



Organización  
Internacional  
del Trabajo

## Una Organización de Empleadores Eficaz

Serie de guías prácticas para la creación y  
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



## Servicios prestados por las organizaciones de empleadores

Panorama global de los servicios  
en el campo de la legislación laboral

... Entender los retos y oportunidades





# **Una Organización de Empleadores Eficaz**

**Serie de guías prácticas para la creación y  
gestión de organizaciones de empleadores eficaces**

## **Servicios Prestados por las Organizaciones de Empleadores**

---

**Panorama global de los servicios en el campo  
de la legislación laboral**

**... Entender los retos y oportunidades**



Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifro.org](http://www.ifro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

ISBN 978-92-2-326391-1 (print) 978-92-2-326392-8 (web pdf)

Publicado también en ruso: Услуги организаций работодателей. Глобальный обзор услуг, предлагаемых в области трудового права (ISBN 978-92-2-426391-0 (print) 978-92-2-426392-7 (web pdf)), Ginebra, 2012,

y en inglés: Services by Employers' Organizations. A global overview of services in the field of labour law (ISBN 978-92-2-126391-3 (print) 978-92-2-126392-0 (web pdf)), Ginebra, 2012.

#### *Datos de catalogación de la OIT*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolos a Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

**Vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).**

# ÍNDICE

|                       |   |           |
|-----------------------|---|-----------|
| <b>SECCIÓN UNO</b>    | Objetivo y metodología  | <b>1</b>  |
| <b>SECCIÓN DOS</b>    | El marco de los servicios de legislación laboral  | <b>3</b>  |
| <b>SECCIÓN TRES</b>   | Estructuras de legislación laboral en las organizaciones de empleadores                                 | <b>8</b>  |
| <b>SECCIÓN CUATRO</b> | Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral de las organizaciones de empleadores | <b>15</b> |
| <b>SECCIÓN CINCO</b>  | Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral                              | <b>21</b> |
| <b>SECCIÓN SEIS</b>   | Referencias adicionales   | <b>30</b> |
| <b>SECCIÓN SIETE</b>  | Apéndice. Estudios de casos de 12 organizaciones de empleadores   | <b>32</b> |



## Prefacio

La prestación de servicios para sus miembros es uno de los valores añadidos fundamentales de las organizaciones de empresas y empleadores. Con estos servicios, ayudan a las empresas miembros a recortar sus costes de transacción, a optimizar el cumplimiento de las normativas y, sobre todo, a mejorar su eficiencia, contribuyendo así a la sostenibilidad y al crecimiento del sector empresarial. Desde el punto de vista institucional, se trata de una estrategia esencial para mantener a los miembros existentes y para atraer otros nuevos, acrecentando así su representatividad y su influencia.

Los cambios económicos globales han afectado a las organizaciones que representan y dan servicio a las empresas en la misma medida que afectó a las mismas empresas. Las asociaciones de empleadores y empresas están redefiniendo sus estrategias de servicios por muchas razones. Con la transformación de los mercados, las necesidades de las empresas miembros se han modificado significativamente, reflejando así los cambios en prácticamente todos los aspectos del negocio (procesos de producción, relaciones laborales, gestión y administración, etc.). Debido a estas transformaciones, las empresas demandan nuevos servicios que les ayuden a responder a los retos que plantea el mercado. Por otro lado, la competencia creciente en el mercado, procedente de los proveedores privados de servicios, de las consultoras o de otras asociaciones, e incluso de individuos con grandes competencias, obliga a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas, a repensar sus antiguos paradigmas y a innovar. El reto de dar servicio a una afiliación diversificada, desde las grandes multinacionales que dependen menos de los servicios, hasta las Pymes y microempresas que valoran enormemente su oferta, es otro de los factores que inducen a repensar el papel de proveedor de servicios.

En este contexto, La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT está ampliando sus guías prácticas con una nueva "Serie dedicada a los servicios". La Serie dedicada a los servicios está compuesta por una guía introductoria y por varias guías sobre los servicios relacionados con las relaciones laborales y los recursos humanos, así como la legislación laboral. Éstas se complementarán con otras guías más adelante. La guía introductoria proporciona estrategias genéricas para la concepción, el suministro y el monitoreo de cualquier servicio ofrecido por las organizaciones de empresas y empleadores, mientras que las guías temáticas proporcionan información actualizada sobre tendencias actuales, enfoques innovadores, buenas prácticas y asesoramiento práctico sobre áreas específicas de servicios basado en la experiencia de organizaciones de todo el mundo.

El lanzamiento de *Una Organización de Empleadores Eficaz: Serie dedicada a los servicios* fue posible gracias al apoyo del Gobierno de Noruega en el marco del Acuerdo de colaboración 2010-2011 entre la OIT y Noruega. Dicha serie es el resultado del trabajo conjunto entre la Oficina de Actividades para los Empleadores de Ginebra y el Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de Turín. Quiero dar las gracias al Sr. Arnout De Koster y la Sra. Tugschimeg Sanchir por conceptualizar la serie y por sus sustanciales contribuciones a la redacción de los documentos, así como a la Sra. Anne-Brit Nippierd por la coordinación del proyecto, al Sr. Christian Hess por la conceptualización y su contribución sustancial a la Guía de legislación laboral y a la Sra. Jeanne Schmitt, el Sr. Paolo Salvai y la Sra. Aude Guimont por llevar a cabo el trabajo de investigación y de redacción de varias versiones de la guía introductoria y de la guía de Servicios de relaciones laborales y recursos humanos. Agradezco también a la Sra. María Cronin por la investigación y la redacción de la guía de Servicios de legislación laboral.

Deborah France-Massin  
Directora  
Oficina de Actividades para los Empleadores  
Ginebra, 2012



## Sección Uno

### Objetivo y metodología

#### Objetivo

Los servicios de legislación laboral figuran entre las actividades más importantes de muchas organizaciones de empleadores. Esto se debe al hecho de que la normativa laboral es un componente principal del entorno en que se realizan los negocios. Las OE desempeñan un papel importante como grupo de presión para las adaptaciones y mejoras de la legislación laboral en función de las necesidades cambiantes de sus miembros.

Además, las OE proporcionan a las asociaciones y empresas miembros información y asesoramiento relevantes sobre la legislación laboral.

Mientras que los servicios de legislación laboral están bien establecidos en las OE de los países industrializados, este no suele ser el caso en las OE de los países en desarrollo/ transición. En éstos últimos, las OE necesitan disponer de información práctica y de orientación sobre la manera de poner en marcha, hacer funcionar y mejorar constantemente este tipo de servicio. Aunque la orientación general está disponible en los servicios prestados por las OE, dicha orientación no parece existir específicamente en los servicios de legislación laboral de las OE.

El objetivo de la presente Guía es ayudar a cerrar esta brecha.

#### Metodología

Esta guía está basada en 12 estudios de casos que reflejan los diversos sistemas/ entornos legales, así como los diversos servicios de legislación laboral prestados por OE de todo el mundo. Su finalidad es extraer las buenas prácticas innovadoras identificadas en estos estudios de casos y describir las maneras eficientes de organizar y mejorar constantemente los servicios de legislación laboral. También destaca las tendencias actuales en la prestación de servicios de legislación laboral.

La Guía ha sido concebida como una herramienta práctica para el uso de los directivos de las OE encargados de suministrar el servicio de legislación laboral. Con ello se pretende perfilar un enfoque sistemático sobre la manera de suministrar el servicio eficaz y eficientemente, de acuerdo con las necesidades de los miembros.

En esta guía, el lector encontrará algunos ejemplos de servicios de legislación laboral puestos en marcha por las organizaciones de empleadores. Éstos se identifican del modo siguiente:

#### Servicio de legislación laboral en acción





## Sección Dos

# Marco de los servicios de legislación laboral en la organización de empleadores

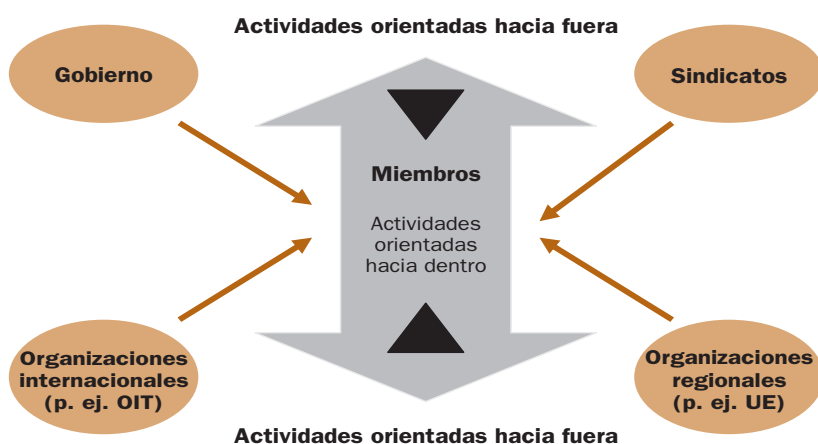
## 2.1 Introducción

Las organizaciones de empleadores operan en distintas jurisdicciones y ambientes políticos en todo el mundo. Su tarea consiste en proporcionar representación y servicios asociados a sus miembros. En general, los miembros son empresas individuales, grupos de órganos representativos o asociaciones de empresas, o una combinación de ambos. Aunque existe una gran diversidad en los entornos donde operan las empresas, el desarrollo de las tecnologías de la información y la globalización han reforzado los factores comunes a los que se enfrentan las empresas en todo el mundo. De este modo, las organizaciones de empleadores tienen muchos puntos en común, cualquiera que sea su nacionalidad, y por eso es importante compartir las experiencias y mejores prácticas.

Las actividades de toda organización de empleadores pueden clasificarse en dos categorías:

- **Actividades orientadas hacia fuera**, que se destinan a actores externos como el gobierno, los sindicatos, medios de comunicación y las agencias internacionales. Estas actividades incluyen el cabildeo y la representación en nombre de los intereses de las empresas que se realizan nacional o internacionalmente (por ejemplo, en la OIT).
- **Actividades orientadas hacia dentro**, que se destinan a los miembros y pueden ser individuales o colectivas (por ejemplo, a nivel regional o sectorial). Esta actividad suele ser un servicio que puede incluir información, asesoramiento y representación directa en las intervenciones ante terceros.

Figura 1. Actividades de las organizaciones de empleadores



El reto primordial para una organización de empleadores es trabajar en nombre de los miembros para crear el mejor entorno posible de apoyo a la creación y el desarrollo de empresas sostenibles. La legislación laboral es un factor importante en el entorno empresarial. La empresa miembro tiene que cumplir una normativa y unas decisiones empresariales que pueden ser a

### Vínculo con las demás guías sobre servicios

Esta guía abarca los servicios en legislación laboral. Otra guía, *Servicios Prestados por las Organizaciones de Empleadores en el Ámbito de las Relaciones Laborales y la Gestión de Recursos Humanos* abarca, con los mismos objetivos y una metodología similar, el tema de los servicios de RL y RH. Una tercera guía de esta serie "Un enfoque estratégico del desarrollo de servicios" aborda los problemas más comunes a la hora de desarrollar y prestar servicios sostenibles. Para ambos tipos de servicios principales. Por lo tanto, esta tercera guía debería leerse en paralelo a la presente si el lector quiere obtener, además de una descripción de los servicios de legislación laboral, también una visión más profundizada de "Cómo desarrollarlos e implementarlos"

veces complejas (como expandirse o diversificar), y puede verse influenciada por dicha normativa. La organización de empleadores desempeña un papel importante para influir en la normativa, por ejemplo defendiendo la simplificación de la legislación laboral de modo que pueda entenderse e implementarse fácilmente y apoye el desarrollo y la competitividad de las empresas. La organización de empleadores también puede asistir a los miembros ante el reto del cumplimiento de la legislación laboral, ayudándoles a entender las obligaciones que les impone la ley y evitar así los litigios o los desafíos legales aplicando las mejores prácticas laborales.

Aunque la mayoría de las organizaciones de empleadores creen que los servicios de legislación laboral se sitúan justo en su núcleo de actividad (su razón de ser), la estructura a través de la cual se suministra el servicio es bastante diversa. Por ejemplo, mientras que el departamento de legislación laboral es una unidad independiente en la organización de empleadores alemana (BDA), la situación es distinta en el caso de la organización de empleadores de Sri Lanka (EFC), donde el servicio de legislación laboral forma parte de los servicios de relaciones laborales. En algunas organizaciones, el servicio de legislación laboral integra con otros servicios legales. Otro ejemplo de este tipo es el de la organización de empleadores de Colombia (ANDI), donde el departamento legal integra los servicios de legislación laboral, legislación fiscal y legislación comercial.

Los servicios de legislación laboral pueden ser la función primaria de la organización de empleadores y, en algunos casos, representa la mayor parte de las actividades de la organización. Este es, por ejemplo, el caso de la Unión de Industrias Metalúrgicas y Mineras de Francia (UIMM). En otras, se trata de una actividad entre muchas otras, como en la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

Hay una interrelación entre las distintas actividades de la organización de empleadores. El vínculo que los une es que todas ellas están destinadas a servir a los miembros. Mediante el reconocimiento de las interrelaciones y las sinergias potenciales que pueden surgir entre todos los servicios de las organizaciones de empleadores, esta Guía se centra específicamente en los servicios de legislación laboral y los ejemplos de casos del Apéndice establecen, con cierto detalle, el contexto y el enfoque de doce organizaciones de empleadores en lo que respecta a esos servicios específicos.

Esta Guía y los ejemplos esbozados en los capítulos siguientes son relevantes para las organizaciones de empleadores, cuyos miembros son empresas individuales, como EFC en Sri Lanka, u órganos representativos o asociaciones de empresas, como BDA en Alemania, o una combinación de ambos, como la Federación de Empleadores de Uganda (FUE).

## 2.2 ¿Por qué debería una organización de empleadores plantearse desarrollar servicios de legislación laboral?

La prestación de servicios de legislación laboral está íntimamente ligada al cometido, al papel y a la influencia de la organización de empleadores. En muchos casos, el establecimiento de la organización de empleadores tiene su origen en el deseo de la empresa de influir en el surgimiento de la normativa de la legislación laboral y de mantenerse informada de todos los temas relativos a su cumplimiento. El tema del cumplimiento es crucialmente importante para las empresas miembros. La empresa que lo hace de manera incorrecta o que comete errores corre un alto riesgo. Las penalizaciones incluyen la posibilidad de sanciones estatales, litigios costosos, daños para la reputación y una actividad sindical negativa dentro de la empresa. Según lo anterior, no es sorprendente constatar que muchas organizaciones observen que sus miembros califican el servicio de legislación laboral como el más valioso o importante, así como el más frecuentemente utilizado.

Las presiones competitivas procedentes de todo el mundo implican que la empresa tenga que tener bajo control todos sus gastos (incluidas las cuotas de afiliación). Por consiguiente, la organización de empleadores tiene que esforzarse por ser relevante y ofrecer un valor obvio a cambio de la cuota pagada por la empresa. Por ello, el desarrollo de servicios de legislación laboral y de cualquier otro servicio relevante y útil para los miembros puede ser fundamental tanto para atraer a nuevos miembros como para retener a los existentes.

En este contexto, la lógica estratégica utilizada por muchas organizaciones de empleadores en la prestación de servicios de legislación laboral pueden resumirse como sigue:

- Muchos miembros esperan que se preste este servicio
- Fortalece el valor de la afiliación
- Aumenta la visibilidad de la organización de empleadores en la empresa
- Ayuda a la organización de empleadores a construirse una reputación de excelencia
- Existe una clara sinergia entre las competencias principales de la organización de empleadores en el campo de los asuntos laborales y la prestación de servicios de legislación laboral
- La prestación del servicio también puede crear una oportunidad para que la organización de empleadores obtenga una renta adicional mediante nuevas líneas de ingresos, reduciendo así su dependencia de las cuotas de afiliación.

Hay muchos ejemplos en los que las organizaciones de empleadores han desarrollado con éxito nuevos servicios de legislación laboral. Las tendencias generales muestran que éstos suelen adoptar las siguientes formas:

- Una ventanilla única para ofrecer a las empresas información oportuna sobre cualquier legislación laboral concreta, asesoramiento sobre su aplicación y, en algunos casos, representación si las cosas van mal.
- Reunir la información disponible de varias fuentes como los estatutos, los documentos de posición del proceso de cabildeo y la jurisprudencia de casos anteriores
- Plasmar todo esto en directrices accesibles, oportunas y relevantes que ayuden a los directivos a implementar la regulación y a asegurarse de que su empresa cumple con ella
- Complementar las directrices con asesoramiento específico para cada caso basado en la experiencia de la empresa. Con ello, ayudar al miembro a utilizar los aspectos flexibles de la ley o las buenas prácticas existentes que puedan resultar útiles en sus necesidades operativas
- Anticipar las consultas más típicas y responder proactivamente

**Figura 2. Ejemplo práctico de sinergia en las actividades de legislación laboral y cómo plasmarla en servicios de valor añadido para los miembros**

- La legislación laboral atraviesa un proceso gubernamental para su promulgación o su enmienda.
- La organización de empleadores actúa en representación de las empresas ante el gobierno, durante la redacción de la ley, para intentar asegurarse de que se protegen los intereses de las empresas.
- Una vez que la ley ha sido adoptada, los expertos en legislación laboral de la organización de empleadores la analizan con detalle.
- Como han estado presionando al gobierno durante el proceso de redacción y promulgación de esta legislación, tienen muchos conocimientos sobre sus detalles y sobre la manera con que se espera aplicarla.
- Basándose en la información que la organización de empleadores ha reunido mediante la consulta con sus miembros mientras la legislación estaba en fase de redacción, el personal profesional puede anticiparse y responder a las preguntas más frecuentes.
- Gracias a sus conversaciones con órganos fundamentales como los juzgados o tribunales laborales, la organización de empleadores se hará una idea del modo en que podrá evolucionar la jurisprudencia.
- Partiendo de esta base de conocimientos, la organización de empleadores es capaz de publicar directrices sobre esta nueva legislación destinadas a sus miembros, destacando los asuntos más importantes para ellos.
- En el momento en que haya jurisprudencia de los tribunales laborales o de trabajo, la organización de empleadores rastreará sus evoluciones analizando cómo se desarrollan los precedentes y adaptando su asesoramiento a los miembros de acuerdo con ello.
- Este proceso alimenta el trabajo en curso de cabildeo político de la organización de empleadores, ya que presiona al gobierno para obtener mejoras adicionales en la legislación y alcanzar así un equilibrio adecuado entre la necesidad individual de protección de los trabajadores y las obligaciones de las empresas.

### 2.3 Competidores

En todo momento, es importante que la organización de empleadores esté al corriente de los competidores existentes o emergentes en el campo de los servicios de legislación laboral. Las organizaciones de empleadores suelen pensar que sus principales competidores en el campo de los servicios de legislación laboral son las grandes consultoras y bufetes de abogados internacionales y los abogados privados. Las Pymes, por ejemplo, pueden acceder a este tipo de apoyo a través de abogados locales o contables que actúan como asesores para sus empresas en otros campos. Sin embargo, en algunos casos, las organizaciones de empleadores han creado alianzas con estos competidores, pensando que sus actividades pueden ser complementarias y que una relación constructiva puede ser beneficiosa para ambos. En la Organización de empleadores alemanes (BDA) podemos encontrar ejemplos de este enfoque.

También puede haber una organización de empresas competidora que opere en la misma jurisdicción. Puede tratarse, por ejemplo, de una cámara de comercio o de una organización de empleadores regional o sectorial.

Otros competidores que prestan servicios de legislación laboral pueden ser el ministerio de trabajo, las agencias nacionales de formación o los órganos nacionales de financiación o desarrollo. La disponibilidad gratuita de información sobre la legislación laboral en Internet procedente de estas fuentes ha dado lugar a mayores retos competitivos para los servicios de legislación laboral de las organizaciones de empleadores. En algunos países el área del asesoramiento en legislación laboral es tan lucrativo que las consultoras específicas de gestión

de RH ofrecen este servicio. Por ejemplo, en el Reino Unido e Irlanda, hay una consultora del sector privado que presta servicios de legislación laboral por una cuota mensual, ofreciendo una indemnización en caso de laudos por despido.

Sin embargo, en todos los casos, la organización de empleadores sigue disponiendo de una ventaja competitiva debido a la relación que mantiene con la empresa como organización de afiliación. Por lo tanto, la dinámica para la prestación de este servicio es única y tiende a carecer de ánimo de lucro. El servicio de legislación laboral de la organización de empleadores será gratuito o a un precio muy competitivo para sus miembros, lo que lo hace atractivo en comparación con los altos costes del cabildeo o de las intervenciones legales en general.

Además, la posición consultiva que la organización de empleadores tiene en la sociedad implica que tenga un acceso privilegiado a los responsables políticos del gobierno y de toda institución de legislación laboral relevante. Esto le aporta una visión importante de cómo se está desarrollando la regulación, así como información oportuna sobre lo que está planeado hacer y sus posibles resultados. Muchas mantienen también posiciones representativas fundamentales en instituciones nacionales como los tribunales o juzgados laborales que, una vez más, les proporciona un seguimiento desde dentro y les otorga una gran influencia.

## Sección Tres

# Estructuras de servicios de legislación laboral en las organizaciones de empleadores

En las etapas iniciales del desarrollo de un servicio de legislación laboral, o de vez en cuando si se está llevando a cabo una revisión de los servicios existentes, resulta útil tener en cuenta la siguiente lista de comprobación:

- ¿Se tiene que estructurar el servicio dentro de la organización de empleadores existente o como unidad independiente y aislada?
- ¿Cuáles son los requisitos y las consideraciones respecto al personal?
- ¿Qué cualificación necesitará el personal y qué formación y desarrollo se requerirá?
- ¿Cómo se distribuirán las tareas?
- ¿Cuál es la situación presupuestaria?
- ¿Qué fuentes de información deberá utilizar el servicio?

