duda, prueba de que la trascendencia de estos instrumentos reguladores no es puramente práctica. La utilización del *soft law* como parámetro de interpretación ha sido admitida por el TJUE en el Asunto Grimaldi, 13-12-1989.

3.2. Acuerdos Marco Internacionales y Organismos de Representación Globales

3.2.1. Introducción

Durante la segunda mitad del siglo pasado se llevó a cabo un progresivo peregrinaje de empresas, más allá de sus fronteras de origen. Esa expansión ha venido teniendo diversos protagonistas y velocidades durante todos estos años, desde su germen sobre la base del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (1947 —General Agreement on Tariffs and Trade— GATT)²³, y en la actualidad con la carrera de empresas de todos los países que pugnan por posicionarse de forma global. Esta desaparición de fronteras y nacionalidades empresariales se potenció con el desarrollo de las nuevas tecnologías, del nuevo entorno internet con su principal exponente *word wide web*, y habiéndose convertido actualmente en un mundo basado en la inmediatez en las comunicaciones y en las relaciones.

Las empresas españolas no han sido ajenas a esta situación, hasta el punto en el que es extraño encontrar una gran empresa española en la que su cifra de negocio interno sea superior a la cifra de negocio internacional. Se fueron creando términos y corrientes como el de la internacionalización de la empresa española, todo ello ya en vías de estar

¹⁹ Que se tradujo en la aprobación de la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, y en la incorporación de otras medidas a través de la Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad y posteriormente la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

²⁰ Que se transpusieron al derecho español a través de la 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad.

²¹ Vid el análisis de YSÀS MOLINERO, H., «El Acuerdo interprofesional europeo. ¿Vía efectiva para la armonización social?», cit., pp. 123-126.

²² En el AINC 2003 se incorporó el Acuerdo sobre teletrabajo, en el AINC 2005 el Acuerdo sobre acoso y en el AINC 2008, el Acuerdo sobre estrés laboral.

²³ **Global Trade Liberalization and the Developing Countries, International Monetary Fund** — IMF Staff — November 2001.

sobrepasado.

Dentro de las empresas están las plantillas, y sus trabajadores y trabajadoras han ido de la mano de este fenómeno. Años atrás nos encontrábamos con el boom de la expatriación, donde los directivos de una compañía hacían las américas, pero hoy nos encontramos ese hecho como un acto normal del día a día. De hecho, cada vez más nos movemos en entornos de estructuras globalmente locales o localmente globales.

El máximo común denominador que las relaciones laborales encuentran en este tipo de entornos, más allá de las normativas locales, es la normativa laboral internacional, personalizada en la OIT (Organización Internacional del Trabajo-ILO). El tejido de convenios y recomendaciones de este organismo proporciona un lecho de derechos que a pesar de ser —casi— básico no es respetado de forma uniforme en los diferentes países donde las compañías operan. Si a este hecho le sumamos que las fórmulas de diálogo y representación social en los diferentes países tampoco es uniforme, se producen en la práctica unos equalizadores de derechos y cumplimientos de éstos que no están alineados.

Ante esta falta de homogeneización, las empresas y corporaciones vienen funcionando desde hace décadas mediante la implementación de políticas internas, de cara a conseguir el nivel de derechos y obligaciones laborales adecuado para su operativa y estructura.

¿Y qué han hecho los sindicatos? Los sindicatos de los distintos países vienen siguiendo, con se indicaba en páginas anteriores, la estela de la globalización, existiendo en la actualidad varios sindicatos globales que actúan, principalmente por sectores, cada vez de una forma más estructurada más allá de las fronteras que constituyen las diferentes normativas locales y jurisdicciones.

3.2.2. *Diálogo Social Global vs Gestión Globalizada de Plantillas. Acuerdos Marco Internacionales («AMI»)*

No faltará mucho tiempo desde que se redactan estas líneas para encontrarse primero con la necesidad y luego con la realidad de que las empresas y sus trabajadores con actividad por todo el globo, tengan una única interlocución, estén donde estén sus entidades afiliadas. Esto no debe sonar muy raro, teniendo en cuenta las formas de comunicación actuales, y que no son pocas las empresas que ya disponen de Comités de Empresa Mundiales (World Works Council), sobre los que más adelante me referiré.

Las relaciones laborales, o industriales como se llamaban antes, serán gestionadas de forma única independientemente del país donde opere la empresa matriz, y la interlocución alcanzará esa dimensión. Eso será dentro de no mucho, aunque no hoy.

Si nos atenemos a la situación en el año en el que Baker & McKenzie ha cumplido su 50 aniversario de su aterrizaje en España, las relaciones laborales internacionales son gestionadas entre las multinacionales y los sindicatos globales, mediante los denominados Acuerdos Marco Internacionales (IFA-International Framework Agreements). De una fuente de información global²⁴, podemos extraer la definición de los AMI/IFA como «*un acuerdo firmado entre un **sindicato mundial** y una **empresa multinacional** con el fin de establecer mecanismos que permitan el cumplimiento de los estándares laborales mínimos en todas las plantas que esa empresa posea en el mundo, y muchas veces también en las empresas sub-contratistas y tercerizadas.*».

En palabras de un portavoz de la OIT²⁵, se pueden definir como «*un instrumento negociado*

²⁴ Wikipedia.2008

²⁵ «Acuerdo marco internacional: una herramienta para apoyar los derechos en el trabajo» Dominique Michel. Jefe de equipo del Programa de Empresas Multinacionales de la OIT,

entre una empresa multinacional y una federación sindical mundial con el fin de establecer una relación entre las partes y garantizar que la compañía respete las mismas normas en todos los países en los cuales opera».

Desde que en 1988 se suscribiera el primer AMI, entre Danone y IUF (International Union of Food Workers), el número de acuerdos suscritos entre multinacionales y sindicatos globales supera ya la centena.

Los principales sindicatos globales, también llamados Federaciones Sindicales Internacionales (FSI), que actualmente copan la defensa global de los intereses de los trabajadores son:

- o Building and Wood Workers' International (BWI)
- o Education International (EI)
- o IndustriALL Global Union formada tras la fusión en junio de 2012 entre *International Metalworkers' Federation (IMF)*, *International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions (ICEM)* y *International Textile, Garment and Leather Workers' Federation (ITGLWF)*.
- o International Arts and Entertainment Alliance (IAEA)
- o International Federation of Journalists (IFJ)
- o International Transport Workers' Federation (ITF)
- o International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Association (IUF)
- o Public Services International (PSI)
- o UNI global union (UNI)

De las negociaciones entre estos sindicatos globales y las compañías transnacionales se han desarrollado a esta fecha un total de 110 IFA²⁶, cifra que sigue creciendo al ser una situación claramente viva a día de hoy²⁷:

IndustriALL	47 AMI's
UNI	36 AMI's
BWI	18 AMI's
IUF	6 AMI's
PSI	3 AMI's

3.2.3. Contenidos y Estructura de los Acuerdos Marco Internacionales

Debemos reconocer que, analizando el contenido de los AMI's existentes en la actualidad, se percibe claramente que el camino que queda por recorrer es extenso. También se percibe que la velocidad de expansión de este tipo de herramientas y del desarrollo de las mismas es creciente. Desde Baker & McKenzie siempre hemos marcado la vanguardia y la predicción de las tendencias como base principal de nuestro ADN a la hora de prestar asesoramiento legal. En este sentido, vemos claramente que esta tendencia no para, y visualizamos claramente un terreno de interlocución global que está siendo tejida.

(a) Partes

Como hemos comentado, las partes que negocian los AMI son empresas multinacionales con operativa consolidada en varios continentes, y por otro lado sindicatos

²⁶ <http://www.global-unions.org/+framework-agreements-+.html>

²⁷ Algunos de estos AMI pueden haber sido negociados conjuntamente por más de un sindicato global.

globales. Es preciso mencionar que, aunque sean suscritos u oficializados por los sindicatos globales, suelen nacer de una iniciativa conjunta entre éstos y los sindicatos locales que tienen presencia e interlocución ya creada en la compañía. Es lógico por otra parte.

Dentro que cada parte, es destacable pronunciarse sobre quién suele suscribir estos acuerdos. Desde la perspectiva empresarial, todos o casi todos los acuerdos son suscritos por los primeros ejecutivos de las compañías, es decir, presidentes, consejeros delegados o CEO's. Este es un hecho que muestra el compromiso que se otorga y se exige, a la hora de iniciar un camino de interlocución a otra escala.