Partiendo de la experiencia de las organizaciones de empleadores que ya prestan un servicio de legislación laboral, queda claro que existe una amplia gama de opciones disponibles, mereciendo cada una de ellas ser estudiada. En este capítulo se irán describiendo una tras otra.

### 3.1 ¿Se tiene que estructurar el servicio dentro de la organización de empleadores existente o como unidad independiente y aislada?

El enfoque más común consiste en crear el servicio de legislación laboral dentro de la organización de empleadores. Esto puede hacerse de varias maneras. Por ejemplo, en Sri Lanka EFC, los servicios de legislación laboral están organizados flexiblemente, siendo la actividad central de la organización. En Alemania, BDA posee un departamento de legislación laboral y, en Irlanda, los servicios de legislación laboral de IBEC están completamente integrados con los servicios de relaciones laborales. Como alternativa a todas estas opciones internas, el servicio puede establecerse como organización aislada. Los Servicios Legales de Business New Zealand (abajo descritos) son un ejemplo del funcionamiento práctico de este enfoque.



#### Servicios de legislación laboral en acción 1: Ejemplo de Business New Zealand como servicio de legislación laboral externo - EMA Legal

EMA Legal es un servicio de legislación laboral externo ofrecido en joint venture entre dos principales organizaciones de empleadores de Nueva Zelanda (EMAN y EMAC). Todo ello bajo la égida de Business New Zealand Inc (Business NZ).

Durante los años 1990, la legislación laboral de Nueva Zelanda se hizo cada vez más compleja, tendiendo hacia un sistema contractual de empleo basado en los derechos. La afiliación sindical también bajó en gran medida en este periodo. Dado el papel central de los derechos contractuales y de su interpretación, se incrementó la necesidad de servicios de legislación laboral.

Para responder a esta necesidad, las dos principales organizaciones de empleadores (EMAN y EMAC) firmaron un acuerdo en 2003 para compartir sus recursos y alinear su oferta de servicios jurídicos, que se establecerían externamente. Se contrató a un abogado para la creación de EMA Legal.

EMA Legal trabaja de cerca con asesores en relaciones con los empleados (de las dos organizaciones regionales) en asuntos de asesoramiento diario y en negociación colectiva. EMA Legal ofrece servicios de legislación laboral a los miembros de las dos organizaciones. La sinergia se logra gracias a la utilización de la misma estructura administrativa de las organizaciones regionales, por ejemplo, afiliación, contabilidad, etc. Los abogados empleados ahora por EMA Legal reciben un salario e incentivos, y no obtienen cuotas destinadas directamente a las organizaciones regionales fundadoras de EMA Legal.

### Ventajas

La principal ventaja de la organización externa es que facilita el uso común de recursos entre los miembros de las organizaciones de empleadores matrices. Esta oportunidad puede presentarse allí donde existen varias organizaciones de empleadores dentro de la jurisdicción y puede ser un enfoque rentable, ya que evita la duplicación de la prestación de servicios por parte de las organizaciones matrices. Una organización externa también puede ofrecer un servicio profesional altamente específico, ya que su único objetivo es la prestación de servicios de legislación laboral.

### Inconvenientes

Un posible inconveniente de este enfoque podría ser que los miembros confundieran la organización externa como una entidad separada y que hubiera alguna confusión de marca entre las organizaciones.

Además, si la organización no está implicada en el proceso de cabildeo, su personal profesional no tiene contactos regulares con las instituciones políticas importantes, como el Ministerio de Trabajo, el Parlamento, etc., siendo ésta una ventaja competitiva para la organización de empleadores convencional.

### Consideraciones

Si se trabaja en colaboración con otras organizaciones de empleadores en este tipo de iniciativa estructural tan importante, es primordial que exista una relación buena y transparente entre las organizaciones matrices. Tiene que haber acuerdos muy claros sobre los derechos y responsabilidades específicos de las organizaciones individuales, especialmente en lo relativo a los compromisos financieros y las obligaciones legales.

## 3.2 ¿Cuáles son los requisitos y las consideraciones respecto al personal?

Al establecer o desarrollar un nuevo servicio de legislación laboral, hay que considerar cierto número de opciones (o combinaciones de opciones) relativas al personal sobre las prioridades e imperativos financieros de la organización de empleadores.

Antes de introducir cualquier actividad nueva, hay que considerar seriamente la capacidad de la organización para suministrar el servicio a los miembros de una manera oportuna. Será necesario estimar la posible demanda de los miembros respecto al servicio y ver qué tipo de estructura de personal se requiere para satisfacer esta demanda.

Las siguientes opciones pueden ser consideradas como soluciones individuales o pueden combinarse para crear una estructura apropiada para los requisitos, maximizando al mismo tiempo el potencial del presupuesto disponible.



## **i) Contratar a una empresa externa**

La organización de empleadores puede contratar los servicios de un consultor externo para ofrecer servicios de legislación laboral a los miembros.

### **Ventajas**

Como el consultor contratado será un experto en este campo, se trata de una opción que permitirá implementar rápidamente el servicio. Si el consultor es un profesional reconocido en el ámbito de los negocios, podrá aportar su buena reputación y una pericia o experiencia concreta de relevancia. Esta opción proporciona a la organización de empleadores mucha flexibilidad, ya que el profesional seleccionado no es un empleado de la organización: el contrato debe establecer un periodo de prueba y estar basado en una actividad a tiempo parcial. El consultor puede trabajar desde la organización de empleadores o en cualquier otro lugar, según las necesidades.



### ***Servicios de legislación laboral en acción 2: Utilización de un consultor externo para prestar servicio a los miembros alejados - Federación de Empleadores de Ceilán (EFC)***

El tejido empresarial de Sri Lanka presenta retos específicos para la Federación de Empleadores de Ceilán. Mientras que la mayoría de los miembros están situados cerca de Colombo, la capital, hay 22 empresas agrícolas regionales dedicadas a la manufactura de té o caucho. Estas empresas agrícolas son muy significativas, ya que cuentan con 250.000 empleados, pero están situadas a cierta distancia de Colombo. Para ayudar a EFC a prestar servicios a estos miembros tan importantes, la organización ha contratado a representantes regionales que no son empleados de EFC, sino que sólo les representan en las regiones. Los representantes regionales reciben unos honorarios mensuales por parte de EFC a cambio de prestar su servicio de asesoramiento a los miembros locales.

### **Inconvenientes**

Un posible inconveniente de este enfoque es que la organización de empleadores tendrá menos control del que tendría si emplease a una persona con un contrato de trabajo. El consultor externo puede tener otros compromisos de trabajo y otros clientes. Con este enfoque, los expertos utilizados son menos susceptibles de transmitir conocimientos y aprendizajes a la organización y, por lo tanto, si la abandonan o al final de su contrato, se llevarán los conocimientos y clientes con ellos y la organización de empleadores se verá ante la obligación de desarrollar el servicio una vez más.

### **Consideraciones**

El contrato que se firme con el consultor tiene que ser claro y sin ambigüedades. Dado que no se trata de un contrato de trabajo, se tienen que tener en cuenta asuntos como el compromiso temporal, la obligación de transmitir la pericia a otros miembros del personal de la organización de empleadores y los términos de la futura competencia.

## **ii) Contratar a un profesional experimentado**

Esta opción consiste en contratar a un consultor establecido o profesional de los negocios en la organización de empleadores con la experiencia necesaria para asumir el papel de establecer y/o hacer funcionar el servicio de legislación laboral, como empleado. Esta opción fue la elegida por Business New Zealand cuando contrataron a un profesional experimentado para crear y dirigir su servicio externo de legislación laboral.

**Ventajas**

Los profesionales contratados llevan su pericia a la organización y pueden hacer que las cosas se muevan rápido. Haciendo uso de su experiencia, ellos pueden desarrollar la estructura y establecer las normas del servicio. Crucialmente, puede requerirse de ellos que creen una base de recursos que pueden representar un legado en caso de que dejen la organización de empleadores.

**Inconvenientes**

Dado que el profesional es contratado como empleado de la organización de empleadores, esta opción implica un mayor compromiso y puede ser considerada como un paso más importante para la organización de empleadores que la opción de contratar a alguien como prestatario externo.

**Consideraciones**

Es fundamental encontrar la persona adecuada para desempeñar este papel. Su remuneración debe ser competitiva para atraer y retener a un individuo con las aptitudes apropiadas. Todo contrato de trabajo implica un compromiso del empleador y, como es costumbre, se debe tener en cuenta previamente la descripción del puesto para asegurarse de que las prioridades están bien establecidas.

Si se contrata a un profesional para establecer un nuevo servicio, se deben seguir los pasos necesarios para asegurarse de que se satisfacen las expectativas, evitando todo posible malentendido. Para ello, se perfilarán con claridad los objetivos fundamentales y se establecerán plazos razonables desde el principio.

**iii) Contratar a un graduado**

Esta opción implica contratar a un graduado brillante con un diploma o título relevante y proporcionarle el apoyo y la formación necesarios para desarrollar sus aptitudes y su experiencia. Este graduado puede ser contratado por un periodo determinado (digamos de seis o nueve meses) como aprendiz.



***Servicios de legislación laboral en acción 3: Formación de un graduado en la Confederación de Empresas y Empleadores Irlandeses (IBEC)***

Desde hace más de 25 años, IBEC cuenta con un programa anual de formación de graduados. Gracias a este programa, varios (entre tres y seis) graduados disfrutan de un contrato temporal de nueve meses para trabajar en el departamento de relaciones laborales y legislación laboral y adquirir experiencia en legislación laboral, ejercicio de las relaciones laborales y gestión de las relaciones con los miembros.

En el transcurso de los nueve meses, el graduado aprende gracias a su asistencia a reuniones, tribunales y juzgados laborales junto a ejecutivos con experiencia en relaciones con los empleados y expertos en legislación laboral. A medida que pasa el tiempo, el aprendiz puede hacer la redacción preliminar de los informes de terceros. También prestan asistencia con otras consultas de relaciones con los empleados, pero siempre bajo la supervisión directa del ejecutivo experimentado. En el curso del programa de formación, el graduado pasa cierto tiempo con el equipo jurídico, los profesionales de relaciones laborales y los de investigación e información. También obtiene una visión de las actividades más amplias de IBEC. El programa también incluye un periodo de cuatro semanas en el departamento de RH de una empresa miembro y otro de cuatro semanas con en una de las oficinas regionales de IBEC.

Los graduados son elegibles para postular a alguno de los puestos vacantes que se presenten en IBEC y muy a menudo, dependiendo de las necesidades organizativas de cada momento, son nombrados en puestos permanentes en IBEC. Los que no lo son, suelen encontrar trabajo en una empresa miembro de IBEC, en las áreas de Recursos Humanos/ relaciones con los empleados o legislación laboral.

### Ventajas

Se trata de una opción de bajo coste que da acceso a la organización de empleadores a los más brillantes y mejores talentos emergentes. También representa una oportunidad para familiarizarse en gran medida con los graduados antes de elegir a un individuo para un puesto permanente, lo que ayuda a asegurarse la mejor correspondencia entre el candidato y la organización.

### Inconvenientes

El aprendizaje necesita una inversión significativa en tiempo y formación para darle la oportunidad de desarrollar sus aptitudes. También existe un riesgo de que, una vez que el graduado haya terminado su formación, sea muy valioso para el mercado y pueda ser captado por un miembro importante del sector privado.

### Consideraciones

La opción de contratar a un graduado puede funcionar bien como estrategia para aumentar los servicios de legislación laboral. En este caso, la organización de empleadores ya dispone de un recurso establecido y el graduado se une al equipo. Él o ella puede aprender de los expertos existentes al tiempo que contribuye trabajando bajo supervisión.

Si se considera la posibilidad de contratar a un graduado, merece la pena desarrollar relaciones con las universidades nacionales. Esto da la oportunidad a la organización de empleadores de convertirse en un terreno de formación de buena reputación para los profesionales de la legislación laboral, dando a la organización acceso a los graduados más buscados.

Aunque perder a un graduado después de la formación no sea deseable, existe una posibilidad de obtener un producto derivado positivo con la creación de una red de embajadores para la organización de empleadores a medida que los ex aprendices graduados prosiguen sus carreras en la industria.

## 3.3 ¿Qué cualificación necesitará el personal y qué formación y desarrollo se requerirá?

El estudio de las prácticas actuales muestra cierta diversidad en las cualificaciones del personal profesional en función de la organización de empleadores. Aunque la cualificación a nivel de grado es un requisito mínimo, la disciplina puede variar según la agenda de trabajo del departamento de legislación laboral.

La formación en derecho es la más común y, en organizaciones como BDA, en Alemania, y GIGAM, en Camerún, el personal profesional está compuesto por abogados especializados en legislación laboral. En la Federación de Empleadores y Cámaras de Comercio de Suazilandia (FSE&CC), el personal que ocupa puestos de asistente cuenta con un diploma en legislación laboral.

IBEC, en Irlanda, contrata personal de otras disciplinas, sobre todo con grados de empresariales. La organización ofrece formación certificada (con su departamento de formación) para todo el personal profesional una vez empleado. IBEC es un ejemplo donde el servicio de legislación laboral está completamente integrado en el departamento de relaciones laborales, y el personal debe disponer de pericia en legislación laboral y competencias en relaciones laborales.

Un enfoque más amplio es el adoptado por la asociación de empleadores de Tokio, un grupo de empleadores que opera bajo la égida de la Federación de Empresas de Japón (Nippon Keidanren). Ésta ha establecido un Centro Consultivo de Dirección y Asuntos Laborales para responder a distintas consultas de las empresas miembros sobre la gestión empresarial, los recursos humanos y los asuntos laborales. El personal del Centro está compuesto por especialistas que van desde abogados, consultores en gestión y contadores especialistas en cuestiones tributarias hasta psicólogos clínicos y asesores especializados en el empleo de las personas discapacitadas. Estos especialistas ofrecen asesoramiento para los miembros por teléfono o mediante consultas presenciales.

La evolución de las tecnologías de la información implica que la mayoría de los profesionales de las organizaciones de empleadores tengan acceso a un ordenador, y los recién graduados tienen

buenas aptitudes en tratamiento de textos. En vista de esta evolución y también debido a los imperativos financieros, muchas organizaciones de empleadores han reducido el personal de apoyo empleado y, en algunos casos, han ampliado el papel del personal de apoyo hacia puestos profesionales júnior, mientras que el personal profesional debe ocuparse mayormente de su propia administración y mecanografiado. Allí donde se conserva el personal de apoyo, algunos ejemplos como los de BDA en Alemania e IBEC en Irlanda muestran que dentro del servicio de legislación laboral, ellos tienden a ocupar puestos tradicionales de apoyo y tienen aptitudes de secretaría.

Una vez contratados, los especialistas en legislación laboral necesitarán formación y desarrollo permanentes para mantener sus competencias actualizadas. Muchas organizaciones como BDA e IBEC ofrecen oportunidades de formación y actualización de competencias generales para el personal de legislación laboral. Por ejemplo, la actualización de competencias puede estar relacionada con las competencias de redacción u oratoria. El personal también tiene la oportunidad de asistir a conferencias de expertos organizadas para los miembros. Adicionalmente, aquellos que tengan cualificaciones en derecho pueden formar parte de un órgano profesional externo (un bufete de abogados) que organice seminarios de formación periódicos. También hay organizaciones internacionales, como la Academia de Derecho Europeo, que organiza seminarios interesantes para los servicios de legislación laboral y ofrece una oportunidad de desarrollo para el personal participante.

### 3.4 ¿Cómo se distribuirán las tareas?

Existe una sutil diferencia entre las tareas de información, asesoramiento y representación directa, así como entre las aptitudes necesarias para llevarlas a cabo. Los servicios de información requieren un conocimiento detallado del tema, el asesoramiento requiere cierto nivel de experiencia que permita proporcionar orientación, y la representación requiere aptitudes de cabildeo y negociación.

Existe un solapamiento considerable entre las tres áreas, y los profesionales pueden empezar como expertos en un área y desarrollar posteriormente sus aptitudes en las otras. Muchas organizaciones de empleadores distribuyen las tareas de legislación laboral entre las áreas arriba mencionadas, en algunos casos, el personal profesional se especializa en áreas específicas de la legislación laboral y, en otros, se requiere que el personal laboral sea experto en todas las leyes laborales y aptos para prestar los tres tipos de servicios. Para todas las prestaciones de servicios, son esenciales las aptitudes interpersonales, especialmente la escucha y la capacidad de mantener buenas relaciones con los clientes.

A medida que crecen los servicios de legislación laboral, se puede contratar a especialistas en un tema particularmente complejo para impulsar las aptitudes del equipo y ocuparse de casos difíciles para los miembros (algunos ejemplos de ello pueden ser los temas relacionados con la prevención de riesgos laborales, la seguridad social o la nueva normativa de igualdad).

### 3.5 ¿Cuál es la situación presupuestaria?

Como en el resto de actividades de la organización de empleadores, la mayor partida presupuestaria es la de gastos de personal. El gasto relativo al personal suele representar el 80 por ciento del presupuesto global. Los otros grandes gastos corresponden a los gastos generales (edificios, iluminación, calefacción, etc.), viajes y dietas, costes de comunicación informática y móvil. Para muchos servicios de legislación laboral, el acceso a la información (por ejemplo, las suscripciones a publicaciones relevantes o para acceder a páginas web importantes) es un compromiso presupuestario adicional que se debe tener en cuenta.

EMA Legal, en Nueva Zelanda, estima que el acceso a la información es la segunda mayor partida de costes de su presupuesto, abarcando las suscripciones a los recursos técnicos legales, principalmente online, así como algunas publicaciones en papel. Los principales proveedores de sus expertos jurídicos son Brookers (que forma parte del Grupo Thomson) y Lexis Nexis. En CPC, Chile, existe un gran compromiso presupuestario con una empresa externa proveedora de información semanal sobre la evolución legislativa.

En todo servicio de legislación laboral, es necesario tomar decisiones estratégicas sobre las maneras de financiarse:

- ¿Se financia el servicio de legislación laboral con la suscripción a la organización de empleadores como parte de las cuotas de afiliación (ejemplo: IBEC en Irlanda)?
- ¿Se financia el servicio de legislación laboral por separado mediante una contribución específica de las organizaciones afiliadas o fundadoras, o mediante un pago adicional de los miembros por cada servicio que utilicen (ejemplo: EMA Legal en Nueva Zelanda)?
- ¿Tiene que adoptar el servicio de legislación laboral un enfoque híbrido donde los miembros obtengan ciertos servicios incluidos en su cuota de afiliación (normalmente información y asesoramiento) pero paguen por los servicios más directos y extensos, como la representación (ejemplo: EFC en Sri Lanka)?

### 3.6 ¿Qué fuentes de información deberá utilizar el servicio?

Las organizaciones de empleadores suelen utilizar una amplia gama de fuentes de información para construir su base de datos de investigación e información sobre legislación laboral. Cada vez más, las fuentes de información se presentan en formato electrónico (por ejemplo, en Internet), lo que facilita a la organización de empleadores la obtención de información, a la vez que amplía el campo de información fácilmente disponible. Las principales fuentes de información incluyen:

- Ministerio de Trabajo: publicaciones que resumen o explican las leyes o proyectos de ley, publicaciones periódicas con información sobre legislación laboral, página web y así sucesivamente.
- Otros ministerios e instituciones gubernamentales, congresos, legislaturas
- Partidos políticos: información formal o informal sobre su posición respecto a las propuestas de legislación laboral
- Universidades: concretamente las facultades de derecho, pero también las facultades de ciencias empresariales donde puede existir una unidad jurídica para la publicación de artículos o ensayos, proyectos de investigación, tesis doctorales en temas con especial relevancia para la legislación laboral
- Publicaciones periódicas sobre legislación laboral: en formato electrónico o web
- Tribunales laborales, juzgados y otros tribunales que trabajen con la legislación laboral y con casos y precedentes contractuales: en general, información sobre los resultados de los casos, destacando la evolución de la jurisprudencia
- Información procedentes de seminarios y talleres nacionales e internacionales sobre legislación laboral (por ejemplo, la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) de la OIT que se celebra anualmente en Ginebra)
- Órganos coordinadores como Business Europe, la Confederación de Empleadores de Asia Pacífico (CAPE), los Centros Empresariales Regionales Adriáticos (AREC) o la Organización Internacional de Empleadores (OIE) de Ginebra.
- Fuentes informales: generalmente localizadas por el personal profesional con ocasión de su interacción con varios funcionarios, instituciones gubernamentales, periodistas, medios de comunicación y así sucesivamente.
- Otros: pueden incluir miembros que son fuentes de información importante para la organización de empleadores. Esta fuente puede resultar especialmente valiosa para obtener información sobre la manera de implementar una ley laboral en la práctica y los retos que esto suscita.

## Sección Cuatro

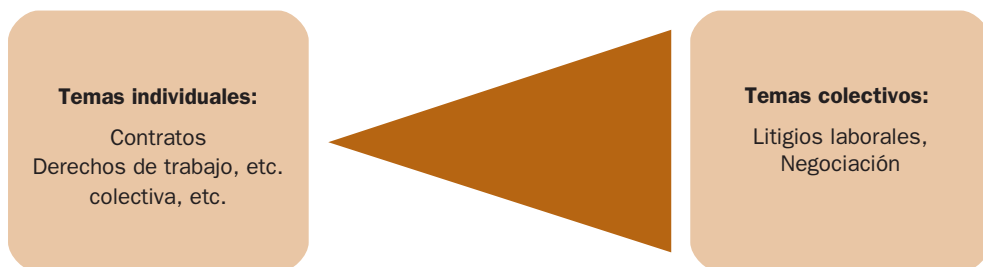
# Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral de las organizaciones de empleadores

Un punto de partida para el desarrollo de los servicios de legislación laboral es pensar en los temas que se van a abarcar. Para ello, puede resultar útil agrupar los principales temas de legislación laboral en dos encabezados separados:

- **Normativa relativa al trabajador individual:** incluye el contrato de trabajo, los derechos del trabajador sobre horarios laborales, las vacaciones anuales, las condiciones de trabajo, la prevención de riesgos laborales y las tareas y derechos respectivos del empleador y el trabajador.
- **Normativa colectiva:** abarca los derechos de los sindicatos y organizaciones de empleadores, incluyendo cuestiones como los procedimientos e inmunidades en caso de litigios laborales y los mecanismos de resolución de litigios.

La agenda del servicio de legislación laboral se verá dominada por ciertos temas principales de normativa laboral. Las listas presentadas más abajo (3.1 - 3.3) destacan los temas más comunes. Al empezar a desarrollar el servicio, es útil identificar las prioridades de los miembros y luego (según los recursos disponibles) centrarse en prestar servicios en las áreas más importantes. Una vez desarrollado cierto nivel de pericia en las áreas fundamentales, debe considerarse la ampliación del servicio hacia áreas más amplias de la legislación laboral. En toda circunstancia, es importante entrevistarse periódicamente con los miembros para evaluar sus necesidades y prioridades. También es importante tener presente que en cualquier momento, el proceso de seguimiento e influencia en una normativa laboral en trámite puede requerir la utilización de una gran cantidad de recursos de la organización de empleadores.

**Figura 3: Temas principales para los servicios de legislación laboral**



## **4.1 La legislación sobre el trabajo individual y su cumplimiento**

Muchas organizaciones de empleadores que prestan servicios de legislación laboral observan que sus miembros los califican como el servicio más valioso y más solicitado. Dentro de esta área, el cumplimiento de la normativa individual suele ser la mayor prioridad. Por ejemplo, un estudio realizado en 2008 por IBEC sobre la interacción con los miembros demostró que la mayoría de las consultas de los miembros se referían a temas relativos a la legislación laboral individual. Un total del 50 por ciento de los contactos que la organización mantuvo con los miembros, grandes y pequeños, se refería a consultas sobre contratos de trabajo, disciplina, finalización de la relación laboral, y legislación laboral relativa a los derechos y ventajas individuales.

La magnitud del apoyo que necesitan los miembros está normalmente relacionada con su tamaño: las empresas más grandes tienen acceso a ciertos niveles de competencias dentro de su estructura, y las Pymes suelen depender completamente de las indicaciones y la orientación de la organización de empleadores.

Los temas de legislación laboral más importantes relativos al trabajador individual son los siguientes:

### **i) Temas relativos al empleo/contractuales**

El contrato de trabajo es un área de legislación laboral compleja y que suele estar muy regulada. Dado que existe una gran disparidad en las maneras de estructurar el trabajo, las empresas miembros suelen necesitar asistencia para aplicar la normativa de modo que satisfaga sus necesidades de flexibilidad. El marco normativo puede o no ser útil en este sentido. Los temas más típicos son:

#### **■ Contratos permanentes, a tiempo parcial y temporales**

Los empleadores acuden frecuentemente a su organización de empleadores en busca de orientación sobre la redacción de contratos de trabajo para asegurarse de que cumplen con la legislación y aplicar las mejores prácticas al establecer los términos y condiciones de empleo, maximizando la flexibilidad dentro de lo posible. Los conflictos entre empleador y empleado suelen surgir cuando la base del contrato de trabajo no se ha entendido con claridad y las expectativas difieren (por ejemplo, en caso de que el empleador sólo requiera al empleado a tiempo parcial pero el empleado tuviera pensado trabajar más horas).

#### **■ Contratos atípicos de trabajo flexible, a tiempo parcial, por vía electrónica**

Los contratos atípicos son una manera muy útil de introducir la flexibilidad laboral y pueden resultar de ayuda cuando la demanda fluctúa y las necesidades de la empresa cambian. Sin embargo, también pueden ser complejos desde el punto de vista legal y el servicio de legislación laboral está bien situado para proporcionar a los miembros un asesoramiento experto con el fin de establecer el tipo de contrato correcto, de modo que pueda ejecutarse de manera apropiada. Las empresas suelen dirigirse a su servicio de legislación laboral en busca de asesoramiento y orientación cuando surgen litigios debidos a la interpretación de los términos del contrato.

#### **■ La cuestión de estatuto ¿es el trabajador un empleado o un contratista?**

Esta cuestión puede muy contenciosa y es importante que la relación esté claramente definida e identificada tanto para el individuo como para la empresa desde el principio. Los servicios de legislación laboral disponen de experiencia y pericia en legislación tanto internacional como nacional, y con los precedentes sobre este tema. Por lo tanto, pueden proporcionar a la empresa miembro recursos útiles que le ayudarán a evitar cualquier escollo legal.

#### **■ El tema del empleo ocasional y la economía informal**

Los servicios de legislación laboral pueden ayudar a las empresas a evitar los escollos de la economía informal.

### ■ Cláusulas de restricción de la actividad en caso de cesación del trabajo

Los empleadores suelen acudir a su organización de empleadores en busca de orientación cuando establecen contratos de trabajo para miembros fundamentales de su personal con acceso a los clientes y a información perteneciente a la empresa. Suele ser posible restringir la actividad de este tipo de miembro del personal en caso de que dejara la empresa; sin embargo, esto tiene que estar claramente establecido desde el principio y los requisitos legales para su aplicación son distintos en cada jurisdicción.

## ii) Disciplina y finalización de contrato de trabajo

Bajo el epígrafe de disciplina y despidos, la gestión eficaz del desempeño es un tema corriente dentro de muchas organizaciones que intentan mejorar la competitividad y aumentar los estándares de rendimiento y productividad. Las organizaciones de empleadores pueden utilizar sus competencias para ofrecer una orientación específica a las empresas, brindándoles asistencia con todos los temas legales y procedimientos que surgen cuando entran en juego temas relativos al rendimiento individual. Esto es especialmente relevante cuando la empresa inicia procedimientos disciplinarios o cuando se contempla la finalización de un contrato de trabajo.

Los temas más típicos son:

- Disciplina laboral, igualdad y procedimientos
- Finalización del contrato de trabajo si no se resuelven los asuntos relacionados con el rendimiento
- Ascensos y consideraciones relativas al tratamiento equitativo
- Despidos
- Jubilaciones

La finalización del contrato de trabajo y todos sus temas relacionados representan los problemas laborales más contenciosos y con mayor potencial para causar conflictos. Se trata también de un área que suele estar muy regulada, por lo tanto existe la posibilidad de que se inicien procedimientos legales contra la empresa cuando las cosas salen mal. Los servicios de legislación laboral suelen prestar asistencia a los miembros si se vuelve necesario aplicar la disciplina a un empleado, previamente a que se plantee su despido. Dado que el proceso disciplinario tiene la finalidad de ayudar al empleado a hacer los cambios necesarios para alcanzar los estándares requeridos y continuar en su puesto de trabajo, el servicio de legislación laboral está bien situado para guiar a la empresa miembro hacia un procedimiento justo. Una vez que el despido se convierte en una prioridad necesaria para la empresa, se tratará de ayudarla a cumplir la ley y evitar todo conflicto innecesario. El servicio de legislación laboral tiene una experiencia y unas competencias profundizadas en esa área, algo que los miembros valoran en gran medida.

## iii) Prevención de riesgos laborales

Muchos servicios de legislación laboral incluyen la prevención de riesgos laborales. En algunos casos, ésta se integra directamente en el área de la legislación laboral y, en otros, es una unidad independiente dentro del servicio más amplio de relaciones laborales. Existe una tercera categoría en la que las actividades de prevención de riesgos laborales forman parte del servicio de seguridad social. La prevención de riesgos laborales es un área donde muchas organizaciones de empleadores han desarrollado programas de formación y servicios de consultoría con el fin de asistir a los miembros en el cumplimiento de las obligaciones legales.

En las organizaciones de empleadores africanas, como CICAM (Camerún) y FUE (Uganda), el tema del HIV/SIDA y la manera de abordar las enfermedades como la malaria y la tuberculosis en el lugar de trabajo figuran ampliamente en la agenda de legislación laboral.



#### **iv) Remuneración y pago por distintos tipos de licencias**

Pueden existir normativas que regulen la aplicación de la remuneración mínima y las ventajas. En lo que respecta al trabajador individual, éstas suelen incluir temas como:

- Salarios mínimos
- Remuneración equitativa
- Ausencias y licencia por enfermedad
- Excedencias
- Remuneración por vacaciones, días festivos, baja por enfermedad, horas extra
- Horarios de trabajo y pausas

La información sobre la remuneración, las ventajas y las condiciones de trabajo puede ser útil para los empleadores y puede ser difícil acceder a ella a partir de una fuente fiable. Con una base de afiliación fuerte, la organización de empleadores puede ser una valiosa fuente de este tipo de información, que puede recopilar mediante encuestas. La información será tanto más relevante si se estructura de modo que refleje las prácticas sectoriales o regionales, o si se organiza de modo que refleje información sobre funciones específicas. Aunque éste no sería un servicio típico prestado por el departamento de legislación laboral, representa una sinergia por ser un recurso interno útil para los que trabajan en el área de legislación laboral, preparando documentos de posición o posiciones de cabildeo ante una normativa específica. Esta información también puede ser utilizada para corroborar un caso al defender a un miembro ante el juzgado laboral o el tribunal de trabajo.

#### **v) Otras áreas de legislación relativa al empleo individual**

Otros temas importantes para los servicios de legislación laboral que se plantean a nivel del trabajador individual son:

- la igualdad de tratamiento
- los procedimientos de contratación
- la protección de datos
- la conservación de registros
- los permisos de trabajo

En cada una de estas áreas la prioridad principal para la empresa miembro será el cumplimiento de la ley.

#### **vi) Seguridad social**

Algunas organizaciones de empleadores prestan servicio a los miembros explicándoles las obligaciones y respondiendo a consultas prácticas relativas a la seguridad social. ANDI (Colombia), por ejemplo, ha observado que el interés de los miembros por esta área se ha incrementado en los últimos años debido a la complejidad técnica de la ley, que da lugar al seguimiento y la interpretación de una gran cantidad de actividad ligada al Tribunal Constitucional. Las consultas que se presentan con mayor frecuencia se refieren a:

- los procedimientos legales para la inscripción de los empleados
- los temas relativos a las pensiones

BDA (Alemania) cuenta con un departamento de protección social que representa los intereses de los miembros (ofreciéndoles también asesoramiento) en todos los aspectos relativos a la ley de la seguridad social, incluyendo los seguros de enfermedad y los temas relacionados con las pensiones.

En países africanos como Uganda, Camerún y Suazilandia, la normativa de la seguridad social está cambiando, y las organizaciones de empleadores se ven implicadas activamente en la representación de los intereses de los miembros con el fin de influir en estos cambios. En Suazilandia, por ejemplo, no existe una ley de la seguridad social de aplicación general, estando ésta última regulada por el Fondo Nacional de Previsión de Suazilandia (al que los empleadores del sector privado tienen la obligación de contribuir) y por una Ley de Compensación de los Trabajadores, que obliga a todos los empleadores a suscribir un seguro para cubrir los accidentes laborales. Recientemente, se han producido movimientos de reunificación de todos estos aspectos en el ámbito del nuevo Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La organización de empleadores, FSE&CC, ha sido muy activa en la representación de las preocupaciones de los miembros sobre la duplicación y en el cabildeo ante el gobierno para lograr una consulta apropiada.

La experiencia en Uganda atañe a la propuesta de liberalización del sector de la seguridad social, que se financia con las contribuciones de empleadores y trabajadores. FUE está en primera línea del debate, defendiendo la liberalización en nombre de sus miembros. La agenda es similar para GICAM (Camerún), donde se está reformando la seguridad social. GICAM publica periódicamente su opinión sobre el tema con, por ejemplo, notas de prensa destinadas a influenciar el desarrollo de la normativa de la seguridad social, asegurándose de que se consulte con la comunidad empresarial y de que el resultado sea positivo para las empresas.

## 4.2 Asuntos relativos a la legislación laboral colectiva

- Los temas principales relativos a la legislación laboral colectiva implican la interacción con los sindicatos. Su alcance e importancia para el servicio de legislación laboral dependerá del marco normativo nacional de las relaciones laborales, al estar el tema colectivo muy regulado en algunos países, mientras que no lo está tanto en otros.

Los temas más importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer el marco normativo son:

- las leyes sobre los sindicatos y las organizaciones de empleadores
- la ley sobre la negociación colectiva y su puesta en práctica

### i) Gestión del cambio y resolución de litigios

- La capacidad de una organización para gestionar el cambio y los conflictos puede resultar esencial para su supervivencia. La organización de empleadores está bien situada para ofrecer servicios de asesoramiento (legal y de otro tipo) para las empresas que se enfrentan a estos retos. Esto puede incluir la orientación y la representación de los miembros mediante el uso de mecanismos de resolución de litigios, ante juzgados y tribunales laborales, según sea el caso en el país específico.

Además, muchas organizaciones de empleadores pueden reunir información sobre ejemplos de éxitos o fracasos en la gestión del cambio o la resolución de litigios y pueden, basándose en esta información, aportar asesoramiento sobre la mejor manera de explicar la lógica de cambio para maximizar la participación y el compromiso del empleado y el sindicato. Los directivos necesitan conocer y entender las implicaciones en las relaciones laborales de toda iniciativa de cambio, para saber cómo tratar con ella.

En el área de la gestión y resolución de conflictos, el servicio de legislación laboral puede trabajar directamente con la empresa miembro o con otros expertos en legislación laboral (por ejemplo, los que trabajan en el área de las relaciones industriales) para prestar el servicio.

Los temas más típicos de esta área son:

- Resolución de conflictos laborales colectivos
- Aspectos legales de los litigios, inmunidades, requerimientos judiciales

- Gestión de los cambios en las prácticas de trabajo y en la organización
- Manejo de las quejas laborales colectivas
- Racionalización y despidos
- Transmisión de empresas

### ii) Compromiso del empleado y comunicación

Una buena comunicación dentro de la empresa puede mejorar el compromiso de los empleados, lo que puede fortalecer el entorno de trabajo, haciéndolo más abierto al cambio. Se ha demostrado que el compromiso de los empleados puede ser fundamental para lograr el rendimiento de la organización, especialmente en los tiempos que presentan desafíos. Existen ciertas dimensiones legales relativas a la comunicación y, en ciertas jurisdicciones (por ejemplo en los países de la UE), existen normativas que especifican unos estándares mínimos para la comunicación colectiva en tiempos de cambio.

Además de la orientación específica en términos de todas las leyes aplicables, el servicio de legislación laboral puede suministrar información sobre las buenas prácticas nacionales e internacionales además de prestar servicios directos y asesoramiento o representación real en las interacciones con los sindicatos.

### 4.3 Temas internacionales

La normativa laboral internacional puede tener un impacto directo en la legislación laboral nacional. La organización de empleadores se mantendrá en contacto para seguir la evolución en nombre de los miembros y, con ello, identificará el impacto en éstos últimos de la regulación nacional para poder, de este modo, proporcionar un asesoramiento adaptado.

Entre los ejemplos de normativa internacional se encuentran los Convenios de la OIT que, por ejemplo, según ANDI (Colombia) han adquirido una importancia significativa en los últimos tiempos. Un motor fundamental para la experiencia de Colombia ha sido la negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y la Unión Europea. Partiendo de esto ANDI espera que su área de legislación laboral adquiera importancia y necesite un refuerzo adicional a medida que se implementen más Convenios de la OIT.

### 4.4 Otros temas relacionados con los servicios y posibles sinergias

La agenda de servicios de la organización de empleadores puede ser muy amplia. Suele haber sinergias en la manera de prestárselos a los miembros y, en muchos casos, es necesario que el personal profesional sea competente en ciertas áreas importantes.

COPARMEX (México) es un ejemplo de organización de empleadores que presta una amplia gama de servicios legales empresariales a sus miembros, además de los servicios de legislación laboral. Éstos servicios incluyen asesoramiento legal en temas como:

- Derechos de autor
- Marcas
- Nombres comerciales
- Patentes
- Diseño industrial
- Secretos empresariales
- Licencias
- Contratos de arrendamiento financiero

## Sección Cinco

# Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral

La organización de empleadores presta su gama de servicios de legislación laboral de maneras distintas dependiendo de la actividad y las exigencias de los miembros. Como se describe en la Sección 1, la actividad de servicios puede enfocarse externamente (destinada a los terceros externos relevantes, es decir, el gobierno) e internamente (destinado a los miembros o grupos de miembros). La presente sección describe los principales canales de suministro de servicios de legislación laboral y los factores que influyen en cada uno de ellos.

### 5.1 Métodos de trabajo para las actividades orientadas hacia fuera en los servicios de legislación laboral

#### i) Representación ante el gobierno y los sindicatos

La actividad más común orientada hacia fuera de una organización de empleadores incluye el diálogo con el gobierno y/o con los sindicatos relativo a la legislación laboral nueva o en trámite. También puede llevar a comparecencias ante ciertos comités parlamentarios, en lo que puede representar una etapa consultiva del planteamiento o el desarrollo de la normativa. También puede incluir (a veces en colaboración con otras unidades de la organización de empleadores como la unidad de relaciones laborales) la representación de los empleadores en las negociaciones tripartitas con los sindicatos y el gobierno. Además, como alternativa a la aprobación de nuevas leyes laborales, algunos sistemas nacionales alientan el desarrollo de la normativa acordada mediante el diálogo y la negociación entre los sindicatos, las organizaciones de empleadores y, en algunas ocasiones, el gobierno.

Por ejemplo, a través del sistema de concertación social en Irlanda, se ha acordado un código de prácticas entre el gobierno, los sindicatos y los empleadores para regular los términos y condiciones del empleo de los trabajadores domésticos (es decir, la gente que realiza trabajos domésticos de limpieza y cuidado de niños).

Las actividades orientadas hacia fuera pueden incluir interacciones tanto formales como informales con partes interesadas fundamentales. Las interacciones informales tienen un gran valor y maximizan la posición exclusiva de la organización de empleadores en la sociedad. Sin embargo, éstas pueden representar un reto para la organización de empleadores, ya que pueden provenir de fuentes "extraoficiales" y la organización de empleadores debe crear una estrategia de comunicación clara para mantener a los miembros informados de las evoluciones, al tiempo que mantiene el equilibrio de la confidencialidad con las fuentes informales útiles.

#### ii) Representación a nivel internacional

La legislación laboral tiene una dimensión internacional que abarca temas como los convenios laborales internacionales. Dentro de todo esto puede haber también una dimensión regional, como sucede en el caso de la UE, donde gran parte de la legislación laboral de cada Estado Miembro se origina a nivel de la UE y los empleadores están representados por Business Europe. Otras estructuras regionales incluyen la Confederación de Empleadores de Asia Pacífico (CAPE) y el Centro Regional de Empleadores Adriáticos (AREC). La organización de empleadores participa en los desarrollos internacionales y se mantiene informada mediante su participación activa en

las organizaciones internacionales como la OIT y las organizaciones representativas relevantes como la OIE y otras.

La legislación laboral internacional puede ser compleja y extremadamente difícil para que una empresa individual la siga y la entienda sin la asistencia y la pericia de su organización representativa.

### iii) Representación ante los órganos de legislación laboral

- Los gobiernos suelen pedir a la organización de empleadores establecida que nombre o sugiera a un representante de las empresas que desempeñe su papel en las instituciones estatales tripartitas. En el área de la legislación laboral, estos órganos pueden ser los tribunales laborales, las instituciones de resolución de litigios y los tribunales judiciales. Algunas veces, la organización de empleadores nombra a un miembro prominente para realizar esta función, o también pueden nombrar a una persona de su plana ejecutiva permanente.

La representación ante los órganos de legislación laboral importantes es una actividad influyente para la organización de empleadores. Ésta consiste en aportar el punto de vista de los empleadores a la aplicación y la interpretación de la legislación laboral existente, y la influencia en las empresas y su contribución a los procedimientos judiciales como casos de despidos y procedimientos conciliatorios.

En Japón se pueden encontrar ejemplos interesantes de representación en consejos tripartitos como los citados a continuación:

- El Consejo de Política Laboral es un órgano tripartito formado por administradores públicos, sindicatos y empleadores representados por la federación de empresas japonesas, Nippon Keidanren. El Consejo asesora al Ministerio de Sanidad, Trabajo y Bienestar sobre temas relativos a la elaboración y revisión de la normativa laboral en Japón.
- El Consejo de Abogados de Gestión (con el que coopera Nippon Keidanren) es una organización nacional de abogados (500 en total) fundada en 1969 para lograr una cooperación más estrecha entre los miembros y contribuir así al desarrollo de buenas relaciones entre la administración y los trabajadores. Entre las actividades del Consejo se encuentran reuniones de estudio práctico de la legislación laboral y de casos legales, investigación y elaboración de informes sobre la legislación laboral y las causas judiciales, y el tratamiento de las consultas sobre legislación laboral, generalmente por parte de organizaciones de empleadores y directivos de empresas.

### iv) Documentos y campañas de posición

Como parte de su actividad de cabildeo, concretamente la relativa a la legislación o normativa laboral en trámite, muchos departamentos de legislación laboral preparan documentos de posición que destacan el impacto en las empresas de la normativa propuesta. Estos documentos de posición son un recurso útil para la organización y requieren una buena inversión de tiempo y recursos para asegurarse su buena calidad. Con el tiempo, la organización de empleadores puede construirse una buena reputación por la preparación de documentos de posición de calidad basados en análisis y juicios sólidos. Por ejemplo, si se está estudiando una legislación sobre la finalización del contrato de trabajo, el departamento de legislación laboral analizará las propuestas y trabajará en sus implicaciones prácticas para las empresas miembros. Algunas veces, la pericia específica que el departamento de legislación laboral aportará al proceso incluirá el señalamiento de incoherencias o posibles contradicciones en la nueva ley propuesta. Se puede preparar un documento o campaña de posición para resaltar estos asuntos ante las partes interesadas fundamentales y el público. El documento de posición puede ser muy influyente y los funcionarios del gobierno y otros agentes pueden utilizarlo como recurso si consideran que es una evaluación equilibrada y documentada de las implicaciones de una propuesta concreta.