Desde la perspectiva sindical, los AMI son suscritos por los secretarios generales de los sindicatos globales, como representantes de éstos. En numerosas ocasiones, estos acuerdos son promovidos y también suscritos igualmente por los secretarios generales sectoriales de los sindicatos mayoritarios nacionales, de los países donde está situada la sede de la empresa matriz.

(b) Estructura y contenido

Como reiteramos en este trabajo, el contenido de los AMI's tanto de empresas españolas, como de empresas de fuera de nuestro país, es relativamente similar e incluso reiterativo de unas a otras. A día de hoy, se puede decir que estos acuerdos pueden ser considerados el patrón de la gestión global de derechos de los trabajadores en empresas globales. No obstante, seguro que queda mucho que avanzar para cambiar e innovar en el tipo de tejidos a aplicar en dichos patrones.

Los conceptos negociados y acordados que nos encontramos en la mayoría de los AMI's son:

(i) *Observancia global y Respeto de las normas laborales internacionales*: En todos los acuerdos las partes suscribientes se declaran recíproco respeto y compromiso en el cumplimiento de los derechos humanos y fundamentales, en general, y de convenios de la OIT en particular. Es igualmente frecuente encontrarse referencias al respeto de declaraciones de Naciones Unidas y de directrices de entidades como OCDE.

(ii) *Negociación Colectiva, Libertad Sindical y Libertad de Asociación*, al amparo de los convenios 87 y 98 OIT: Este reconocimiento es capital en el cuerpo de los acuerdos internacionales, dada la falta de uniformidad e incluso inexistencia de parámetros similares en muchas de las jurisdicciones donde las multinacionales operan. De esta forma, se busca y se logra un amparo convencional al reconocimiento del derecho a crear y formar parte de sindicatos, para por tanto poder negociar convenios colectivos que mejoren las normas básicas locales. Un apartado relevante se destina también a garantizar la representatividad y evitar la discriminación de los representantes de los trabajadores. En particular, es muy relevante dentro del contenido de estos acuerdos otorgar y reconocer el derecho de los representantes sindicales a recorrer y acceder a los centros de trabajo de todos los países, sólo limitado, y no siempre, por una debida coordinación y planificación con la compañía.

(iii) *Salario Mínimo y Pago del Salario*, de cara al compromiso del cumplimiento de los diferentes umbrales de mínimos salariales que se establezcan en cada país, así como a la realidad del pago y cobro de dichos salarios, que pese a parecer una obviedad en algunas zonas es un hecho relevante.

(iv) *Jornada Limitada y Horas de Trabajo no Excesivas*, estableciéndose en muchos de ellos referencias a las normativas locales, y en algunos AMI's incluso un límite referencial a no superar las 48 hrs semanales y garantizar el descanso semanal de mínimo 1 día.

(v) *Prohibición de Trabajo Infantil*, definiéndose este el que afecta a menores de 16 años, o el establecido por la normativa local.

(vi) *Prohibición de Trabajo Forzoso*, dedicándose un rotundo rechazo común por las partes a todo tipo de trabajo involuntario.

(vii) *Dignidad en el trabajo, y prohibición de trato inhumano o abusos*, donde se incluyen elementos desde la repulsa al castigo físico, como la persecución de situaciones de acoso sexual, moral o racial.

(viii) *Seguridad e Higiene en el Trabajo*, que suele ser un área donde los AMI's son menos uniformes, ya que en algunos básicamente se menciona como un compromiso, y en otros se establecen compromisos realmente firmes y rígidos, con desarrollos basados normalmente en políticas ya existentes.

(ix) *Protección de Trabajadores Desplazados o Migrantes, y derecho al retorno*, donde se garantizan los derechos laborales del país de origen y el cumplimiento de las normas que les mantengan derechos de sus países de destino.

(x) *Prohibición de discriminación en el trabajo*, contra la desigualdad de cualquier forma o naturaleza, ya sea religión, étnica, de género, ideología, orientación sexual o situación/origen social.

(xi) *Derecho a la Formación*, incorporándose en algunos AMI's igualmente el derecho al desarrollo profesional.

(xii) *Compromiso al respeto medioambiental*, aspecto éste que está ganando protagonismo en los acuerdos más recientes.

(xiii) *Extensión de estos principios y derechos a las cadenas de producción (supply chain)*, como compromiso de respeto global. Este apartado es, podríamos decir, el compromiso no material que mayor relevancia tiene en el desarrollo de las negociaciones entre las partes. Con esta fórmula, por un lado se busca que el acuerdo tenga una homogeneización en la actividad de la empresa, sea ésta llevada a cabo íntegramente por sus filiales, o como es cada vez más frecuente, mediante fórmulas de externalización multijurisdiccional, adoptándose figuras y estructuras de lo más variopintas y complejas. Por otro, se logra que los compromisos y reconocimientos de los sindicatos y de los derechos de los trabajadores, tengan un efecto expansivo entre las diferentes estructuras, y que alcancen a los proveedores locales, que en muchos países hasta entonces no conocían algunos de los compromisos a los que estas herramientas convencionales conducen. Es la vía, por ejemplo, para que los representantes de los trabajadores de empresas proveedores locales, en países con menor protección laboral, puedan ganar mediante la negociación derechos y garantías a años luz de los que sus reglamentaciones locales pueden aportarles.

(xiv) *Implementación del AMI*: Este apartado se podría desglosar en otros varios, como pueden ser los mecanismos de información, las herramientas y compromisos para un adecuado seguimiento del cumplimiento del acuerdo, así como las fórmulas para abordar disputas o incumplimientos de los aspectos en él contenidos.

Las partes suelen establecer mecanismos para dar publicidad sobre el AMI, a lo largo de las estructuras y filiales de las multinacionales, comprometiéndose a dar formación a las plantillas sobre el significado y relevancia de los derechos y obligaciones que se generan. En numerosos de ellos se establecen y constituyen grupos de trabajo, comités de seguimiento o ejecución, otorgándose el mutuo compromiso de reunirse de forma periódica que no suele ir más allá de máximo dos veces al año, dependiendo los casos. Estos comités o entes con diversas denominaciones también son otorgados con frecuencia con el mandato de velar de forma inicial, intramuros, por el cumplimiento y de gestionar las disputas que pudieran generarse, con una fórmula muy similar a las comisiones paritarias que se establecen en la normativa laboral española.

Normalmente los acuerdos se quedan ahí, en un reconocimiento recíproco de derechos y obligaciones básicas a nivel global, que ya es un avance la verdad, y que muchas

compañías todavía no entrar a dialogar o negociar sobre ello. También existen algunos ejemplos de AMI's donde las partes han ido mucho más allá, incluso reconociéndose el derecho y la obligación de notificar a la otra parte sobre cambios que puedan afectar a los intereses de los trabajadores, importando fórmulas similares a las existentes en los comités de empresa europeos.

Ante las situaciones de desavenencias o disputas, la mayoría de los acuerdos establecen soluciones extrajudiciales de los conflictos. También porque es difícil en la práctica acudir a instancias judiciales para exigir el cumplimiento ejecutivo de este tipo de compromiso, esa es la fórmula casi uniforme para avanzar ante la existencias de discrepancias de interpretación o cumplimiento. Es frecuente que se acuerde la constitución de un comité de supervisión y de corrección, que analiza el caso y que presente la situación a los máximos mandatarios de la compañía y del sindicato global.

3.2.4. Horizonte de este camino de interlocución y gestión global: a lomos de las políticas de compliance y de los comités de empresa mundiales

La perspectiva está clara. Estos acuerdos vienen siendo el germen de lo que será la interlocución global entre plantillas y empresas. Ya existen diversas compañías de máxima relevancia que tienen constituidos comités de empresa mundiales (WWC-World Works Council), y que desarrollan una política de relaciones laborales y de interlocución muy uniforme. Casualmente estas compañías son las primeras que suscribieron los AMI's en el siglo pasado, y que claramente han ido evolucionando en los modelos adecuados de interlocución.

Actualmente las compañías, están desarrollando cada vez más políticas globales con una clara vocación de uniformidad y de reglamentación o procedimentación. De ahí la relevancia actual de los organismos internos y de los sistemas de *corporate compliance*, que se analizan a continuación. Esta corriente actual de cumplimiento y de procedimentación global, sin duda, provocará un caldo de cultivo idóneo para que ambas partes, empresa y sindicatos, avancen en el dialogo global y las gestión global de las relaciones laborales.