El propósito del documento de posición es influir en los responsables políticos. Para maximizar el valor del tiempo de ejecución utilizado para desarrollarlo de manera competente, la organización de empleadores puede utilizar el documento completado como punto de partida de una edición destinada a

un nuevo público, es decir, los miembros. Esto puede hacerse a través de una publicación, como una guía para ayudar a los empleadores a implementar una nueva ley, un boletín informativo para mantener a los miembros informados sobre el avance de las cosas, o una actualización durante el proceso global. También puede utilizarse como recurso para documentar la redacción de un discurso o comunicado de prensa que forme parte de la campaña, destacando los argumentos de los empleadores.

En ciertas circunstancias, las organizaciones de empleadores pueden decidir llevar a cabo una campaña completa sobre un asunto de particular importancia incluido en una legislación laboral en trámite. Esto suele implicar la adopción de un enfoque integrado de trabajo entre la unidad de legislación laboral y el especialista en relaciones públicas de la organización, llevando a la publicación de un documento de posición, conferencias magistrales, comunicados de prensa, entrevistas en los medios y participación en debates públicos.

El departamento de legislación laboral de IBEC (Irlanda) prepara periódicamente documentos de posición sobre las legislaciones en trámite. Se trata de documentos técnicos donde se comentan los detalles de cada cláusula propuesta que suponga una preocupación, aportando razones y argumentos para fundamentar la posición de los empleadores y sugiriendo soluciones en caso de que sea apropiado. Un ejemplo reciente de documento de posición es el "IBEC Submission to the Joint Committee on Enterprise Trade and Employment on the Employment Law Compliance Bill 2009", al que se puede acceder desde [www.ibec.ie](http://www.ibec.ie) en la sección de legislación sobre el empleo.

## v) Prensa/ medios de comunicación

Los medios de comunicación son un vehículo importante que la organización de empleadores puede utilizar para transmitir los mensajes de las empresas a la comunidad en sentido amplio. El uso estratégico de los medios también puede contribuir en gran medida a influir en las personas que ocupan puestos de responsabilidad política.

Mediante una colaboración eficaz con los medios, la organización de empleadores también puede promover su perfil y venderse a los miembros potenciales. El tipo de perfil de medios que adopte la organización de empleadores será una decisión estratégica importante, ya que orientará la actividad de relaciones públicas. En algunas organizaciones, el Director General o Presidente está considerado como la cara pública y el portavoz clave ante los medios. En otras, la actividad de medios está integrada en el programa de trabajo más amplio del servicio de legislación laboral, con la guía de un departamento de relaciones públicas y prensa. Un ejemplo de este enfoque más amplio es el de BDA en Alemania. El departamento de legislación laboral de BDA prepara comunicados de prensa y conferencias de prensa sobre cada desarrollo importante de política legal, así como sobre las sentencias judiciales importantes. Esta preparación se realiza en estrecha colaboración con el departamento de relaciones públicas y prensa.

El departamento de legislación laboral de BDA también analiza los programas electorales de los partidos políticos en épocas de elecciones generales. Éstos publican un panorama de las distintas posiciones adoptadas por cada partido, seguidas de la posición de BDA y de un comentario general de la organización.

## vi) Participación de los miembros en la prestación del servicio

Los miembros son un recurso enorme para un servicio de legislación laboral debido a la experiencia y la pericia que pueden compartir. La estructura de los servicios de legislación laboral de CPC en Chile maximiza la participación y la contribución de los miembros. Mediante una comisión de trabajo específica, acceden a la pericia legal que los miembros utilizan en su Comisión Laboral, de Formación y Empleo. Los miembros de esta comisión son juristas y expertos laborales o en recursos humanos de las empresas miembros. Éstos contribuyen gratuitamente al trabajo de la Comisión y, además, participan también en el trabajo interno y en los grupos consultivos de las distintas ramas de CPC. El trabajo de la Comisión y los grupos consultivos consiste en analizar el impacto potencial de la nueva normativa laboral y en asesorar a la Presidencia y al Comité Ejecutivo de CPC en función de los resultados.

## **vii) Conferencias**

La participación en seminarios y conferencias nacionales e internacionales es una actividad importante para la organización de empleadores. La interacción nacional con universidades, órganos estatales y centros educativos puede ser una importante plataforma para que la organización de empleadores transmita su mensaje a las partes interesadas clave y a los responsables políticos.

Las conferencias internacionales (por ejemplo, la Conferencia Internacional del Trabajo organizada anualmente por la OIT u otras organizadas por organizaciones como la OIE, la Confederación de Empleadores de Asia y el Pacífico (CAPE) o el Centro de los Empleadores de la Región del Adriático (AREC) también pueden ser aprovechadas por la organización de empleadores para facilitar el intercambio informal de información y la creación de redes, promover el debate sobre asuntos políticos importantes y aprender de las experiencias de los demás.

## **5.2 Métodos de trabajo para las actividades orientadas hacia dentro en los servicios de legislación laboral**

Los servicios orientados hacia dentro son los que la organización de empleadores presta directamente a la empresa miembro o a un grupo de miembros, según convenga. Para muchas organizaciones de empleadores, estos servicios laborales prestados directamente a los miembros están considerados por éstos últimos como la ventaja principal de su afiliación. Suele ser el primer elemento crucial que llevará a la empresa a afiliarse a la organización.

Los servicios directos suelen dar lugar a una comunicación biunívoca entre el miembro y la organización de empleadores. Esto lleva al desarrollo de relaciones sólidas entre la gente de las empresas y el ejecutivo permanente de la organización de empleadores lo que, a su vez, contribuye a la lealtad de los miembros, ayuda a retenerlos y genera en el miembro un sentimiento de pertenencia a la organización que representa a su empresa.

## **i) Información y asesoramiento**

El suministro de información y asesoramiento para los miembros es la base de un servicio de legislación laboral. Cuando el miembro busca asesoramiento sobre un asunto laboral particular, la mayoría de los departamentos de legislación laboral concluyen que el teléfono es el modo de comunicación más popular. Este contacto tiende a ir seguido de reuniones cara a cara y de comunicación escrita. La reunión cara a cara suele celebrarse cuando el miembro necesita una consulta más detallada o asistencia directa con una dificultad compleja. Las características de la consulta concreta determinarán el modo de comunicación más apropiado.

El suministro de información puede ser una reacción a una consulta de un miembro (por ejemplo, en respuesta a una pregunta específica sobre los términos de un artículo de legislación laboral), o puede tratarse de una iniciativa proactiva de la organización de empleadores (por ejemplo, en caso de que surja una nueva legislación, la organización puede publicar proactivamente directrices para que los miembros sepan lo que tienen que hacer para cumplirla).

En EFC (Sri Lanka), el 75 por ciento de las consultas de los miembros se tratan por teléfono, correo electrónico o fax. BDA (Alemania) concluye que el correo electrónico se ha impuesto como medio fundamental de distribución de información y asesoramiento y, por consiguiente, están trabajando para desarrollar todos sus servicios por vía electrónica. La importancia creciente de la comunicación electrónica también es señalada por muchas otras organizaciones de empleadores. Son ejemplos de ello FSE&CC en Suazilandia y UIMM en Francia.



**Servicios de legislación laboral en acción 4: Información y asesoramiento: el enfoque de la organización de empleadores en la industria metalúrgica francesa (UIMM)**

El suministro de información y asesoramiento telefónico es un componente principal de las actividades de UIMM. En lo que respecta a los miembros, el asesoramiento telefónico tiene la ventaja de la velocidad y de aportar soluciones adaptadas a cada situación específica. En el caso de preguntas sencillas o puramente técnicas, el correo electrónico suele empezar a sustituir al teléfono.

Con las preguntas complejas, especialmente las que requieren el asesoramiento de varios abogados con especialidades distintas (por ejemplo, seguridad social, convenios colectivos y formación profesional), el procedimiento seguido suele estar compuesto de reuniones especiales, citas telefónicas y consultas por escrito. La consulta por escrito sigue siendo el medio más frecuentemente utilizado para aclarar un aspecto concreto.

La información y el asesoramiento también se suministran diariamente mediante circulares o correos electrónicos en la página web de UIMM.

## ii) Representación directa de un miembro individual

La representación directa es el tercer pilar de los servicios de legislación laboral destinados a los miembros individuales o a grupos de miembros, como un grupo sectorial o regional. Generalmente, éste consiste en representar a la empresa en las negociaciones con los sindicatos, por ejemplo, en la negociación colectiva o en caso de que surja algún litigio o huelga. También consiste en la representación ante terceras partes, como juzgados o tribunales de trabajo, y en las sesiones de mediación. Muchas organizaciones de empleadores ofrecen servicios de representación. En algunos casos, como en Irlanda, ésta forma parte de los servicios principales de IBEC y está cubierta por la cuota de afiliación. En otros, como en EFC (Sri Lanka) y en FSE&CC en Suazilandia, no se trata de un servicio principal y, por lo tanto, se ofrece la representación a cambio de una tarifa competitiva.

## iii) Publicaciones

La mayoría de las organizaciones de empleadores publican un boletín informativo periódico para los miembros. Además, existe una amplia gama de publicaciones que describen las políticas o proporcionan información, explicaciones y orientación. Éstas pueden comercializarse o formar parte del servicio de afiliación. Con los desarrollos de la tecnología, la publicación y la difusión electrónicas por correo o en Internet están empezando a imponerse a la publicación y difusión en papel. Aunque la publicación electrónica tiene la ventaja de ofrecer un bajo costo, la extensión de su uso dependerá, naturalmente, del nivel de acceso a Internet y a los ordenadores de los miembros.

A continuación presentamos algunos ejemplos exitosos e innovadores de publicaciones de legislación laboral de organizaciones de empleadores:

### ■ (a) Nippon Keidanren - Japón

**El Boletín de Precedentes Judiciales en Asuntos Laborales y Economía:** se trata de un boletín publicado tres veces al mes que resume las sentencias judiciales relativas a asuntos y normativas laborales por parte de la Comisión Central de Relaciones Laborales de Japón. Incluye comentarios y textos explicativos, y está destinado a ser un recurso informativo para los directivos de recursos humanos y relaciones laborales.

**Una gama de cuadernillos prácticos para guiar a los directivos en los aspectos importantes de los últimos desarrollos legislativos:**

### ■ Q & A: Cuadernillo práctico sobre la ley modificada de normas laborales (julio de 2009)



- Cuadernillo práctico sobre la ley modificada de trabajadores a tiempo parcial (abril de 2008)
- Cuadernillo práctico sobre la ley modificada de igualdad de oportunidades y tratamiento (diciembre de 2006)

### ■ IBEC - Irlanda

#### **Guía de Gestión de Recursos Humanos de IBEC**

**Esta guía proporciona a los empleadores un recurso global sobre la ley del trabajo**, con una sección dedicada a cada elemento de legislación. Viene en un volumen práctico con elementos de apoyo en Internet y actualizaciones anuales. Basada en la pericia única de IBEC, la guía detalla la gama de requisitos legales que gobiernan las relaciones de trabajo. Éstos se han complementado con buenas prácticas de RH y se han plasmado en directrices prácticas y muestras.

### ■ Diagrama La legislación del trabajo de un vistazo

#### **Diagrama La prevención de riesgos laborales de un vistazo**

Estos diagramas se presentan en formato póster y destacan las principales disposiciones de los elementos clave de la legislación en un esquema atractivo que muchos directivos consideran útil. Frecuentemente, los pósters están enmarcados o montados y colgados en una pared del departamento de RH. Se actualizan cuando es necesario al cambiar la ley.

### ■ EMA Legal - Nueva Zelanda

EMA Legal escribe una columna mensual sobre asuntos de legislación laboral para tres revistas empresariales.

- Una la producen las dos organizaciones fundadoras de EMA Legal
- La segunda es una revista mensual de negocios de un periódico regional
- La tercera es una publicación periódica de buena reputación sobre la legislación del trabajo y sus prácticas para profesionales del asesoramiento laboral de Nueva Zelanda.

## iv) Internet

Internet ofrece una enorme oportunidad para los servicios de legislación laboral. La mayoría de las organizaciones de empleadores disponen de una página web donde explican quiénes son y qué hacen. Sin embargo, existe una tendencia creciente a proporcionar servicios por Internet, haciendo de la página web una reserva global de información. Además de publicar boletines informativos y publicaciones en sus páginas web, muchas organizaciones cuentan con una sección de legislación laboral donde publican sus notas explicativas, gestionan las preguntas más frecuentes o proporcionan enlaces hacia otra información útil. Esta información es valiosa, por eso suele estar protegida por una contraseña y sólo es accesible para los miembros.

El desarrollo de la tecnología permite a la organización de empleadores monitorear el tráfico de su página web para ver qué elementos se consideran más útiles. También pueden crear grupos de discusión y tienen pod casts o enlaces vídeo hacia grabaciones de eventos o discursos importantes. El uso eficaz de la página web de una organización de empleadores puede ser una manera rentable de proporcionar servicios oportunos a los miembros.



**Servicios de legislación laboral en acción 5: Ejemplo de prestación de servicios por Internet: el caso de IBEC**

IBEC lanzó recientemente una nueva gama de herramientas de cumplimiento de la legislación laboral para sus miembros con el fin de ayudar a los empleadores a asegurarse de que cumplen completamente la legislación de trabajo irlandesa y reducir su exposición a las quejas de los empleados. Dichas herramientas están disponibles online en la página [www.ibec.ie](http://www.ibec.ie) y están compuestas por un servicio de auditoría online y un contrato de trabajo online.

La herramienta de auditoría está formada por una serie de listas de comprobación para asegurarse de que los contratos de trabajo y políticas del afiliado incluyen todos los detalles requeridos por la ley. Cada una de las preguntas de las listas de comprobación está relacionada con una exigencia de la legislación laboral que debe quedar plasmada en un contrato de trabajo del empleador o en una política formal escrita. Con un sencillo clic en el enlace de auditoría, el miembro completa la lista de comprobación y guarda las respuestas procedentes.

Las respuestas guardadas aparecen más tarde en una ficha de puntuación que explica el nivel de cumplimiento. El contrato online permite a los miembros adaptar un modelo flexible en función de sus necesidades. Éste incluye todas las cláusulas necesarias para garantizar el cumplimiento de las Leyes de Términos (Información) de Empleo 1994 – 2001 y también perfila ciertas cláusulas recomendadas por IBEC que no son una exigencia estricta de la legislación pero que representan una práctica eficaz.

Tanto la auditoría como el contrato online están disponibles para los miembros gratuitamente. Junto a este servicio se presenta una opción que, una vez completada la auditoría y utilizando la ficha de puntuación auditada, obtener una revisión legal completa por parte de uno de los abogados de IBEC. Por esta parte del servicio se cobra un precio que incluye una revisión de todas las políticas y de una muestra de los contratos y archivos de la empresa. El abogado asesora a la empresa sobre el mejor formato y estructura de los archivos de personal para garantizar el cumplimiento de la normativa laboral.



**Servicios de legislación laboral en acción 6: Desarrollo de servicios de legislación laboral online en IBEC, Alemania**

Actualmente, BDA está desarrollando su página web para ofrecer una amplia gama de opciones de servicios online, concretamente en el área de la legislación laboral. El servicio de legislación laboral más importante prestado a través de la red se llama “arivd-web”. Se trata de una amplia base de datos disponible exclusivamente para los miembros mediante contraseñas. En esta base de datos, los miembros pueden buscar todos los documentos de legislación laboral (circulares, documentos de posición, declaraciones, etc.) difundidos por BDA.

Otros servicios adicionales online incluyen un “sistema de alerta temprana” donde los miembros pueden completar las sentencias interesantes del tribunal laboral con sus propios comentarios u observaciones. Este sistema atañe especialmente a las sentencias que sientan un nuevo precedente o sugieren una nueva dirección para el tribunal, y puede proporcionar una “alerta temprana” útil para otros miembros.

Además de lo anterior, los miembros también pueden evaluar la calidad de las circulares de legislación laboral de BDA, a través de su sistema de gestión de calidad certificado ISO 9001. Esto proporciona a BDA muy útiles comentarios y opiniones de los miembros.

Aunque la mayoría de estos servicios están en sus primeras fases de desarrollo y puesta en marcha, son una prioridad estratégica para BDA e Internet es fundamental para los planes futuros de desarrollo de los servicios.

## **v) Formación/reuniones informativas/talleres**

Los departamentos de legislación laboral organizan con frecuencia seminarios y conferencias para facilitar la formación o para actualizar y comentar temas de interés para la comunidad empresarial, como la legislación laboral nueva o actualizada.

Algunos departamentos de legislación laboral organizan para los miembros reuniones informativas o seminarios sobre los avances jurídicos importantes como parte de sus servicios principales. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, EMA Legal organiza para sus miembros cuatro seminarios informativos anuales gratuitos en formato itinerante. En cada seminario hay una sesión llamada "Qué hay de nuevo - actualización jurídica" donde el abogado local de EMA Legal proporciona una puesta al día preparada a nivel central sobre la legislación laboral nueva o pendiente y la evolución de la jurisprudencia importante.

La formación es una actividad importante para muchas organizaciones de empleadores y suele ofrecerse en el marco de una relación comercial. La experiencia y la pericia del personal profesional que trabaja en el área de legislación laboral puede aplicarse útilmente al suministro de formación para los directivos de las empresas miembros. Muchas organizaciones de empleadores consideran que se han construido una buena reputación en el suministro de formación de alta calidad y práctica, especialmente en el área de la legislación laboral, que es la más popular entre los miembros. También encuentran en ello una fuente de ingresos muy útil.

Por ejemplo EFC, en Sri Lanka, desarrolló su servicio de formación a finales de los años 1980 para responder a la demanda de servicios y asesoramiento proactivos por parte de los miembros, ayudarlos a evitar las situaciones de litigio.

Actualmente, la formación es un componente significativo de los servicios directos ofrecidos a los miembros de EFC. EFC ha alcanzado una reputación muy buena como una de las organizaciones de formación líderes en legislación laboral y relaciones laborales en Sri Lanka. Dos razones motivan esta reputación. En primer lugar, su personal profesional, que imparte la formación en legislación laboral, posee amplios conocimientos técnicos y experiencia práctica en asuntos relacionados con el empleo. En segundo lugar, EFC también tiene una buena reputación por su literatura relativa a la legislación laboral y las relaciones laborales. EFC ha trabajado recientemente en colaboración con la OIT para la introducción de un curso de legislación laboral certificado.

## **vi) Creación de redes**

A través de las oportunidades de creación de redes que el departamento de legislación laboral puede organizar, los directivos pueden compartir experiencias y aprender unos de otros. Los directivos suelen considerarlo como un beneficio clave de la afiliación, y acogen positivamente la oportunidad de reunirse con otros profesionales homólogos. La organización de empleadores puede facilitar el trabajo en red en un entorno seguro que respete las sensibilidades de los miembros y su necesidad de confidencialidad. Esto alienta los intercambios honestos sobre la legislación laboral y crea la oportunidad de aprender de las experiencias de los compañeros.

El caso siguiente, un ejemplo de EFC en Sri Lanka, muestra como una actividad puede ser a la vez un servicio de legislación laboral y una oportunidad de creación de redes para los directivos que se reúnen y comparten experiencias con otros directivos.



### **Servicios de legislación laboral en acción 7: Las Clínicas de Legislación Laboral de EFC en Sri Lanka**

Cada dos meses, EFC organiza una “clínica” para el personal directivo de las empresas miembros donde se debaten temas relativos al empleo y los negocios. Se trata de un foro abierto que suele estar dirigido por el Director general y el Director general Adjunto junto a otros directivos experimentados del personal profesional.

Las Clínicas dan a EFC la oportunidad de establecer los temas de preocupación comunes de los miembros. La mayoría de las preguntas que se plantean en las Clínicas hacen referencia a temas de legislación laboral. Las Clínicas proporcionan una visión útil de las necesidades de formación en legislación laboral de los miembros. Además, estas Clínicas son un terreno de aprendizaje útil para el personal profesional joven de EFC, ya que les ponen al corriente de los temas prácticos relevantes para los ejecutivos de RH, producción y otro personal directivo de las empresas.

## Sección Seis

### Referencias adicionales

El principal material de referencia utilizado para esta publicación procede de 12 estudios de casos preparados por las mismas organizaciones de empleadores. Estos estudios de casos están disponibles en formato resumido en la sección anterior de la Guía (Sección seis). A continuación encontramos las direcciones de sus páginas web.

#### Páginas web para los estudios de casos de las organizaciones de empleadores



Organización de Empleadores de Camerún - GICAM  
<http://www.legicam.org/>



Federación de Empleadores de Ceilán - EFC  
[www.employers.lk](http://www.employers.lk)



Confederación de Producción y Comercio de Chile - CP  
[www.cpc.cl](http://www.cpc.cl)



Organización de Empleadores de Colombia - ANDI  
[www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)



Organización de Empleadores de la Industria Metalúrgica Francesa - UIMM  
[www.uimm.fr/](http://www.uimm.fr/)



Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes - BDA  
[www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)



Confederación de Empresas y Empleadores Irlandeses - IBEC  
[www.ibec.ie](http://www.ibec.ie)



Nippon Keidanren - Federación de Empresas Japonesas  
[www.keidanren.or.jp](http://www.keidanren.or.jp)



Confederación Patronal de la República Mexicana - COPARMEX  
[www.coparmex.org.mx](http://www.coparmex.org.mx)



EMA Legal - departamento de legislación laboral de Business New Zealand  
[www.emalegal.com.au/](http://www.emalegal.com.au/)



Federación de Empleadores y Cámaras de Comercio de Suazilandia - FSE&CC  
[www.business-swaziland.com/](http://www.business-swaziland.com/)



Federación de Empleadores de Uganda - FUE  
[www.employers.co.ug](http://www.employers.co.ug)

#### Publicaciones



ACTEMP: Una organización de empleadores eficaz - Guía cuatro, Generación de ingresos, OIT, 2005



Organización Internacional de Empleadores: The Service Role of Employers' Organizations, Ginebra, OIE, 2002

**Recursos interesantes de la OIT para los servicios de legislación laboral**

Directivas de legislación laboral: Para orientación sobre la redacción o la revisión de las leyes laborales véase:  
[www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/lhg/main.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/lhg/main.htm)



Base de datos de legislación para la protección del empleo (EPLex): Información sobre la legislación de protección del empleo en 50 estados miembros de la OIT  
[www.ilo.org/dyn/terminate/termmain.home](http://www.ilo.org/dyn/terminate/termmain.home)



Perfiles legislativos laborales nacionales: Información sobre las leyes laborales de 30 países (13 países europeos)  
[www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/index.htm)



Herramientas sobre las normas de la OIT para empleadores (en preparación): Una publicación conjunta de ACT/EMP y la OIE  
[www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/standards.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/standards.htm)

**Otra información relevante disponible online**

Información sobre una mejor regulación a partir de un trabajo realizado por la Comisión Europea relativa a una medición de la legislación de la UE:  
[http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/index_en.htm)



Información de la OCDE sobre la reforma normativa:  
[http://www.oecd.org/topic/0,3699,en\\_2649\\_37421\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37421,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,3699,en_2649_37421_1_1_1_1_37421,00.html)



Información del banco Mundial de calificación de los entornos normativos. Se trata de una calificación anual de los países en función del entorno normativo aplicado a nueve temas importantes para los negocios  
[www.doingbusiness.org/](http://www.doingbusiness.org/)

## **Sección Siete**

---

### **Estudios de casos**

El apartado siguiente presenta 12 estudios de casos correspondientes a las siguientes organizaciones de empleadores:

1. Grupo Interempresarial de Camerún - GICAM
2. Federación de Empleadores de Ceilán (EFC)
3. Confederación de Producción y Comercio de Chile - CPC
4. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI
5. Unión de Industrias y Comercios del metal - UIMM
6. Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes (BDA)
7. Confederación de Empresas y Empleadores Irlandeses - IBEC
8. Federación de Empresas Japonesas - Nippon Keidanren
9. Confederación Patronal de la República Mexicana - COPARMEX
10. EMA Legal - departamento de legislación laboral de Business New Zealand
11. Federación de Empleadores y Cámaras de Comercio de Suazilandia - FSE&CC
12. Federación de Empleadores de Uganda - FUE

# Caso 1

## Grupo Interempresarial de Camerún - GICAM

### 1. Introducción

El Grupo Interempresarial de Camerún (GICAM) fue fundado en 1992 a partir de una organización anterior, que operaba desde 1957. El Grupo representa a empresas de todos los tamaños y de todos los sectores de la economía nacional. Actualmente cuenta con 312 miembros, de los cuales 201 son empresas y 12 asociaciones profesionales. El nivel de sindicalización de estas empresas es muy bajo y sigue decreciendo. A nivel regional e internacional, GICAM es miembro fundador del Sindicato de Empleadores Centroafricanos (UNIPACE) y miembro de la Confederación Panafricana de Empleadores (PEC) y de la OIE. También participa todos los años en la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT en representación de los empleadores.

Las relaciones laborales y las condiciones de trabajo y la remuneración de los trabajadores y en Camerún están reguladas por el Código del Trabajo, introducido en 1992, así como por su normativa de aplicación. También existen varios convenios colectivos para cada uno de los sectores principales, incluyendo el comercio, los seguros, la industria, la banca y las instituciones financieras, la agricultura y sus actividades relacionadas. Cuando se adopte el borrador de la Ley Uniforme de Legislación Laboral de la Organización para la Armonización de la Legislación Empresarial en África, en debate actualmente, ésta tendrá implicaciones para la legislación laboral en Camerún.

Las principales áreas de legislación laboral en Camerún son:

- Los contratos de trabajo, que pueden ser fijos o temporales
- Los horarios de trabajo, que definen la regulación de las horas de trabajo, las horas extra y las bajas.
- Los salarios mínimos
- Los convenios colectivos, que vinculan al empleador respecto a todos los empleados, pertenezcan o no a los sindicatos que los firmaron.
- Los convenios de las empresas adaptan la implementación de los convenios colectivos a la situación individual de cada empresa. Estos pueden vincular a un empleador o grupo de empleadores con los sindicatos más representativos en una empresa o empresas.

Las principales instituciones de legislación laboral en Camerún son:

- El **Comité Asesor Nacional de Trabajo**, que estudia los problemas relativos a, entre otras cosas, las condiciones de trabajo, la orientación y formación profesional, el bienestar social, y también publica opiniones y formula propuestas sobre la futura normativa laboral.
- El **Comité Nacional de Prevención de Riesgos Laborales**, que examina los problemas relativos a la prevención de riesgos laborales profesionales, emite propuestas para las normativas futuras y recomendaciones para mejorar la protección sanitaria de los trabajadores.
- Los **Delegados Sindicales** cuya tarea principal es monitorear la aplicación de la normativa laboral y los convenios colectivos, y plantear los eventuales problemas relativos a dicha aplicación ante el empleador y la Inspección del Trabajo.



## **2. Estructura del departamento de legislación laboral**

Los temas relacionados con la legislación laboral representan una actividad y una preocupación fundamental para GICAM. Dentro de GICAM, el Servicio Jurídico y el Comité Social son responsables de estas actividades.

El Servicio Jurídico forma parte de la Secretaría Ejecutiva y no cuenta con un presupuesto separado. Esto implica que no dispone de su propia financiación para llevar a cabo este trabajo, que se considera como parte del trabajo de la Secretaría Ejecutiva. El Servicio Jurídico coopera estrechamente con los demás servicios de GICAM, por ejemplo, los de comunicación y marketing. El Servicio Jurídico cuenta con dos responsables, ambos abogados de formación, que examinan las solicitudes de los miembros relativas a la legislación laboral y, en caso necesario, apelan al Comité Social para encontrar respuestas a estas solicitudes.

El Comité Social, con el apoyo del Servicio Jurídico, debate, analiza, emite propuestas, estudia problemas y redacta las posiciones oficiales de GICAM. El Comité Social no es ni un órgano de gestión ni una estructura ejecutiva, sino un grupo de debate formado por miembros. Todos los miembros de GICAM tienen derecho a participar en el trabajo del Comité y, si quieren hacerlo, tienen que nombrar a un representante, generalmente su responsable de RH. El Comité Social también es un foro donde los miembros pueden intercambiar experiencias y donde los responsables de RH, más concretamente, pueden hablar sobre los problemas a los que se enfrentan al tratar los asuntos laborales y de empleo. El Comité es un centro de análisis de las políticas de empleo de las empresas. Más concretamente:

- Ayuda a informar a los miembros sobre la normativa, incluyendo la legislación laboral
- Ayuda a resolver los problemas relativos al empleo que surgen en las empresas
- Se asegura de que las medidas que requieren la implicación del gobierno, los empleadores y los trabajadores sean realmente tripartitas
- Promueve el bipartidismo con los sindicatos
- Ayuda a preparar y a defender las posiciones de GICAM ante los órganos que se ocupan de los temas relacionados con el empleo, concretamente el Comité Asesor Nacional del Trabajo y el Comité de Prevención de Riesgos Laborales.

La información relevante sobre la prestación de servicios de legislación laboral, puede obtenerse en: el Ministerio de Trabajo, los miembros, los sindicatos e Internet (OIT, OIE). GICAM también está suscrito a una revista legal trimestral que incluye temas de legislación laboral.

Aunque los servicios de legislación laboral de GICAM no se enfrentan a una competencia real, existen empresas que prestan servicios de legislación laboral comerciales a los clientes. Las empresas grandes suelen tener su propio departamento encargado de los temas de empleo y legislación laboral.

## **3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral**

### **■ Legislación laboral colectiva**

GICAM, a través de su Servicio Jurídico y su Comité Social, suele trabajar en temas relacionados con la legislación laboral colectiva. En octubre de 2007, GICAM firmó una Declaración Bipartita de Política Conjunta con todas las federaciones sindicales de Camerún sobre temas de legislación laboral. La finalidad de la Declaración es formalizar la relación existente entre GICAM y los sindicatos y coordinar las posiciones respectivas sobre temas de interés común como los convenios colectivos, los contratos de trabajo, la clasificación de los puestos de trabajo, la seguridad social, la gestión del Fondo de Bienestar Social nacional (CNPS) y la formación. Sin

<sup>1</sup> Dentro de GICAM hay seis comités (economía y empresas, social, legal y fiscal, comunicación y medios, medioambiente y relaciones externas), así como un grupo de trabajo sobre la competitividad y la gobernanza.

embargo, todavía queda mucho trabajo por delante para llegar a un consenso sobre la naturaleza de los intereses comunes.

#### ■ Seguridad social

Las reformas actuales de la seguridad social en Camerún han sido y siguen siendo un centro de atención particular para el Servicio Jurídico y el Comité Social de GICAM.

## 4. Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral

Básicamente, GICAM presta servicios de legislación laboral mediante actividades de cabildeo, información/asesoría y representación. En el momento actual, no publica documentos de legislación laboral y no ofrece servicios de formación jurídica. Esencialmente, los servicios se prestan en función de la demanda de los miembros, pero también existe un plan de acción anual (adoptado por el Comité Social) que orienta la prestación de servicios laborales.

#### ■ Cabildeo

Como organización de empleadores, GICAM realiza actividades de cabildeo en nombre de sus miembros. Como parte de esta actividad, el Servicio Jurídico y el Comité Social redactan borradores de posición de GICAM sobre temas relacionados con la legislación laboral. Actualmente, GICAM está examinando las reformas de la seguridad social, un asunto sobre el cual expresa regularmente su opinión, haciéndolo recientemente su presidente en una rueda de prensa. Las posiciones de GICAM ante estas reformas son las siguientes: i) debería mejorarse la gestión del Fondo Nacional de Bienestar Social, debiendo ser nombrado su Director general por los interlocutores sociales, ii) debería aumentarse la base máxima de cálculo de la cotización social, especialmente para la pensión de jubilación, iii) los costes para las empresas resultantes de la ampliación de la seguridad social no deberían ser incrementados unilateralmente.

Debido a sus actividades de cabildeo, GICAM mantiene relaciones estrechas con los sindicatos con el fin de acordar posiciones conjuntas coordinadas respecto a los asuntos que afectan tanto a los empleadores como a los empleados. El Acuerdo Bipartito es un buen ejemplo de este trabajo.

Otra actividad importante que debería destacarse son las recientes negociaciones para determinar en nuevo salario mínimo interprofesional garantizado (SMIG). Basándose en estudios y simulaciones realizados por el Servicio Jurídico, GICAM ha argumentado que el SMIG no debería aumentar por encima de cierto umbral, de modo que se tenga en cuenta la situación particular del sector agrícola que, aunque paga los salarios más bajos, ofrece a los trabajadores otras ventajas. Estas negociaciones se llevaron a cabo de forma tripartita y se considera que su resultado ha sido un éxito.

#### ■ Información

Mientras que la actividad de cabildeo sólo se realiza cada vez que GICAM se preocupa por los temas que afectan a las empresas y que entran en su campo, mantener a sus miembros bien informados es una tarea cotidiana. GICAM proporciona a sus miembros información/asesoramiento sobre varios asuntos, incluyendo la legislación laboral, mediante correo electrónico, circulares, boletines informativos, página web, teléfono y reuniones. Esta información /asesoramiento se destina principalmente a los directivos generales y a los directivos de recursos humanos. Si un miembro, grande o pequeño, pide ayuda a GICAM con un problema específico, GICAM responderá de manera individual.

#### ■ Representación

GICAM es miembro de la junta directiva del Fondo Nacional de Bienestar Social (CNPS), donde cuenta con cuatro representantes. La junta está estudiando propuestas para la actualización de la legislación relativa a los accidentes y enfermedades profesionales, así como la cobertura financiera del CNPS para los trabajadores víctimas de accidentes laborales. GICAM también es miembro de estructuras de cooperación tripartita como el Comité Nacional de Asesoramiento para el Empleo y el Comité Nacional de Prevención de Riesgos Laborales. El Servicio Jurídico y el

Comité Social preparan las posiciones de GICAM en conexión con el trabajo de estos dos comités nacionales.

GICAM representa a los empleadores de Camerún en su trato con las autoridades públicas, sindicatos, cámaras de comercio locales, organizaciones de empleadores extranjeras, organizaciones económicas, financieras y sociales internacionales, la sociedad civil y, más generalmente, todo tipo de representación necesaria. GICAM también representa a los miembros individuales a petición.

## 5. Perspectivas futuras

Dado el debate actual en torno a la Ley Uniforme de Legislación Laboral de la Organización para la Armonización de la Legislación Empresarial en África, varios temas de legislación gozan de una prioridad especial para el futuro inmediato. Estos temas incluyen:

- El despido injusto y las compensaciones pagadas subsiguientemente al trabajador afectado (GICAM: habría que establecer un tope para la compensación)
- Litigios laborales individuales y conciliación previa (GICAM: habría que establecer una obligación de conciliación previa a la intervención del Inspector de trabajo)
- Cuestiones relativas a ciertos poderes (medidas cautelares; recursos judiciales) de los jueces de los tribunales laborales (GICAM: esto generará riesgos adicionales para las empresas)
- El arbitraje como método de resolución de los litigios laborales colectivos (GICAM: apoyo, ya que aporta más opciones de modos alternativos para la resolución de litigios).

La seguridad social, que está siendo reformada actualmente, es otro tema cuya importancia aumenta. Por otro lado, la cuestión de la remuneración es una preocupación que podría ver aumentar su importancia en el futuro, dado que los convenios colectivos suelen prever la revisión periódica de los salarios.

Por el momento, GICAM no considera necesario efectuar cambios en su prestación de servicios de legislación laboral en el futuro. En su opinión, su fuerza principal es su capacidad de reaccionar de manera oportuna y adecuada a los temas relativos a la nueva legislación laboral.

## Caso 2

### Federación de Empleadores de Ceilán (EFC)

#### 1. Introducción

EFC es la única organización de empleadores de Sri Lanka. Cuenta con unos 528 afiliados, con un total de más de 450.000 empleados. Sus miembros se dedican a actividades de fabricación, banca, comercio exterior, ventas/marketing y plantaciones. Las 22 empresas agrícolas regionales son una sola parte de la afiliación de EFC y cuentan con unos 250.000 empleados. La afiliación de EFC cuenta con empresas sindicadas y no sindicadas. En la actualidad, en más del 50 por ciento de las organizaciones afiliadas no existen sindicatos.

Además, EFC coordina el Grupo de Asociaciones Afiliadas de EFC, que hace las veces de plataforma de debate para distintas organizaciones de empresas sobre temas relacionados con el empleo, facilitando los intercambios de información y puntos de vista. Muchas de las principales cámaras de comercio y asociaciones comerciales de Sri Lanka son miembros de este Grupo.

EFC ofrece una gama de servicios profesionales que incluyen el asesoramiento, la representación y la negociación colectiva. Sus servicios globales de legislación laboral pretenden ayudar a los miembros a evitar las dificultades adoptando políticas y estrategias inspiradas en las prácticas más eficaces.

#### Contexto y evolución de los servicios de legislación laboral de EFC

El marco legal de las relaciones laborales en Sri Lanka puede dividirse en cinco áreas:

- Leyes relativas a la resolución y arbitraje de los conflictos laborales
- Leyes relativas a los términos y condiciones de trabajo
- Leyes relativas a la negociación colectiva y al reconocimiento de los sindicatos
- Leyes relativas a la finalización del contrato de trabajo tanto por causas disciplinarias como por otras causas.
- Sentencias judiciales emitidas por los tribunales superiores en relación con temas laborales que no se rigen específicamente por el estatuto.

El sistema de legislación laboral de Sri Lanka plantea retos para las empresas, ya que pone mayor énfasis en la ley que en las relaciones, y se centra casi por completo en la protección del trabajador. Al principio, las actividades de legislación laboral de EFC se centraban en la defensa de los empleadores cuando se interponían demandas contra ellos. Sin embargo, con el paso del tiempo, EFC ha desarrollado una gama global de servicios de legislación laboral en términos de asesoramiento, representación y publicaciones, así como en la emisión de propuestas de cambios en la legislación laboral destinadas al gobierno.

No existe ninguna otra organización de renombre que pueda ser considerada una "rival". Sin embargo, los bufetes de abogados de Sri Lanka también prestan asesoramiento en legislación laboral y representación dentro de su prestación de servicios jurídicos generales. Aunque algunas empresas de Sri Lanka dispongan de sus propios departamentos jurídicos, compuestos por abogados profesionales, siguen prefiriendo apelar a los consejos externos y, por lo tanto, en el área de la legislación laboral, optan por utilizar los servicios EFC en lugar de los de sus abogados internos.

#### 2. Estructura del servicio de legislación laboral

Dentro de la estructura de EFC, el servicio de legislación laboral forma parte de los departamentos generales de relaciones laborales. De los 23 miembros de su personal

profesional, 20 son abogados que prestan regularmente servicios de asesoramiento y/o representación para los miembros. Unos 16 letrados asisten regularmente a los juzgados laborales. No existe un servicio separado de servicios de legislación laboral, ni existe un presupuesto separado para los servicios de legislación laboral, ya que éstos son parte integrante de la organización global.

Para dar servicio a las 22 empresas agrícolas regionales y a algunos otros miembros instalados fuera de Colombo, EFC ha contratado a representantes regionales que no son empleados de EFC, sino representantes de EFC en las regiones. Casi todos ellos son abogados en funciones familiarizados con las leyes relativas al empleo de Sri Lanka. Los miembros situados en zonas alejadas contactan con estos representantes para solicitar asesoramiento cotidiano, así como su representación en un Tribunal laboral o ante las autoridades laborales. Estos representantes regionales cobran unos honorarios mensuales por sus servicios de asesoramiento.

Los ingresos por servicios de legislación laboral han representado una parte significativa de los ingresos globales de EFC en los últimos años. Esto atañe especialmente a las cuotas por comparecencia legal, que representan el 12 por ciento de los ingresos totales de EFC. La cuota de comparecencia legal es una cuota que el miembro paga a EFC por su representación ante las autoridades laborales, los juzgados laborales y los árbitros. La cuota de comparecencia cobrada está muy por debajo de los precios del mercado normal, ya que los miembros ya pagan una suscripción anual de afiliación. La cuota de afiliación cubre los servicios de asesoramiento, incluyendo el asesoramiento en legislación laboral y la preparación/redacción de documentos para los miembros.

### 3. Temas, actividades y métodos de trabajo del servicio de legislación laboral

#### 3.1 Función de cabildeo

EFC está reconocida por los actores principales como la organización líder en Sri Lanka, con competencias en el campo de la legislación laboral y las relaciones laborales, promotora de los intereses de los empleadores. EFC piensa que las estructuras actuales de legislación laboral han demostrado ser un obstáculo para la productividad y un elemento de disuasión para la creación de empleo. En este contexto, EFC ha llevado a cabo actividades de representación de varios tipos para promover cambios en las leyes laborales y adaptarlas a las necesidades de las empresas.

El Director General del EFC ocupa puestos representativos clave tanto en el Consejo Nacional de Asesoramiento Laboral como en su subcomité de Reforma de la legislación Laboral, lo que proporciona a EFC acceso e influencia en los avances más importantes de la legislación laboral.

#### 3.2 Servicios de asesoramiento

Veinte miembros del personal profesional del EFC son abogados que ofrecen asesoramiento regular a los miembros en cualquier asunto relativo al empleo. Este servicio se presta de manera gratuita a todos los miembros. Éste es un elemento de atracción para muchas empresas miembros, ya que la alternativa sería apelar a los servicios de un abogado en funciones y pagarle la tarifa de mercado.

Los miembros demandan asesoramiento en temas como la disciplina, las obligaciones legales que emanan de los convenios colectivos, los estatutos y también en lo relativo a las prácticas de relaciones laborales.

#### Lista de comprobación de EFC: Asesoramiento en temas disciplinarios

1. ¿Cuáles son los hechos? ¿Todos los hechos relevantes están disponibles? Si se ha realizado una investigación preliminar, examine las conclusiones.
2. ¿Recomendaría usted una investigación suplementaria?

3. ¿Se ha formado usted una primera opinión parcial? En ese caso, determine por qué y explique al cliente cuál podría ser la reacción de un tercero.
4. ¿Qué infracciones pueden identificarse?
5. ¿Hay alguna prueba clara de quién es el culpable? En caso contrario ¿la prueba es circunstancial?
6. ¿Se trata de un caso que podría tener implicaciones más amplias? ¿Interfiere con un principio establecido o tiene que ver con un litigio general o es un punto de confrontación con los empleados en general o con un sindicato? En ese caso, ponga a los directivos al corriente de las posibles implicaciones.

### 3.3. Representación

#### 3.3.1 Representación ante la Comisión Laboral

Muchos de los litigios que surgen entre empleadores y trabajadores son investigados por la Comisión Laboral<sup>2</sup> o por uno de sus agentes del Servicio Laboral. EFC, a través de su personal profesional, representa a sus miembros en estas investigaciones y también les ofrece el asesoramiento y la orientación necesarios.

Los tipos de investigación para los cuales se requieren sus servicios son:"

- Demandas interpuestas por los sindicatos o empleados relativas a despidos u otros agravios individuales."
- Demandas interpuestas por los sindicatos o empleados por violación declarada de pagos contemplados por los estatutos como salarios, beneficios de jubilación, términos mínimos garantizados por las Juntas salariales, por la Ley de Delegación sindical.
- Investigaciones iniciadas por el Comisionado de Asuntos Laborales o uno de sus funcionarios tras la inspección de incumplimientos de las obligaciones estatutarias
- Investigaciones relacionadas con la Ley relativa a la Terminación de la Relación Contractual (Disposiciones especiales) realizadas por los empleadores, o basadas en demandas investigadas en relación con el apartado 6 de la Ley
- Procedimientos de conciliación tras demandas presentadas por los sindicatos. Éstas suelen ir precedidas de negociaciones directas que se han estancado. La solicitud de decisión puede ser tanto para los empleadores como para el sindicato.
- Investigaciones sobre un presunto incumplimiento del convenio colectivo
- Cuando una empresa miembro está en huelga, se organizaría una conferencia a petición de los empleadores, el sindicato o por iniciativa del Comisionado de Asuntos Laborales.