También es necesario que acompañen en este proceso los órganos o autoridades, actualmente inexistentes a nivel supranacional, más allá del papel de la OIT que por otro lado cada vez suena más en este terreno de relaciones laborales globales. Pero todavía es necesaria una mayor presencia y protagonismo de estos organismos, en concreto de la OIT, para atender procesos de gestión y solución de interpretación y conflictos supranacionales, donde no es difícil que, como ocurre en los convenios colectivos y negociación colectiva locales, las partes reconozcan el papel de coordinación y de mediación/arbitraje de la OIT para dirimir las disputas que pudieran existir.

Queda mucho por andar, pero el camino está trazado.

3.3. Procedimientos empresariales de verificación de desempeño laboral y cumplimiento normativo en países de destino: programas de compliance laboral internacionales

Con el intensivo desarrollo de la actividad económica en un entorno globalizado se ha generado un nuevo concepto de hacer negocios marcado por una economía internacionalizada y por una redefinición de lo que hemos entendido como empresa, que ahora se configura como una organización cuyo mercado es mundial y en el que la vinculación a un concreto territorio ha sido superada definitivamente.

Este escenario, novedoso pero ya consolidado, plantea un conjunto de obvias oportunidades y de mecanismos de equilibrio que permiten superar las dificultades que

pueda presentar un mercado concreto de manera puntual pero también genera notables incertidumbres y desafíos que nacen necesariamente aparejadas al concepto de empresa transnacional, cuyos límites van más allá de una frontera o de un concreto entorno geográfico regional.

Este equilibrio de fuerzas y su constante redefinición adquieren especial relevancia en las relaciones de trabajo y, en definitiva, en la estructura organizativa que conecta la empresa internacional con su fuerza de trabajo con independencia de la ubicación territorial y física de la misma.

Surge de manera casi inmediata la dificultad de gestionar la organización de manera segura, respetuosa con los derechos de los empleados y, a la vez, eficiente sobre la base de tres elementos que condicionan de manera sustancial la capacidad de hacer negocios que tienen esas empresas multinacionales; organizaciones que se han convertido, por efecto directo de su «transnacionalidad», en empleadores globales que adoptan habitualmente la forma de grupos de empresas internacionales.

En primer lugar, los citados grupos se enfrentan a una enorme *variedad de ordenamientos jurídicos*, en no pocas ocasiones divergentes y siempre cambiantes, que obligan a cumplir un heterogéneo conjunto de normas legítimas emanadas en cada una de las jurisdicciones donde la empresa tiene presencia a las que hay que añadir el corpus de recomendaciones y regulaciones que proceden de organismos y organizaciones supranacionales (Unión europea, OCDE, OIT o ONU, por citar algunos ejemplos) y que completan un marco legal marcadamente asimétrico y en continua evolución.

Al necesario y perentorio conocimiento de ese marco regulatorio y de las consecuencias prácticas que puede tener para la ejecución local de sus operaciones se contraponen la búsqueda de un determinado grado de uniformidad que, dentro de cada grupo de empresas, permita establecer un suelo mínimo que idealmente pudiera ser de aplicación a todas y cada una de las filiales en cualquier lugar del mundo y a todos los empleados.

Surge entonces lo que idealmente debería ser un dialogo complementario pero que ineludiblemente se convierte en un debate o un ejercicio de acoplamiento desigual entre la norma o normas aplicables y el estándar que las organizaciones multinacionales desean para sí mismas. Se trata de alinear esas políticas internas con la legislación local de obligado cumplimiento (incluyendo lógicamente los convenios colectivos aplicables) que marca, y esto es capital, el estándar en base al cual se fiscalizará la conducta empresarial y las relaciones entre estas empresas y sus trabajadores.

En segundo lugar, la actividad empresarial multinacional se ve afectada por un significativo *aumento del nivel de control*, investigación y fiscalización del cumplimiento de la legislación vigente por parte de las autoridades públicas y los organismos regulatorios dotados cada vez de mejores recursos y más competencias y mecanismos para realizar su labor de supervisión.

El tercer elemento es marcadamente factual y es consustancial a la actividad empresarial. Se trata de la existencia de las *áreas de riesgo legal*, que existen en toda organización y que con particular intensidad se dan en grupos multinacionales que ejecutan sus actividades por todo el mundo. Nos referimos a zonas organizativas u operativas en las que es más probable que estadísticamente se produzca un incidente que comprometa los estándares de cumplimiento que la empresa debe observar, ya sea porque así lo establece el marco jurídico aplicable en la ubicación geográfica concreta donde se materialice el riesgo o porque dichos estándares formen parte de la regulación interna de la que la compañía de manera unilateral ha decidido dotarse bajo la forma de códigos de conducta u otro tipo de normativa interna.