#### 3.3.2 Representación ante los tribunales de trabajo/arbitrajes/juzgados laborales

Desde la entrada en vigor de la Ley de Litigios Laborales en Sri Lanka, han aumentado las necesidades de representación de trabajadores y empleadores. Los Tribunales de trabajo se establecieron en 1959, y se produjo una afluencia masiva de casos de despido para los que los miembros necesitaban servicios de representación. Los casos del tribunal de trabajo surgían principalmente por la solicitud directa de los sindicatos o los trabajadores y, en muy pocas ocasiones se trató de una indicación del Ministro de trabajo. EFC gestiona para sus miembros casos en todas sus etapas, empezando por las etapas de asesoramiento y preparación, hasta la preparación de los documentos requeridos por el Tribunal del trabajo, e incluyendo el manejo del caso en nombre del miembro y la redacción de alegatos para el Tribunal laboral. El arbitraje requiere el mismo tipo de preparación que las comparecencias ante los Tribunales laborales.

<sup>2</sup> En Sri Lanka, la Comisión Laboral ha sido designada por la ley para administrar las leyes laborales del país. Tiene amplios poderes determinados por los distintos estatutos laborales, incluyendo la Ley de Litigios Laborales.

### **3.4 Información**

Se transmite información a los miembros a través de circulares periódicas con explicaciones sobre los cambios en la legislación laboral, las propuestas de cambios, así como el asesoramiento a los miembros sobre asuntos específicos. También se suministra información a través de un boletín informativo trimestral que presenta, por ejemplo, las tendencias del mercado laboral, las sentencias del tribunal laboral, convenios colectivos, litigios (cómo se están manejando y cómo se resolverán), actividades de EFC y eventos en el extranjero que puedan ser del interés de los miembros.

### **3.5 Investigación y publicaciones**

En las publicaciones de EFC se pueden encontrar los resultados de investigaciones y otros tipos de información sobre normas de legislación laboral y relaciones laborales. Una de las publicaciones más significativas de los últimos tiempos es un Compendio de más de 1.000 sentencias judiciales de legislación laboral, que se revisa y publica periódicamente. Actualmente se está finalizando una "Guía del Recorte en Sri Lanka".

Las publicaciones aportan aproximadamente un dos por ciento de ingresos a EFC. Están disponibles tanto para los miembros como para los no miembros, aunque los miembros disfrutan de un descuento.

Las publicaciones de EFC, además de proporcionar orientación a los miembros y ser una fuente de ingresos, se utilizan en los programas de formación de EFC y contribuyen a la imagen positiva de la organización.

### **3.6 Formación**

La función de formación de EFC es un componente significativo de los servicios directos ofrecidos a los miembros. Durante el ejercicio fiscal que finalizó el 31 de marzo de 2009, EFC realizó un total de 66 programas de formación, 27 de los cuales dedicados a la legislación laboral y las relaciones laborales. Los 27 programas formaron a un total de 803 participantes. El diez por ciento de los beneficios obtenidos de los ingresos de formación anuales se distribuye entre el personal profesional que participa en la formación en calidad de especialistas. En pocas ocasiones, para temas muy especializados, EFC ha apelado a expertos externos, tanto nacionales como extranjeros.

### **4. Evaluación de los logros y perspectivas de futuro**

El mayor éxito de EFC es haberse construido una buena reputación en el campo de la legislación laboral y en los asuntos de relaciones laborales en Sri Lanka. Gran parte de su éxito se debe a:

- La calidad de su personal
- Su rápida respuesta a las consultas legales de los miembros
- Su gestión del tiempo
- Su capacidad de comunicación (por escrito, cara a cara, con presentaciones, por teléfono o por vía electrónica)

Cabe destacar que EFC siempre se esfuerza por prestar servicios a sus miembros en línea con su visión, que es "promover la armonía social a través del empleo productivo". Esta ha sido la característica principal de la calidad del servicio que EFC ha venido prestando desde hace años a los empleadores. También ha posibilitado que EFC mantenga su credibilidad ante los interlocutores sociales. Se espera que estos éxitos se fortalezcan en el futuro.

EFC es consciente de la necesidad que tienen el país de hacer frente a los retos de la recesión mundial y de la globalización. En el futuro inmediato, un área principal de preocupación es la necesidad de un marco normativo laboral flexible, de modo que esto seguirá siendo una prioridad para EFC. Según esta última idea y, debido a las continuas representaciones y propuestas presentadas por EFC reclamando cambios en las leyes laborales, el Ministro de Relaciones Laborales y Mano de Obra ha establecido un Comité de Reforma de la Legislación Laboral como etapa inicial para revisar la legislación laboral vigente. Se considera este paso como un gran adelanto y se espera que ayude a acelerar los cambios que tanta falta hacen.

EFC seguirá presionando para obtener un mejor sistema normativo de las relaciones laborales apuntalado con leyes de apoyo. Se prevé que en el futuro, el servicio de legislación laboral seguirá siendo importante y muy valioso para los miembros.

## Caso 3

# Confederación de Producción y Comercio de Chile - CPC

## 1. Introducción

La Confederación de Producción y Comercio de Chile (CPC) fue fundada en 1933 como organización global para los empleadores chilenos. La afiliación de CPC está compuesta por seis organizaciones sectoriales afiliadas (Ramas)<sup>3</sup>, cuyos miembros son empresas individuales privadas. El objetivo de CPC es representar los intereses de las empresas nacional e internacionalmente, influir en la legislación y la política chilena e impulsar el desarrollo de la empresa y el comercio éticos.

### 1.1 Contexto y evolución del servicio de legislación laboral

La normativa laboral en Chile cubre un amplio espectro de leyes y decretos administrativos. El Ministerio de Trabajo y Bienestar Social desempeña un papel crucial en la preparación y el cumplimiento de la normativa laboral. Además, los convenios colectivos de las empresas también contienen normas laborales.

El servicio de legislación laboral de CPC se centra en influir en la normativa laboral chilena para crear un marco favorable para los negocios. Aunque CPC ha cosechado algunos éxitos en sus esfuerzos de cabildeo ante el gobierno y el Congreso Nacional (algunos ejemplos de ello son el Acuerdo Nacional Tripartito para el Empleo (véase la sección 5 más abajo) y la culminación de la nueva ley de seguro de desempleo sigue existiendo una normativa laboral compleja y difícil de aplicar para las empresas.

El servicio de legislación laboral de CPC no trata las solicitudes de las empresas individuales, ya que de esto se ocupan las Ramas. De este modo, los servicios de legislación laboral de CPC y de sus Ramas se complementan y dan lugar a sinergias.

Aunque existen organizaciones comerciales que también prestan servicios de asesoramiento laboral a sus miembros, así como institutos y centros educativos que generan opinión en asuntos laborales, CPC es el portavoz principal de las empresas y no tiene competencia directa en esta función.

## 2. Estructura del servicio de legislación laboral

### 2.1 Componentes

- El servicio de legislación laboral de CPC trabaja principalmente a través de su Comisión de Trabajo, Formación y Empleo (Comisión Laboral). Esta Comisión es un órgano asesor del Comité Ejecutivo y de la Presidencia que facilita la reunión periódica de representantes prominentes de la rama, especialistas en relaciones laborales y en mercado de trabajo para evaluar el impacto potencial de la nueva normativa laboral en el comercio y la empresa. Además de esta Comisión, las principales estructuras del servicio de legislación laboral comprenden:
- Comisiones u órganos asesores específicos, creados a petición del Presidente de CPC y/o del Comité Ejecutivo. Éstos reúnen a un grupo de especialistas en relaciones laborales y mercado de trabajo de renombre para trabajar en un tema prioritario.

<sup>3</sup> Éstas representan las actividades productivas y comerciales más representativas del país: agricultura, comercio, servicios y turismo, minería, industria, construcción y banca y finanzas.



- El asesor jurídico de CPC, que es un miembro del equipo profesional permanente. Éste actúa como Secretario general de la Comisión Laboral y coordina el trabajo de las comisiones específicas.
- Un servicio de seguimiento jurídico prestado por una empresa externa que trata las solicitudes y actúa según las instrucciones de la Dirección General y del asesor jurídico de CPC.

## 2.2 Presupuesto y Personal

CPC se financia exclusivamente con las contribuciones de sus Ramas. El servicio de legislación laboral no representa ningún coste significativo para la Confederación, ya que los expertos laborales que participan en la Comisión Laboral y en las comisiones específica y externa proporcionan sus servicios gratuitamente y, en general, también participan en el trabajo interno y en los grupos asesores de las Ramas de CPC de la misma manera. De acuerdo con esto, los costes fijos más altos del servicio corresponden a las remuneraciones del Director General y del equipo profesional multidisciplinario que trabaja en CPC (incluido el asesor legal). Otro coste fijo adicional es la información jurídica semanal suministrada por una empresa externa, que informa al asesor jurídico de CPC sobre la situación legislativa y las prioridades que se están debatiendo en el Congreso Nacional.

La Comisión Laboral cuenta actualmente con unos veinte miembros, mientras que el número de miembros de las comisiones de trabajo específicas fluctúa entre seis y diez. Los miembros de las comisiones suelen ser profesionales con pericia en asuntos laborales, que asesoran a las empresas miembros de las Ramas o se ocupan de los asuntos laborales de sus organizaciones comerciales y de empresas correspondientes.

Las fuentes de información sobre legislación laboral de CPC incluyen las actas e informes de las reuniones internas, de las reuniones de las comisiones laborales o de recursos humanos de las Ramas y de las reuniones con las autoridades gubernamentales y/o los trabajadores. Además, CPC obtiene información del servicio jurídico externo (arriba descrito), de las páginas web de legislación laboral relevantes, de los tribunales de trabajo y de los medios de comunicación.

## 3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral

Los principales temas de cabildeo de CPC en la legislación laboral individual son, por ejemplo, la reducción de los costes del despido y los contratos de trabajo más flexibles. En cuanto a la legislación laboral colectiva, las principales cuestiones son el fortalecimiento de la posición de los sindicatos frente a la organización o la acción de los grupos de trabajadores externos a los sindicatos, la ampliación de la agenda de negociación colectiva y el establecimiento de límites al abuso de los privilegios sindicales.

En los años recientes, Chile ha aprobado leyes laborales que modifican las modalidades de funcionamiento de las relaciones laborales. Las leyes individuales más importantes incluyen la reforma del sistema de jubilación, la ley de subcontratación y el proceso laboral general. En el área de la legislación laboral colectiva existe un plan nacional de protección del empleo, nacido de un acuerdo entre CPC y los sindicatos laborales, que ha puesto en marcha medidas temporales para compensar los efectos de la crisis mundial actual. Con varias de estas leyes, CPC participa en comités tripartitos de seguimiento para monitorear los resultados y mejorar la normativa con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

Además de esta actividad nacional, el servicio de legislación laboral de CPC realiza un seguimiento de los temas que se plantean a nivel internacional y que pueden resaltar algunas organizaciones como la OIT.

## 4. Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral

- En líneas generales, el servicio de legislación laboral de CPC comprende las siguientes actividades:
  - Análisis (incluyendo el análisis técnico con documentos de posición, etc.) de los efectos de las leyes laborales en las actividades de las empresas y evaluación del impacto potencial de los borradores legislativos del Congreso que puedan ser de interés para las empresas
  - Acciones de cabildeo, participación en audiencias organizadas por el Congreso Nacional para escuchar las opiniones y propuestas de la industria en cuanto a los borradores de legislación laboral que se estén debatiendo
  - Participación en comités de trabajo (bipartitos o tripartitos) con el Gobierno para examinar el impacto de la futura legislación laboral en las empresas o para monitorear la entrada en vigor de dichas leyes
  - Respuesta a las solicitudes de información de la OIT y otros órganos internacionales
  - Participación en foros y seminarios nacionales e internacionales
  - Representación de las empresas en los medios de comunicación
  - Publicación de la opinión de CPC en el boletín de la organización

## 5. Evaluación de los logros y perspectivas de futuro

CPC considera que la reciente conclusión de un Acuerdo Nacional para el Empleo representa un gran éxito. Dicho Acuerdo, expresado ahora en forma de legislación laboral, establece alternativas temporales flexibles que permiten a trabajadores y empresarios hacer frente conjuntamente a los efectos de la crisis económica mundial a través de acuerdos voluntarios que favorecen la formación de la mano de obra y la permanencia de los trabajadores en la empresa. El Acuerdo fue suscrito por todo el sector empresarial chileno, ya que pretende generar alternativas a la pérdida de puestos de trabajo.

Mirando hacia el futuro, CPC espera que, en respuesta a los retos que plantea la globalización, la legislación laboral chilena siga buscando un mayor equilibrio entre la protección del trabajador y la necesidad de flexibilidad de las empresas. También cabe la posibilidad de que se tienda a lograr un mayor consenso entre las empresas y los trabajadores dado su interés compartido por el empleo y el crecimiento económico.

CPC seguirá mejorando la eficiencia de sus servicios de legislación laboral. Sin embargo, no se prevén grandes modificaciones.

## Caso 4

### Asociación Nacional de Empresas de Colombia - ANDI

#### 1. Introducción

La Asociación Nacional de Empresas de Colombia (ANDI) es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1944. Se trata de la asociación más importante del sector privado en Colombia, con más de 1.100 miembros de distintos sectores de la economía que incluyen la fabricación, las finanzas, la minería y la agricultura.

La Asociación tiene su sede en Medellín y cuenta con seccionales en otras ciudades de todo el país. ANDI representa los intereses del sector empresarial privado ante las instituciones nacionales e internacionales, y trata asuntos económicos, legales, sociales, medioambientales y de negocios.

#### 1.1 Contexto general y evolución de los servicios de legislación laboral.

ANDI desarrolló los servicios de legislación laboral para ofrecer orientación y satisfacer las necesidades de información de las empresas miembros. Existe un alto nivel de demanda de este servicio por parte de los miembros, que consideran a ANDI como una organización experta en la materia.

ANDI considera que la legislación laboral en Colombia sigue reflejando las tendencias pasadas que inspiraron la mayor parte de los códigos laborales de América Latina, protegiendo a los trabajadores como individuos y con una escasa visión del empleo o de la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, la experiencia de las recientes reformas positivas en la legislación laboral colombiana ha confirmado la importancia de contar con un portavoz fuerte y coherente que represente las visiones y las necesidades de las empresas. Sobre todo, ANDI ha logrado buenos resultados en nombre de los empleadores y el Gobierno reconoce y tiene en cuenta la posición de las empresas al realizar cambios o introducir nuevas normativas laborales.

El servicio de legislación laboral forma parte del funcionamiento general de ANDI y, por lo tanto, está completamente integrado con todas las actividades. Por ejemplo, las oficinas regionales de ANDI en distintas ciudades colombianas actúan como un vínculo entre el servicio de legislación laboral y los miembros, recibiendo solicitudes de la empresa local y transmitiéndolas a la sede central. También suministran toda información general recibida del servicio de legislación laboral a todas las empresas miembros. Además, la unidad de Legislación Laboral de ANDI y el Centro de Estudios Económicos trabajan juntos para realizar análisis interdisciplinarios sobre el impacto de la normativa laboral y preparar documentos de apoyo para las acciones de cabildeo.

ANDI no tiene competencia jurídica en el área de la legislación laboral. Su actividad complementa a la de los bufetes de abogados y, con frecuencia, ANDI trabaja con muchos de ellos en relación con su trabajo.

Las empresas miembros son los principales usuarios de los servicios de legislación laboral. Sin embargo, el Gobierno también solicita la opinión de ANDI sobre temas de legislación laboral y, a menudo, los Tribunales Laborales invitan a ANDI a expresar su opinión en juicios donde se debate la constitucionalidad de una normativa laboral. Las universidades y sindicatos también invitan a ANDI a participar en foros sobre asuntos laborales.

#### 2. Estructura del servicio de legislación laboral

Los servicios de legislación laboral son una parte esencial del departamento de Asuntos Legales y Sociales de ANDI. El departamento está liderado por la Vicepresidencia de Asuntos Jurídicos y Sociales, responsable de todos los asuntos sociales y jurídicos. El departamento jurídico de ANDI comprende los servicios de legislación laboral, legislación fiscal y legislación comercial.

El personal que presta los servicios de legislación laboral son el Vicepresidente de Asuntos Legales y Sociales, el Abogado Laboralista Adjunto y un Abogado Júnior. Además, cuenta con letrados encargados del cabildeo y con un asistente jurídico.

Existe un presupuesto para el departamento de Asuntos Jurídicos y Sociales, y los recursos se reparten entre las distintas áreas de acuerdo con las necesidades. Tradicionalmente, el área de legislación laboral recibe una gran parte del presupuesto, ya que es el área de mayor demanda por parte de las empresas miembros. Sin embargo, no hay porcentajes fijos predeterminados. El mayor porcentaje del presupuesto se asigna a los gastos operativos del departamento, que incluyen:

- Salarios de los abogados y del personal de apoyo
- Gastos de viajes nacionales
- Equipos informáticos y de comunicación móvil
- Suscripciones a publicaciones jurídicas

Las principales fuentes de información jurídica son el Ministerio de Trabajo (información tanto formal como informal) y la información procedente de los juzgados laborales a todos los niveles. ANDI cuenta con varias suscripciones a publicaciones jurídicas importantes.

### 3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral

Las empresas miembros suelen consultar con la unidad de legislación laboral de ANDI en busca de información, asesoramiento y orientación sobre los temas siguientes:

#### 3.1 Derechos individuales de empleo

Esto incluye en particular los contratos de trabajo y su aplicación, la finalización del empleo, los términos y condiciones y las formas atípicas de contrato.

#### 3.2 Legislación laboral colectiva

Estas consultas se refieren principalmente a los aspectos jurídicos de la negociación colectiva, que son relevantes sobre todo para las grandes empresas cementeras, textiles, petroleras y de los sectores alimentario y financiero. Aunque los abogados de ANDI no participan directamente en la negociación de los convenios colectivos, proporcionan a las empresas miembros asesoramiento e información de apoyo en cuanto a:

- Aclaración de preocupaciones relativas a los términos jurídicos de la negociación y etapas que la negociación debe seguir para ser válida
- Apoyo en la preparación de las cláusulas específicas que el empleador quiere proponer en las negociaciones
- Interpretación jurídica de las cláusulas convencionales

#### 3.3 Seguridad social

La seguridad social es un área que recibe un número creciente de consultas relativas, en particular, a asuntos prácticos como el cumplimiento de las obligaciones de la seguridad social, aunque también las pensiones, el seguro de enfermedad y los riesgos profesionales.

#### 3.4 Legislación laboral internacional y legislación comparativa

Las normas laborales internacionales se han vuelto muy importantes en Colombia, especialmente en lo relativo a la legislación laboral. Los sindicatos colombianos suelen presentar demandas contra el Gobierno ante el Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT (CLS). Muchas de estas demandas involucran a empresas del sector privado colombiano y sus conclusiones tienen una gran influencia en la legislación y la normativa laboral. ANDI ofrece un apoyo global a los empleadores que han sido objeto de demandas ante el Comité. También ofrecen asesoramiento sobre las acciones legales presentadas en Colombia y derivadas de las recomendaciones del CLS.

Recientemente, los sindicatos colombianos interpusieron una demanda ante el Comité de Libertad Sindical (CLS) del Consejo de Administración de la OIT por una supuesta violación de los Convenios nº 87 y 98 por parte de Colombia. En este caso se veía involucrado un gran banco de Colombia que cotizaba en la Bolsa de Nueva York y también era miembro fundador de ANDI. ANDI informó al banco sobre los procedimientos del CLS, le orientó en su correspondencia con el Gobierno y le ayudó a llegar a un entendimiento con el sindicato. Al final, los sindicatos retiraron la demanda.

Muchas empresas colombianas que operan en el extranjero acuden a ANDI en busca de información sobre la legislación laboral de otros países. Para ello, la unidad de legislación laboral establece los contactos necesarios con las organizaciones de empleadores extranjeras y, con la ayuda de organizaciones como la OIE y la OIT, proporciona el asesoramiento adecuado.

## 4. Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral

### 4.1 Cabildeo y representación

Cuando el Parlamento está redactando o modificando la legislación laboral, ANDI presenta propuestas para defender que los intereses de las empresas se tengan en cuenta al hacer la reforma. Las propuestas siempre expresan el razonamiento jurídico, político o económico subyacentes a la perspectiva empresarial. ANDI participa en audiencias públicas organizadas por el Gobierno o el Senado para debatir el borrador de la normativa.

ANDI también representa a sus miembros ante las agencias internacionales, nacionales y locales. La Asociación comunica las opiniones y propuestas de sus miembros en todas las ocasiones que requieren la representación de los intereses del sector empresarial. A todos los niveles, ANDI escucha, analiza, transmite y busca soluciones para las necesidades del sector privado.

En el área de la negociación colectiva, ANDI actúa como un vínculo entre las empresas miembros y el Ministerio de Protección Social, ya que este último es responsable de la supervisión y la declaración de la conclusión de las negociaciones colectivas.

### 4.2 Información y asesoramiento

Las empresas miembros suelen contactar con el área de legislación laboral en busca de información y asesoramiento. Estas solicitudes pueden proceder del departamento de RH de la empresa o de su asesor jurídico. Generalmente, desean aclarar alguna información técnica u obtener información sobre la manera con que otras empresas han tratado un asunto en particular. Estas solicitudes suelen resolverse por correo electrónico o por teléfono y, en casos más exhaustivos, mediante reuniones con los abogados de las empresas.

El área de legislación laboral cuenta con una biblioteca completa y una base de datos de información sobre legislación laboral, así como con una recopilación de sentencias laborales y conceptos jurídicos. Todo ello está disponible para ayudar a los miembros con sus consultas.

Los miembros también reciben por correo electrónico un boletín informativo mensual con noticias sobre la legislación laboral. Esta información está muy bien valorada y suele dar pie a consultas subsiguientes por parte de las empresas miembros.

Actualmente, la página web de ANDI está siendo actualizada, y pronto incluirá un acceso fácil a información sobre la legislación laboral para las empresas miembros.

### 4.3 Formación

Una empresa o grupo de empresas de la misma región del país pueden solicitar, a través de las oficinas de ANDI, formación relativa a temas específicos de legislación laboral. Las empresas eligen los temas que les interesan y, a continuación, los abogados de ANDI preparan un taller de formación.

## 5. Perspectivas futuras

En los últimos años, la base de afiliación de ANDI ha crecido, fortaleciendo la posición de la organización en la sociedad. Se espera que el servicio de consultas de legislación laboral siga siendo el servicio más importante de ANDI, y que los miembros soliciten mayor asistencia en nuevas áreas, como la seguridad social.

Un tema muy importante para los empleadores es el reciente interés en los asuntos laborales que ha surgido en Colombia tras las negociaciones de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y la Unión Europea. En este contexto, la implementación de los Convenios de la OIT ha adquirido mayor relevancia y, por consiguiente, se espera que el área de legislación laboral de ANDI requiera un mayor fortalecimiento.

El mayor reto al que se enfrentan los empleadores colombianos y ANDI consiste en mostrar a la comunidad internacional los avances legislativos y de diálogo social alcanzados en Colombia en los últimos años, y también promover los logros del Acuerdo Tripartito para el Derecho de Asociación firmado durante la 95ª Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT (2006) y el programa de Cooperación Técnica de la OIT en Colombia. El éxito del Programa de Cooperación Técnica de la OIT en Colombia ha generado un crecimiento en las actividades de formación para empleadores sobre las normas laborales internacionales, la negociación colectiva y el diálogo social, y todo ello supone una oportunidad para ANDI.

Las principales mejoras que ANDI espera conseguir son:

- Continuación de los programas de formación para abogados del servicio de legislación laboral, especialmente sobre las Normas Laborales Internacionales y la Ley Constitucional
- Incremento del personal del servicio de legislación laboral (un segundo abogado júnior de relaciones laborales) para abarcar mejor las consultas de legislación laboral
- Aumento del uso de la página web para proporcionar servicios de legislación laboral de una manera más eficiente
- Ampliación de las acciones de formación en legislación laboral y normas laborales internacionales para los abogados empleados por las empresas miembros

## Caso 5

### Unión de Industrias y Comercios del Metal - UIMM. Francia

#### 1. Introducción

Una ley de libertad de asociación, aprobada en Francia en marzo de 1884, llevó a la formación de los primeros sindicatos. Las primeras federaciones de empleadores del sector de la metalurgia se establecieron a finales del siglo XIX. Desde su origen, su papel consistió en negociar convenios laborales colectivos a nivel regional. En 1900, estas federaciones regionales decidieron crear la Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) con vistas a ejercer la representación a nivel nacional.

Existen dos tipos de estructuras de empleadores en el sector metalúrgico francés:

- Estructuras que se ocupan solamente del campo de las relaciones laborales ("social"): Se trata de las federaciones de empleadores regionales arriba mencionadas, que negocian los convenios colectivos de la industria metalúrgica y están especializados en legislación laboral, y
- Estructuras que sólo se ocupan de los campos técnicos: Se trata de las organizaciones conocidas como patronales "económicas", que reúnen a las empresas pertenecientes a una de las ramas de la industria metalúrgica, como la industria de ingeniería mecánica, la industria de ingeniería eléctrica, la industria aeronáutica y las industrias del hierro y el acero.

Cada empresa puede afiliarse a las dos estructuras. Desde 1900, UIMM ha sido la federación de las asociaciones de empleadores, que reúne las organizaciones de empleadores regionales ("sociales") y las organizaciones de empleadores económicas ("técnicas") nacionales. El 80 por ciento de las empresas de la industria metalúrgica están afiliadas a las 85 federaciones de empleadores regionales de UIMM.

#### 1.2 Contexto y evolución del servicio de legislación laboral

Las federaciones de empleadores regionales del sector metalúrgico desempeñan dos papeles principales:

- Un **papel privado** que consiste en defender los intereses de la afiliación (promoción de la iniciativa empresarial, demandas, cabildeo, etc.)
- El **papel institucional** que consiste en negociar y concluir convenios colectivos

El desarrollo de servicios de legislación laboral fue una evolución natural para las organizaciones regionales de empleadores del sector metalúrgico. El personal profesional estaba compuesto por abogados especializados en legislación laboral que habían redactado convenios colectivos y que, obviamente, estaban capacitados para ayudar a las empresas a aplicar dichos convenios y a resolver los litigios que pudieran resultar de ellos. Más generalmente, el hecho de que estos abogados estuvieran especializados en este campo, e implicados en el desarrollo de una política empresarial dirigida a promover y a defender a la industria, hacía de ellos unos asesores eficaces para las empresas en todos los asuntos de legislación laboral.

Para los servicios de legislación laboral, las organizaciones de empleadores de la industria metalúrgica de Francia intervienen tanto a nivel regional como nacional. Los servicios se han desarrollado con el tiempo en función de los cambios que se han ido produciendo en la legislación y la normativa laboral nacional. Concretamente, las reformas legislativas relativas a la negociación colectiva de 1950, 1968 y 1982 llevaron progresivamente a una ampliación del papel y del mandato de UIMM en el campo de los servicios de legislación laboral.

UIMM considera que, mientras que las leyes deben establecer las reglas que gobiernen el orden público (general y social), se debería dejar que los interlocutores sociales definieran las demás reglas

de gobierno de las relaciones laborales a través del convenio colectivo. Dada la tendencia del legislador francés a intervenir en todos los campos de la legislación laboral, la acción de UIMM pretende limitar la intervención legislativa para poder negociar con las organizaciones sindicales.

Todos los miembros tienen acceso gratuito a los servicios de legislación laboral prestados por la federación de empleadores regional, cualquiera que sea su tamaño. Además, en caso de que se trate de asuntos complejos, las organizaciones de empleadores regionales tienen acceso gratuito, a su vez, a los servicios de legislación laboral prestados por los distintos departamentos especializados que UIMM ha establecido a nivel nacional. Los departamentos jurídicos de las grandes empresas también tienen acceso directo a estos servicios especializados de UIMM.

Se suele considerar que los bufetes de abogados son competidores de los servicios de legislación laboral de las organizaciones de empleadores, pero esto no sucede en Francia. Los papeles respectivos desempeñados por ambos son esencialmente complementarios y las relaciones entre ellos se consideran satisfactorias. La ley francesa otorga a las organizaciones de empleadores y sindicatos la máxima autoridad para crear normas colectivas a través de los convenios colectivos. Los abogados no pueden sustituirse a las organizaciones de empleadores en este ámbito. A la inversa, aunque la ley francesa autoriza a las organizaciones de empleadores y sindicatos a asistir a sus miembros ante los tribunales laborales, esto sucede raras veces.

Los clientes de los servicios de legislación laboral son empresas de la industria metalúrgica, es decir, empresas cuya actividad principal está incluida en las actividades económicas enumeradas en los convenios colectivos de dicho sector, y que son miembros de la federación de empleadores regional del área geográfica donde están establecidas.

## 2. Estructura del servicio de legislación laboral

Las organizaciones de empleadores de la industria metalúrgica no poseen un departamento jurídico parecido a los departamentos jurídicos que encontramos en otras organizaciones. Los servicios de legislación laboral prestados en las federaciones de empleadores regionales de la industria metalúrgica, y en la misma UIMM, constituyen la actividad principal de la organización. Así pues, no se asigna una cuota específica del presupuesto operativo a la prestación de servicios de legislación laboral.

Hay 750 empleados asignados a los departamentos de legislación laboral de las organizaciones de empleadores de la industria metalúrgica. 50 de ellos son empleados de UIMM y el resto son empleados de las organizaciones regionales. Esta cifra comprende las tres categorías de personal siguientes:

- i. Personal (principalmente abogados) empleado en las federaciones de empleadores regionales del sector metalúrgico, encargado de la redacción de los convenios colectivos y de prestar asistencia directa a los miembros en todos los campos de la legislación laboral
- ii. Personal empleado en las instalaciones de formación del sector, encargado de asistir y asesorar a las empresas directamente sobre sus opciones de formación profesional
- iii. Personal empleado de UIMM, encargado de elaborar los convenios nacionales del sector metalúrgico y de ofrecer asistencia especializada para las asociaciones de empleadores regionales y los departamentos jurídicos de las principales empresas en todos los campos de la legislación laboral

Al estar afiliada a dos organizaciones nacionales interprofesionales, es decir, Mouvement des Entreprises de France, MEDEF ("Movimiento de las Empresas de Francia") y Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, CGPME ("Confederación General de las Pequeñas y Medianas Empresas"), UIMM recibe la documentación publicada por estas dos organizaciones, así como la información que éstas proporcionan oralmente en las reuniones técnicas.

Gracias a éstas y otras fuentes de información UIMM cuenta con una amplia biblioteca de documentos compuesta por unas 100 publicaciones periódicas de órganos empresariales, sindicales y gubernamentales, así como de institutos de investigación y otras organizaciones internacionales.

Por último, los abogados de UIMM participan en seminarios y coloquios de sus especialidades respectivas organizados por universidades o por órganos públicos o privados especializados en legislación laboral.



### **3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral**

- Los principales temas cubiertos por el servicio de legislación laboral de UIMM son los siguientes:

#### **3.1 Relaciones laborales individuales**

- Contratos de trabajo, contratos fijos, temporales y atípicos (celebración, implementación, suspensión y finalización)
- Horarios de trabajo y remuneración
- Transmisión de empresas
- Control de la dirección y disciplina
- Prevención de riesgos laborales
- Tribunales laborales
- Ley de formación profesional

#### **3.2 Relaciones laborales colectivas**

- Ley sindical
- Instituciones de representación de los trabajadores y los sindicatos
- Ley de negociación colectiva y puesta en práctica
- Firma, enmienda y finalización de convenios colectivos
- Articulación de los distintos niveles de negociación (interprofesional, sectorial, empresarial, por fábrica, por grupo)
- Litigios laborales colectivos

#### **3.3 Ley de la seguridad social**

- Seguros sociales (enfermedad, maternidad, discapacidad, vejez)
- Prevención de accidentes y enfermedades laborales

#### **3.4 Mecanismos de pensiones complementarias y fondos de previsión suplementarios**

#### **3.5 Legislación internacional**

- Aplicación de las normas internacionales en la legislación nacional
- Traslado de empleados franceses a otros países
- Empleo de trabajadores extranjeros en Francia
- Ley comparativa y legislación laboral en otros países
- Legislación laboral de la Comunidad Europea

## 4. Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral

### 4.1 Cabildeo

Las autoridades públicas consultan con UIMM (así como con los sindicatos) los proyectos y propuestas de ley y los borradores de normativas y circulares de legislación laboral tanto a nivel nacional como comunitario.

### 4.2 Información y asesoramiento

La información y el asesoramiento proporcionados para los afiliados por teléfono, correo electrónico o en reuniones especiales es un componente principal de las actividades de UIMM, e implican a los abogados de las federaciones de empleadores regionales y a los empleados en UIMM. Cada letrado trata una media de entre 20 y 30 consultas telefónicas al día. Las consultas por escrito siguen siendo el medio más frecuentemente utilizado en caso de cuestiones de principio. También se ofrece información y el asesoramiento diariamente mediante circulares o correo electrónico y en la zona de miembros de la página web de UIMM.

### 4.3 Representación ante los juzgados laborales

Aunque la ley francesa autoriza a los delegados permanentes y no permanentes de las organizaciones de empleadores y sindicatos a asistir o a representar a sus miembros ante los tribunales laborales, las federaciones de empleadores regionales de la industria metalúrgica utilizan rara vez esta opción. UIMM no la utiliza en absoluto.

### 4.4 Publicaciones

- UIMM publica los siguientes documentos de legislación laboral:
- **Bulletin:** Publicación semanal destinada a las federaciones de empleadores regionales sobre los eventos de actualidad en los campos legal y legislativo (leyes, normativas, circulares, jurisprudencia, ampliaciones de convenios colectivos, etc.).
- **Informations sociales:** Destinada tanto a las federaciones de empleadores como a las empresas, esta publicación ofrece explicaciones prácticas y detalladas sobre el contenido y las normas para aplicar todos los nuevos dispositivos de derecho laboral derivados de las leyes, normativas o convenios colectivos.
- **Jurisprudence sociale:** Boletín mensual destinado a las federaciones de empleadores regionales y las empresas que presenta y comenta la jurisprudencia den campo de la legislación laboral desde el punto de vista político. Jurisprudence sociale también se envía a las universidades y a los profesionales del derecho.
- **Social international y Europe en bref:** Boletines mensuales destinados tanto a las federaciones de empleadores regionales como a las empresas con noticias sobre los acontecimientos que se producen en otros países en lo relativo a la legislación, la negociación colectiva y los convenios colectivos, las condiciones de trabajo y los problemas relacionados con el empleo y la formación, centrándose especialmente en la industria metalúrgica.
- **Otras publicaciones:** UIMM también publica folletos y monografías sobre aspectos complejos de la legislación laboral que requieren un análisis más profundizado.

### 4.5 Formación en legislación laboral

UIMM organiza periódicamente sesiones informativas o formativas de un día o medio día para los abogados de las asociaciones de empleadores regionales sobre asuntos de legislación laboral nuevos o complejos. También se organizan reuniones similares para los abogados de las empresas. Además, las federaciones de empleadores regionales organizan con frecuencia

sesiones formativas o informativas de un día o medio día para sus afiliados sobre temas actuales de legislación laboral o sobre aspectos complejos de la legislación laboral, apelando a menudo a los juristas especializados en el tema de UIMM para realizar las sesiones.

UIMM también ha establecido el Instituto de Altos Estudios en Derecho Social Aplicado (Institut des Hautes Etudes de Droit Social Appliqué, IHEDSA). La misión del instituto es organizar cursos de formación en legislación laboral, designados por UIMM y cobrando una cuota.

## 5. Perspectivas futuras

No existen planes inmediatos de ampliación de los servicios de legislación laboral ofrecidos. Sin embargo, la organización se centra en la mejora del servicio general en las áreas siguientes:

- Acelerar e incrementar la publicación de análisis jurídicos breves sobre las nuevas disposiciones (leyes, normativas, jurisprudencia), así como el número de publicaciones con análisis legales profundizados de instrumentos legales complejos.
- Buscar un interlocutor de negociación único (en la medida de lo posible) para negociar asuntos y crear una "ventanilla única" de negociación colectiva.

Con el fin de alcanzar estos objetivos, UIMM se reestructuró en 2009 para crear cinco nuevas direcciones:

- Dirección Internacional
- Dirección Legal de formación profesional
- Dirección de legislación laboral
- Dirección de protección social
- Dirección de medioambiente, condiciones de trabajo y legislación empresarial

Las principales áreas de legislación laboral en las que UIMM espera ser operativa en un futuro inmediato son:

- Los papeles respectivos de la legislación y los convenios colectivos para la aplicación de las normas de la legislación laboral
- Acuerdos empresariales transnacionales y normas internacionales
- Legitimidad y capacidad representativa de los sindicatos
- Flexibilidad (movilidad geográfica y profesional, adaptación del trabajador al cambio tecnológico)
- Costes laborales
- Equilibrio laboral de los sistemas de seguridad social
- Tendencias poblacionales (ampliación de la vida laboral y pensiones, equilibrio de los planes de pensiones basados en el reparto).

## Caso 6

# Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes (BDA)

## 1. Introducción

La Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes (BDA) es la principal confederación de empleadores de Alemania. A través de sus 54 organizaciones sectoriales y 14 organizaciones regionales miembros, más de 1.000 asociaciones de empleadores independientes están afiliadas a BDA. BDA y sus asociaciones miembros representan en su conjunto a unos 2 millones de empresas individuales que emplean al 80 por ciento de la mano de obra alemana. BDA es una organización sin ánimo de lucro y tiene que financiar sus actividades con las cuotas de afiliación.

BDA presta servicios de legislación laboral, información y asesoramiento a sus organizaciones miembros quienes, a su vez, se los transmiten a sus empresas miembros en función de sus necesidades específicas en las distintas ramas o sectores. BDA ha llegado a la conclusión de que, entre sus miembros, la necesidad de servicios de legislación laboral es similar ya que, debido a su actividad y su pericia de cabildeo, tanto nacional como internacional, éstas están bien situadas para prestarlos de una manera global y oportuna. Del asesoramiento jurídico individual, así como de la representación directa, se encarga la organización de empleadores sectorial o regional miembro de BDA.

La legislación laboral en Alemania está muy regulada y es complicada, por lo que muchos de sus aspectos pueden generar incertidumbre legal. La principal motivación para establecer el servicio fue la de garantizar un servicio completo en todos los asuntos de legislación laboral para las asociaciones miembros de BDA y los miembros de éstas últimas. Otra motivación importante fue la coordinación de la política de negociación y las negociaciones de los convenios colectivos por parte de las organizaciones miembros.

Los principales competidores de los servicios de legislación laboral de BDA son las consultoras de gestión y los bufetes de abogados. Las asociaciones miembros de BDA o las empresas acuden a ellos cuando necesitan un apoyo muy personalizado y especializado.

Los principales usuarios de los servicios del departamento de legislación laboral son los departamentos laboral y de política de personal de las asociaciones miembros, así como algunas empresas miembros de las asociaciones miembros.

## 2. Estructura del servicio de legislación laboral

Dentro de la estructura de servicios de BDA, el servicio de legislación laboral lo presta un departamento distinto que trabaja, sin embargo, en estrecha colaboración con los demás departamentos y, por ello, está completamente integrado en las actividades de BDA.

Como otros departamentos de BDA, el departamento de legislación laboral tiene su propio presupuesto anual. La distribución de los costes del departamento de legislación laboral son (aproximadamente):

- costes de personal: 80 por ciento
- gastos materiales (publicaciones legales periódicas, libros, suministros de oficina, telecomunicaciones, etc.): 10 por ciento
- gastos de viajes: 7 por ciento
- asesoramiento académico (pericia e informes de profesores de legislación laboral): tres por ciento

Suele haber siete abogados y dos asistentes en el departamento de legislación laboral, que está dirigido por un director y un director delegado. Las tareas se distribuyen entre el personal profesional de acuerdo con la estructura de la legislación laboral alemana. Algunos están especializados en asuntos de legislación laboral individual, y otros en legislación laboral colectiva. El personal profesional tiene que formarse periódicamente sobre las evoluciones actuales de la legislación laboral y la jurisprudencia, así como sobre asuntos de relaciones públicas.

Las fuentes de información fundamentales utilizadas por el departamento de legislación laboral son:

- Gobierno/Ministerio de Trabajo, tribunales laborales, partidos políticos, universidades, medios de comunicación
- información procedente de Internet (por ejemplo, la base de datos online JURIS que contiene, concretamente, sentencias del tribunal laboral) y publicaciones periódicas

### 3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral

- Los temas más importantes de la prestación de servicios de legislación laboral individual se refiere a las áreas legales siguientes:
- la Ley de Protección contra el Despido
- la Ley de Horarios de Trabajo
- la Ley de Trabajo a Tiempo Parcial y Temporal
- la Ley Anti Discriminación
- la remuneración continua durante la baja por enfermedad
- la forma de los contratos de trabajo

Otras áreas de actividad son:

- legislación laboral colectiva: interacción con los sindicatos y otras formas de representación de los trabajadores, resolución de litigios, reestructuración empresarial y prevención de riesgos laborales
- legislación internacional, ley comparativa y legislación laboral extranjera relevante

Los siguientes temas de legislación laboral podrían adquirir importancia en el futuro:

- protección de datos en la relación contractual
- salarios mínimos legales
- marco legal para las relaciones contractuales flexibles (de duración determinada, temporales, a tiempo parcial y teletrabajo)
- el derecho a la huelga
- Legislación laboral europea, incluyendo la jurisprudencia de la Corte de Justicia Europea.

### 4. Métodos de trabajo del servicio de legislación laboral

#### 4.1 Métodos generales de trabajo

- El departamento de legislación laboral ha establecido varios comités de expertos para evaluar las necesidades de los miembros en el campo de la legislación laboral y asesorar a los órganos competentes de BDA en consecuencia. Además, BDA consulta a sus miembros sobre todos los borradores de nuevas leyes mediante circulares.

También evalúa periódicamente los resultados del servicio y de las actividades de cabildeo. Los miembros de BDA pueden evaluar la calidad de la información/asesoramiento que reciben. Además, la atención que el público otorga a las posiciones de BDA se establece mediante la recopilación y el análisis de las reacciones que aparecen en los medios de comunicación.

El suministro de servicios de legislación laboral de BDA se ha visto influenciado en los últimos años por los siguientes acontecimientos principales:

- La importancia creciente de la publicidad y las relaciones públicas: Cada opinión y posición de BDA respecto a la legislación laboral se comunica ahora por Internet y comunicados de prensa para alcanzar el nivel adecuado de atención por parte del público.
- El desarrollo de los medios de comunicación electrónicos: Estos medios ofrecen nuevas variedades de prestación de servicios, por ejemplo, una comunicación más rápida y eficiente (correo electrónico, servicios por Internet e Intranet) y creación de bases de datos (sistema de gestión de documentos electrónicos).
- La globalización y la creciente competencia internacional: Las actividades de cabildeo se centran ahora en la promoción de un marco legal flexible, concretamente de las modalidades de trabajo flexibles (trabajo temporal, a través de agencias y a tiempo parcial).

## 4.2 Actividades de cabildeo

El departamento de legislación laboral prepara documentos de posición ante todo desarrollo legal relevante relativo a la legislación sobre el trabajo. Éste participa en audiencias parlamentarias y prepara comunicados y conferencias de prensa sobre todo desarrollo de la política legislativa y toda sentencia judicial. Además, el departamento de legislación laboral prepara campañas políticas sobre los asuntos de legislación laboral de actualidad (véase el apartado 5 más abajo).