La materialización de dichos riesgos afectará negativamente al conjunto de la organización de manera rápida y con tal intensidad que puede llegar a limitar de manera temporal o permanente una adecuada utilización de sus recursos, disminuir su capacidad para operar o perjudicar seriamente la reputación e imagen de la empresa frente al mercado, sus accionistas y sus clientes.

Aunque la propia estructura de cada organización y la particular actividad de la misma determinan con más precisión las áreas de riesgo en cada grupo multinacional, parece que existen algunos lugares comunes donde los riesgos se ponen de manifiesto con mayor frecuencia.

Suelen ser recurrentes las contingencias derivadas de la protección de los activos intangibles de la empresa (propiedad intelectual, propiedad industrial y todo tipo de información confidencial propiedad de la empresa) que se encuentran sometidos a la tensión continua y la desafío de la «ciberseguridad», de la gestión y transferencia de los datos de empleados y terceros a los que accede la organización, de las contingencias derivadas de la cadena de suministro y las relaciones con proveedores y terceros contratistas y subcontratistas que virtualmente pueden llegarse a considerar situados jurídicamente dentro del perímetro de responsabilidad jurídica de la empresa principal o de la gestión y cumplimiento de los derechos fundamentales de todos aquellos que interactúan con una compañía multinacional.

Ante este escenario, y considerando la perentoria necesidad por parte de los grupos multinacionales de consolidar y asegurar su presencia en los mercados maduros pero a la vez de establecerse en economías emergentes para maximizar las oportunidades de crecimiento, las empresas asumen la existencia de dichos riesgos y tratan de adoptar las medidas necesarias para reducir o minimizar las posibilidades de que aquellos se materialicen.

Entre estas medidas resulta sin duda de destacar la adopción de programas globales de Corporate Compliance que tienen por objeto la determinación de comportamientos y conductas dentro de las empresas multinacionales que prevengan la comisión de infracciones de la normativa aplicable y protejan a las mismas de las consecuencias que aquéllas pudieran tener en el ámbito administrativo, mercantil o penal.

Los programas globales de Corporate Compliance afectan a la organización en su conjunto y alcanzan a todas las áreas en las que se compartimenta la misma de manera que tenga en cuenta la estructura y gobierno corporativo, la función financiera, la productiva y de diseño, la de distribución, la de comercialización y ventas, así como la relativa a la gestión de la información y, por supuesto, la que concierne a los empleados.

En relación con los riesgos que tienen su origen en la organización del trabajo y de la plantilla, la realidad de los grupos multinacionales muestra que son una constante en cualquier programa global de Corporate Compliance y que resulta un valor comúnmente aceptado la importancia que tiene la relación de trabajo, en su vertiente individual y en su faceta colectiva, en la gestión y prevención de los riesgos que pueden afectar a las compañías con operaciones globales.

A este respecto, es necesario destacar que, como señalábamos anteriormente, el empleador multinacional se encuentra bajo el ámbito de aplicación de un heterogéneo y complejo entramado de normas laborales de diversa procedencia, sometidas a la permanente interpretación de los tribunales que obligan a redefinir los riesgos relacionados con el empleo de una manera continua y en sintonía con el alcance que en cada momento tenga la regulación aplicable.

Como ya se anticipaba, un Programa de Compliance Laboral Internacional (PCLI) ha de

partir de instrumentos de regulación global y regional.

Respecto a las primeras, merecen especial atención los convenios fundamentales de la OIT en materia de protección de los derechos laborales a nivel global²⁸ que son de obligado cumplimiento por parte de los Estados que los ratifican y que, habitualmente, constituyen un suelo mínimo de condiciones laborales que, a menudo, forman la base de las legislaciones laborales locales en cada jurisdicción.

No obstante, si bien es cierto que el contenido de los convenios de la **OIT** deviene obligatorio tras su ratificación, los mismos carecen de instrumentos sancionadores o coercitivos que aseguren plenamente su cumplimiento frente a posibles incumplimientos, más allá de la existencia de canales de denuncia disponibles para sindicatos o trabajadores ante organismos internacionales, incluida lógicamente la OIT.

En el ámbito de los instrumentos voluntarios a los que se pueden acoger las empresas para ajustar sus estándares laborales en todas las jurisdicciones donde operan, destaca el **Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)** que establece un marco de referencia de carácter multidisciplinar y que alcanza áreas tan diversas como derechos humanos, medio ambiente, lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas.

El referido marco incluye asimismo una serie de principios de contenido laboral²⁹ bajo los cuales se verifica de manera periódica el cumplimiento de los mismos en todas las jurisdicciones donde opera la empresa.

Finalmente, el escenario de normas supranacionales a nivel global queda completado por las directrices de la **OCDE** para las empresas multinacionales, que se conforman como una suerte de recomendaciones de carácter voluntario, suscritas por los Estados miembros, que pretenden incentivar el cumplimiento de una serie de principios y normas voluntarias y que se observe una conducta empresarial compatible con las legislaciones aplicables en las jurisdicciones donde las referidas compañías tienen actividades.

Se trata, en suma, de que el desarrollo de las operaciones multinacionales contribuya al cumplimiento de las políticas públicas y al fortalecimiento de la confianza mutua entre empresas y las sociedades donde desarrollan su actividad. Como no podía ser de otra forma, las directrices incluyen disposiciones en materia de relaciones laborales relativas a la no discriminación, al respeto al derecho de los trabajadores a estar representados por sindicatos u otros representantes legítimos o el compromiso de adoptar medidas adecuadas para garantizar en sus actividades la salud y la seguridad en el trabajo, entre otras.

Como vemos, además de la legislación laboral aplicable en cada jurisdicción existe un conjunto normativo global (al que hay que añadir los Acuerdos Marco Internacionales suscritos por las empresas multinacionales con sindicatos globales y los Códigos de Conducta que internamente implementan las empresas) que, pese a tener habitualmente un carácter voluntario o carecer de instrumentos coercitivos o sancionadores de carácter ejecutivo, contribuyen indudablemente a construir unos estándares laborales globalmente

²⁸ Entre los mismos destacan el Convenio n.º 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, el derecho a el Convenio n.º 100 relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, el Convenio n.º 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación y el Convenio n.º 182 sobre la prohibición de las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación. Asimismo merece especial mención la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en su octogésima sexta reunión, Ginebra, 18 de junio de 1998.

²⁹ Se trata de la prohibición del trabajo infantil, la libertad de sindicación y negociación colectiva y el principio de no discriminación en las relaciones laborales.

entendidos y frente a los que la empresa multinacional debe verificar su actuación y operativa desde la perspectiva laboral.

En ese complejo ejercicio, referíamos con anterioridad la relevancia y utilidad de los PCLI como instrumento para el establecimiento de una serie de medidas preventivas que debidamente adoptadas permitan asegurar el mayor grado de cumplimiento con los estándares y normas laborales que resulten de aplicación.

Su objetivo es, en definitiva, evitar o minimizar la posibilidad de que existan incumplimientos de índole laboral que puedan dar lugar a infracciones de las que se deriven responsabilidades penales, administrativas o de cualquier otra índole. En este sentido, un PCLI debe contar con cuatro elementos que forman la base del mismo:

1. Un *mapa de riesgos laborales* que permita la identificación de las áreas clave donde prevenir los incumplimientos y en las que la acción de la empresa debe centrarse por ser fuente potencial de daños a la Compañía.

No resulta sencillo determinar dichas áreas cuando la organización se mueve en un entorno global pero el ejercicio ha de ser capaz de identificar aquellos elementos de riesgo que están presentes en la mayoría de los ordenamientos laborales locales o que en la práctica han demostrado ser fuente habitual de incumplimientos o conflictos. Las siguientes áreas de riesgo resultan de destacada trascendencia a los efectos de elaborar el necesario mapa con el que debe contar un PCLI:

- No discriminación e igualdad: Al tratarse de principios laborales que comúnmente se encuentran recogidos y desarrollados en las legislaciones locales el alcance de cualquier incumplimiento puede dar lugar a una variedad de contingencias de considerable magnitud.

La vertiente de género, de edad o la relativa a diferencias injustificadas de trato en materia salarial pueden generar responsabilidades individuales pero también de dimensión colectiva que puede multiplicar exponencialmente la contingencia tanto cuantitativamente como desde un punto de vista legal y reputacional.

- Relaciones laborales colectivas y sindicatos globales: La creciente participación de los sindicatos globales como respuesta al empleador multinacional ha dado lugar a unas relaciones laborales con interlocutores globales.

Se trata de una dinámica de relación de nuevo cuño que requiere medidas específicas que tengan en cuenta una posible respuesta sindical global, uniforme y muy rápida con independencia del lugar geográfico dónde haya surgido el conflicto.

- Seguridad y salud laboral: Pese a tratarse de un área de riesgo más consolidada en cuanto su conocimiento, regulación y prevención se refiere, los incumplimientos pueden tener resultados altamente perjudiciales por la empresas al ser la salud, la integridad y la vida de los trabajadores el bien tutelado por la legislación de aplicación.

La prevención de ilícitos de orden penal o de infracciones administrativas que pudieran dar lugar a importantes sanciones debe estar en el centro del análisis junto con el establecimiento de protocolos de investigación de los accidentes que pudieran ocurrir.

- Global Mobility: Gestionar adecuadamente y con arreglo a las normas de inmigración existentes en cada país la movilidad de los empleados en las compañías globales requiere una adecuada política que considere la cambiante normativa interna de cada país para la expedición de visados y permisos de trabajo y de residencia.

En caso contrario las consecuencias no sólo podrán afectar a la compañía y a su capacidad de desarrollar sus operaciones en un país sino también y personalmente a los empleados desplazados y, en ocasiones, a su familia.

- Seguridad Social: La normativa en materia de Seguridad Social es un área de riesgo que debe considerarse a la luz de la normativa local y de sus particulares

disposiciones de desarrollo pero también analizando el clausulado y aplicación práctica de los convenios bilaterales existentes por los estados firmantes.

• TIC en el entorno laboral y protección de datos: La implementación de las TIC en la prestación del trabajo genera riesgos que definitivamente se relacionan con los empleados y con sus derechos fundamentales, y, en especial, con el derecho a la intimidad. Si a ello añadimos la exigente normativa existente en muchos países y regiones en materia de protección de datos (especialmente su gestión y transferencia internacional) y el intenso grado de fiscalización de las autoridades locales parece obvio que este nuevo área de riesgo debe formar parte de cualquier mapa sobre el que se asiente un PCLI.

2. Un *código de conducta o normativa interna* que permita establecer e identificar cuáles son los comportamientos prohibidos o no deseados dentro de la organización de manera que, una vez debidamente comunicados a toda la plantilla en todas las ubicaciones donde ésta desarrolle su actividad laboral, establezcan unos principios éticos, morales de vinculación a todos los trabajadores con independencia del entorno normativo local de referencia.

Estos códigos son el vehículo que idealmente permitirá incorporar a los contratos de trabajo de la plantilla los principios éticos por los que ha decidido regirse la empresa multinacional en todos los lugares donde tiene presencia.

3. Un conjunto de *medidas de control y gestión del cumplimiento* que deberá incluir, en cualquier caso, un canal confidencial de denuncias (Whistleblowing) que permita a los empleados poner en conocimiento de los órganos internos independientes los hechos que potencialmente pudieran constituir un incumplimiento de la normativa interna y la legislación aplicable.

4. Un *sistema interno de investigación* que, con respeto a los derechos de los trabajadores involucrados, permita concluir y conocer con detalle si ha existido algún tipo de incumplimiento y pueda proponer las medidas correctoras que procedan. Dichas medidas podrían incluir, en su caso, la aplicación de las sanciones laborales que sean oportunas con arreglo al código de conducta y con observancia de las normas laborales locales y convenios colectivos de aplicación a nivel local.

En suma, un PCLI resulta, en el contexto actual, un instrumento indispensable para gestionar las contingencias laborales para cualquier organización que tenga presencia global. Más allá de ser un conjunto ordenado de normas internas y de mecanismos de gestión, verificación y control se trata de que una herramienta que ayuda a la empresa multinacional y a todos los que se encuentran dentro de la organización, a incorporar a sus rutinas de procedimiento y a su cultura una manera correcta y ética de hacer las cosas. La adecuada implementación de un PCLI generará además una ventaja competitiva y contribuirá a mejorar la marca de la compañía como empleador.