La finalidad de las actividades de cabildeo de BDA es lograr una legislación laboral moderna y flexible que equilibre las necesidades de protección de los trabajadores y las necesidades de competitividad de las empresas, apoyando así la creación de puestos de trabajo sostenibles. BDA también aboga por la simplificación de la legislación laboral de modo que pueda ser entendida e implementada sin la asistencia de expertos en legislación laboral, en la medida de lo posible.

## 4.3 Información y asesoramiento

La información y el asesoramiento directo para los miembros se suministra por correo electrónico, circulares, boletines informativos, páginas web, contacto telefónico y reuniones. De estos medios, los más populares son el correo electrónico y la página web.

El departamento de legislación laboral ofrece circulares informativas sobre los desarrollos de la política legislativa y de las leyes nuevas y en proyecto. También se envía una circular explicativa de las sentencias de los tribunales federales y del Tribunal Europeo de Justicia. Además, el departamento de legislación laboral publica una gama de documentos que proporcionan asesoramiento y directrices para los empleadores sobre el marco legal del empleo, incluyendo aspectos como los despidos y los horarios de trabajo.

Otro servicio es un archivo de convenios laborales colectivos. En caso necesario, los miembros pueden obtener copias de ciertos convenios colectivos relevantes en función de su situación.

## 4.4 Representación

Los abogados del departamento de legislación laboral de BDA representan a los empleadores ante los tribunales laborales y ante el Tribunal Laboral Federal. También representan a los miembros de BDA a nivel internacional en la Conferencia Internacional del Trabajo y en los grupos de trabajo relevantes de BusinessEurope. El departamento de legislación laboral de BDA también participa en el proceso de diálogo social europeo y participó, por ejemplo, en las negociaciones de los Acuerdos Marco sobre el teletrabajo y sobre la Violencia y el Acoso laboral.

## **4.5 Publicaciones y otros materiales de información/orientación**

El departamento de legislación laboral edita varias publicaciones de BDA y GDA<sup>4</sup>, incluyendo dos publicaciones periódicas laborales que son el *Labour law journal* (ZFA) y la *Collection of labour law jurisdiction* (SAE).

## **4.6 Formación**

El departamento de legislación laboral organiza tres grandes conferencias anuales sobre la evolución de la legislación laboral. Además, organiza simposios sobre temas específicos de legislación laboral y de empleo en función de su relevancia en cada momento. Los participantes son expertos en legislación laboral y directores ejecutivos de las organizaciones de empleadores.

## **4.7 Servicio basado en la web**

BDA está adaptando todos sus servicios en versiones basadas en la web: El servicio actual más importante basado en la web es una base de datos de investigación a la que los miembros pueden acceder para realizar búsquedas sobre cualquier tema de legislación laboral. Un nuevo servicio del departamento de legislación laboral es una base de datos interactiva de "alerta temprana" donde los miembros pueden introducir sentencias interesantes de los tribunales laborales (especialmente aquellas que puedan sentar precedentes) y comentarlas con detalle. Además, BDA ofrece varias herramientas útiles de legislación laboral e impresos online para los miembros, por ejemplo, sobre la Ley contra la Discriminación.

## **5. Perspectivas futuras**

La legislación laboral alemana puede llegar a ser muy compleja y, a veces, tiene tendencia a reprimir la iniciativa individual al imponer requisitos estrictos a los empleadores. Esto supone un reto especialmente importante para las pequeñas y medianas empresas. BDA ha cosechado algunos éxitos en la comunicación de su mensaje fundamental de que una mejor regulación puede ayudar a crear más puestos de trabajo, y se espera continuar en esta línea.

Buen ejemplo de ello es la campaña en la web titulada "BDA-pro-job.de". Esta iniciativa promueve un marco nuevo y flexible para la legislación laboral, explicando los requisitos de reforma de la legislación laboral y el mercado de trabajo para alentar la creación de empleo.

Algunas veces, la posición de las empresas puede ser políticamente incorrecta y generar controversias entre el público, y esto puede dificultar su transmisión. El reto actual al que se enfrenta BDA es convencer a los responsables políticos de las ventajas a largo plazo derivadas de la posición de las empresas a las que representa.

Mirando hacia el futuro, la evolución del diálogo social europeo seguirá siendo importante para BDA. El diálogo social está considerado como un instrumento eficaz para influir y contribuir activamente a conformar la política social europea en beneficio de las empresas. El debate actual sobre la flexibilidad es un buen ejemplo del funcionamiento de este proceso.

El desarrollo de la oferta de servicios online de BDA creará una oportunidad para reestructurar y reorientar los servicios. Esto ocupa actualmente una gran parte de las actividades de BDA y es probable que lo siga haciendo. Los miembros ya pueden descargarse toda la información suministrada por BDA en la zona de miembros de la página web utilizando su nombre de usuario y su contraseña.

Además, BDA está desarrollando una base de datos legislativa que representará una fuente de información global que contendrá la situación de todo proyecto de ley relevante, todos los documentos de posición, comunicados de prensa y declaraciones de BDA respecto a dicha ley.

<sup>4</sup> GDA Publications es la Asociación de Servicios y Comercialización de los Empleadores, una filial de BDA [www.gda-online.de](http://www.gda-online.de)

## Caso 7

# Confederación de Empresas y Empleadores Irlandeses - IBEC

## 1. Introducción

La Confederación de Empresas y Empleadores Irlandeses (IBEC) fue fundada en 1993 como consecuencia de una fusión entre la Confederación de la Industria Irlandesa (CII) y la Federación de Empleadores Irlandeses (FIE). Hoy en día, IBEC es la organización nacional general de las empresas y empleadores de Irlanda. Actualmente, IBEC cuenta con 7.500 empresas afiliadas, además de más de 60 asociaciones empresariales.

### 1.1 Contexto y evolución del servicio de legislación laboral

El sistema de las relaciones laborales en Irlanda ha sido de carácter voluntario y, durante más de veinte años, se ha visto dominado por el diálogo social entre IBEC, en nombre de los empleadores, los sindicatos y el Gobierno. Las estructuras de legislación laboral se han visto ampliamente influenciadas por la UE y el empleo está muy regulado a través de más de 30 normativas laborales que determinan la relación contractual.

La prestación de servicios de legislación laboral es una actividad fundamental de IBEC, ya que se trataba de la actividad central de FIE. Ésta está integrada en los servicios de relaciones laborales y recursos humanos y se considera un factor importante de estímulo para la afiliación de las empresas. La legislación laboral ocupa un lugar importante en la agenda empresarial en Irlanda, ya que el sector se ha concentrado cada vez más en el cumplimiento y en el examen de la legislación inminente sobre este tema.

Los principales competidores de los servicios de legislación laboral de IBEC son las consultoras y bufetes de abogados nacionales e internacionales. El área de la legislación laboral también ha atraído a algunos consultores especializados y varios de ellos operan en este campo.

## 2. Estructura del departamento de legislación laboral

En IBEC existen cuatro divisiones, y los servicios de legislación laboral se sitúan en la división de Servicios de Relaciones Laborales y Recursos Humanos (RL/RH). Esta división está compuesta por las siguientes unidades/equipos:

- Equipos de relaciones laborales
- Investigación e información
- Unidad jurídica y de igualdad
- Prevención de riesgos laborales (PRL)
- Formación

Los servicios de legislación laboral están completamente integrados en los equipos de RL y de investigación e información, y éstos cuentan con el apoyo de la Unidad Jurídica y de Igualdad. También se producen sinergias operativas con las unidades de PRL y formación.

Dentro de la división de RL/RH hay un equipo de dieciséis asesores de RL, y cada miembro tiene un asesor específico asignado. Los asesores prestan servicios de legislación laboral además de representación directa en las negociaciones o en instituciones terceras, así como asesoramiento general sobre el manejo de los asuntos de relaciones con los empleados que puedan surgir. La división también cuenta con una unidad de información sobre relaciones con los empleados y



este equipo responde a las consultas de los miembros por teléfono o Internet. Las consultas más frecuentes de los miembros de IBEC se refieren a la legislación laboral.

Dentro de la división hay una unidad Jurídica y de Igualdad con cuatro abogados especializados, que se ocupan de las consultas legales más complejas, especialmente las relativas a temas como la transferencia de empresas, la finalización del contrato de un directivo o casos difíciles de igualdad. También proporcionan asesoramiento interno a los asesores y a la unidad de información.

También hay una unidad especial encargada de la PRL. Aunque los asesores y el personal de información están familiarizados con las disposiciones de la ley de PRL, la unidad de PRL trata los asuntos más específicos de PRL y presta servicios de consultoría en este campo. También proporcionan asesoramiento y orientación internos a los asesores y a la unidad de información.

Los servicios de legislación laboral se financian con los ingresos de afiliación y no cuentan con una asignación presupuestaria específica.

IBEC obtiene la información de tres fuentes principales. En primer lugar, en virtud de su posición en la sociedad, realiza un seguimiento interno de las evoluciones y tiene acceso a muchas fuentes de información informales. En segundo lugar, existe una gran cantidad de información formal disponible en las estructuras de los interlocutores sociales o a nivel público en los departamentos gubernamentales, juzgados, tribunales y otras instituciones de legislación laboral. Por último, IBEC está suscrita a varias publicaciones periódicas e informes, y también utiliza información de las universidades y órganos profesionales en función de las necesidades. En Internet se puede acceder a una gran cantidad de información, mientras que otra se obtiene mediante la asistencia a conferencias o seminarios importantes de legislación laboral sobre, por ejemplo, los asuntos de la UE.

### 3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral

En los últimos años, la legislación del trabajo se ha vuelto cada vez más compleja y actualmente existen unas 30 normativas principales de legislación laboral en Irlanda. Las organizaciones necesitan, ahora más que nunca, asegurarse del cumplimiento de esta legislación, ya que el número de demandas, inspecciones y sanciones se incrementa cada año. IBEC presta servicios de legislación laboral relacionados con toda la legislación laboral y los principales asuntos tratados son:

#### 3.1 Asuntos relativos a la legislación laboral individual

Incluye los contratos de trabajo, los permisos laborales, la selección de personal, la disciplina y la finalización de la relación contractual, los modelos de trabajo atípicos, la protección de datos, los horarios laborales, los términos y condiciones de trabajo y la PRL.

#### 3.2 Asuntos relativos a la legislación laboral colectiva

Existe un órgano de legislación sindical que regula el funcionamiento de los sindicatos y determina las obligaciones de empleador y empleado en situaciones de litigio. Otros asuntos colectivos pueden ser los despidos, la transmisión de empresas y los cambios organizativos.

### 4. Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral

#### 4.1 Cabildeo

Como organización de representación de los empleadores más importante de Irlanda, y como interlocutor social, IBEC representa los intereses de sus miembros activamente a nivel nacional e internacional. En el área de la legislación laboral, su actividad suele centrarse en emitir

propuestas para la creación o enmienda de la regulación laboral y de sus estructuras de aplicación. Los proyectos actuales incluyen el cabildeo para un nuevo Proyecto de Ley para el Cumplimiento de la Legislación del Empleo y para el Proyecto de Ley de Relaciones Laborales de 2009 (enmienda). IBEC también actúa a nivel de la UE, donde se originan muchas leyes laborales.

A medida que cambia el clima económico, la agenda del cabildeo también lo hace. En los últimos años, los temas como los permisos laborales y la conciliación familia-trabajo han ocupado lugares importantes en la agenda. Más recientemente, los sindicatos han hecho del tema del cumplimiento su mayor prioridad e IBEC está trabajando para asegurarse de que el resultado de la regulación de cumplimiento propuesta no sofoca a las empresas ni la creación de empleo.

IBEC mantiene posiciones representativas clave en todas las instituciones tripartitas de legislación laboral como el Tribunal Laboral y el Tribunal de Apelación del Empleo.

## 4.2 Información y asesoramiento

La información y el asesoramiento sobre legislación laboral son los cimientos del servicio de legislación laboral de IBEC, y de su suministro a los miembros se encarga su asesor de RL o un miembro de la unidad de información sobre relaciones con los empleados. Para las consultas jurídicas muy complejas o técnicas como, por ejemplo la transferencia de una empresa o un asunto disciplinario de un directivo sénior, uno de los abogados laboristas de IBEC se encargará de la información y el asesoramiento. Los abogados laboristas también prestan un servicio interno de asesoramiento y apoyo para el personal de investigación e información y para los asesores de relaciones laborales.

## 4.3 Representación

IBEC ofrece representación directa a sus miembros en compariciones ante el Tribunal Laboral, ante la Comisión de Relaciones Laborales (conciliación y arbitraje), ante los Tribunales de Empleo y ante el Tribunal de Igualdad. También representan a los miembros en las negociaciones sindicales. La representación directa se financia con las cuotas de afiliación, por lo tanto, no se cobran honorarios adicionales.

## 4.4 Publicaciones

IBEC edita una serie de publicaciones muy populares entre sus miembros:

- **The Human Resources Management Guide:** es una guía global sobre legislación laboral, políticas de personal y procedimientos. Se presenta en un volumen práctico encuadernado con anillas y cuenta con una página web de apoyo. Para mantenerlo al día se realiza un mínimo de dos actualizaciones anuales (la encuadernación con anillas facilita la inclusión o supresión de elementos en caso de cambios en la legislación laboral). Está disponible para los miembros a un precio con descuento.
- **The HR Link:** es un boletín informativo mensual online. Se envía a todos los miembros y trata la evolución de la legislación laboral, además de incluir noticias sobre gestión de RH.
- **The Employment Law Wall Chart:** es un resumen tamaño póster de todas las normativas de legislación laboral presentado en un formato colorido y fácil de entender. Se utiliza mucho en los departamentos de legislación laboral, y las oficinas de personal o de gestión de RH de las empresas miembros suelen colgar este póster en sus paredes.
- **The Occupational Health and Safety Chart:** también es un resumen tamaño póster de la legislación fundamental, pero esta vez basado en el tema de la prevención de riesgos laborales. Una vez más, muchos especialistas en prevención de riesgos laborales cuelgan este diagrama en las paredes de sus oficinas.

## **4.5 Formación**

IBEC presta amplios servicios de formación. En el área de la legislación laboral, el personal profesional trabaja con el equipo de formación para ofrecer formación jurídica e información sobre la legislación nueva o en trámite. Dado que los miembros dan una alta prioridad al tema del cumplimiento, la formación en legislación laboral es un servicio muy apreciado.

## **4.6 La web**

La página web es una herramienta de enorme importancia para IBEC, ya que le permite comunicarse con los miembros y ofrecer sus servicios. Los miembros tienen acceso a zonas protegidas con contraseñas en la página web de IBEC que proporcionan una amplia base de datos sobre todas las áreas de la legislación laboral. En los últimos tiempos, IBEC ha lanzado una serie de herramientas de auditoría online. La auditoría ayuda a la empresa miembro a establecer el nivel de cumplimiento de sus documentos de política, archivos y prácticas respecto a todas las leyes laborales actuales. También hay un contrato de trabajo online a la disposición de los miembros.

El boletín informativo de IBEC (IBEC Agenda) empezó a publicarse online en 2008. Gracias a esta iniciativa, los especialistas en legislación laboral y los directivos de RH de las empresas miembros pueden hoy seleccionar sus temas de mayor interés que aparecerán prioritariamente en el boletín. De este modo, el boletín que llega por correo electrónico es personalizado y refleja los centros de interés del destinatario.

## **5. Perspectivas futuras**

Mirando al futuro, se espera que el área de legislación laboral y su cumplimiento siga estando en las primeras posiciones de la agenda de las empresas miembros de IBEC. Las presiones de la crisis económica global y los retos económicos específicos a los que se enfrenta Irlanda implican que la necesidad de una mayor flexibilidad laboral sea más importante que nunca. Durante los años de prosperidad económica se perdió mucha competitividad y el proceso de cambio que muchas empresas necesitan ahora, y en particular el servicio público, resulta doloroso.

Para IBEC, el desarrollo de la página web como vehículo de prestación de servicios ha sido todo un éxito, aunque todavía supone un reto comunicar a todos los miembros la profundidad y amplitud de la información que pueden encontrar en dicha página. El suministro de herramientas online ha sido bien recibido por los miembros, e IBEC seguirá explorando las maneras de mejorar y ampliar los servicios para los miembros a través de Internet.

## Caso 8

# Federación de Empresas de Japón - Nippon Keidanren

## 1. Introducción

Nippon Keidanren es una organización económica global establecida en mayo de 2002 en virtud de la fusión entre Keidanren, que era la Federación de Organizaciones Económicas de Japón, y Nikkeiren, que era la Federación de Asociaciones de Empleadores de Japón. Nippon Keidanren es ahora la organización global representante de los empleadores en Japón. La afiliación actual de Nippon Keidanren asciende a 1.609 miembros, y se compone de 1.295 empresas, 129 asociaciones industriales y 47 organizaciones económicas.

Según la ley japonesa, Nippon Keidanren, como organización no empresarial, no puede emprender negocios comerciales. Para ello, se estableció Nippon Keidanren Business Services (NKBS) como institución comercial en 2007. NKBS, miembro del grupo Nippon Keidanren, trabaja para aumentar la concienciación sobre las recomendaciones de Nippon Keidanren, así como para difundir información a través de reuniones informativas y seminarios y también mediante la publicación de libros y otras publicaciones que incluyen asuntos relativos a la legislación laboral.

Tras las elecciones generales del 30 de agosto de 2009, un nuevo gobierno de coalición liderado por el Partido Demócrata ostenta el poder. Esta nueva administración ha declarado que aplicará prioritariamente las siguientes políticas en el área de la legislación laboral:

- Refuerzo de las redes de protección del empleo
- Ampliación de la elegibilidad para las prestaciones de desempleo
- Prohibición, en principio, del uso de trabajadores temporarios en las plantas de fabricación
- Aumento del salario mínimo
- Promoción de la conciliación entre la vida profesional y personal e igualdad de tratamiento para todos los trabajadores

Aunque parece que estos temas van a dominar la agenda de legislación laboral en los próximos años, también hay dos normativas en proceso de revisión activa:

- La Ley de Trabajadores Temporarios, que estipula las condiciones de trabajo de los trabajadores temporarios, y
- El Sistema de Prestación por Desempleo. Se está trabajando en la posibilidad de ampliar la elegibilidad para la prestación a los trabajadores temporarios que trabajen durante menos de seis meses.

El 1 de abril de 2009, entró en vigor la revisión de la Ley de Normas Laborales, con vistas a limitar el trabajo extraordinario.

## 2. Actividades del servicio de legislación laboral

### 2.1 Información y asesoramiento

A través de su filial NKBS, el Boletín de Jurisprudencia Laboral y Económica se publica para los miembros los días 10, 20 y 30 de cada mes. Esta publicación proporciona información actualizada sobre todo caso legal importante, con comentarios y explicaciones. Hasta la fecha, se han publicado más de 2.000 números con 6.300 casos de legislación laboral. El Boletín se

utiliza como referencia, por ejemplo por los ejecutivos de las empresas, directivos y agentes encargados de asuntos generales, el personal y los directivos de formación.

NKBS, bajo la supervisión de Nippon Keidanren, también publica el semanal *Nippon Keidanren Times* (que sale cada jueves) que, junto a la información sobre temas económicos clave y las últimas noticias sobre gestión y recursos humanos, también incluye artículos explicativos oportunos sobre casos de legislación laboral especialmente importantes.

Mensualmente, Nippon Keidanren publica *Economic Trends* que cubre asuntos importantes industriales y laborales a los que se enfrenta la economía japonesa, presentado recomendaciones de política y artículos de opinión empresarial. Dentro de sus contenidos, esta publicación también abarca las tendencias de la legislación laboral; por ejemplo, el número de septiembre de 2009 contenía un artículo que analizaba la revisión de la Ley de Normas Laborales.

Nippon Keidanren utiliza una red informática para para difundir *On Trends relating to Labour and Social Security*, un informe mensual sobre las últimas tendencias de los marcos legales que gobiernan el trabajo y la seguridad social, entre sesenta asociaciones nacionales de las principales industrias y unas cincuenta organizaciones de empleadores de la prefectura. Los temas de legislación laboral tratados recientemente incluyen las tendencias en la legislación sobre los horarios de trabajo y la revisión de la Ley de Baja por Cuidado de los Niños y la Familia.

Existe un proceso de negociación laboral (en primavera) en Japón para determinar las condiciones laborales para el año siguiente, sobre todo en lo relativo a salarios, aunque recientemente también se debaten temas como los horarios de trabajo, Desarrollo de Recursos Humanos (DRH), SST y conciliación trabajo-vida personal. Los empleadores negocian como empleadores individuales y no a través de su organización o asociación de empleadores. Estas negociaciones son autónomas y los sindicatos, por su lado, presentan un conjunto unificado de peticiones a las distintas industrias. Nippon Keidanren recoge las posturas y el pensamiento de los directivos de las empresas y publica una recopilación que es un documento de posición de su Comité sobre Gestión y Política Laboral (publicado en diciembre o a principios de enero). Además, Nippon Keidanren publica para sus miembros un cuaderno práctico que cubre las negociaciones laborales anuales de primavera y cualquier otro debate existente entre los directivos y la mano de obra. Éste incluye toda información relevante para las negociaciones, como diagramas y datos sobre la situación económica de Japón o las tendencias de la gestión empresarial.

Por último, Nippon Keidanren publica a través de NKBS una serie de publicaciones de legislación laboral que son consideradas por los directivos como "guías prácticas". En ellas se trata la evolución de la legislación laboral, explicando las obligaciones de los empleadores con un formato de preguntas y respuestas. El Cuaderno Práctico de más reciente publicación trata sobre la Ley Enmendada de Normas Laborales (julio de 2009).

## 2.2 Representación de los miembros

Nippon Keidanren representa a los empleadores ante el Consejo de Política Laboral, un órgano japonés importante en lo relativo a la elaboración y la revisión de la legislación laboral. El Consejo de Política Laboral es un órgano tripartito compuesto por administradores públicos, sindicatos y empleadores que asesora al Ministro de Sanidad, Trabajo y Bienestar en los asuntos de legislación laboral. También cuenta con una serie de importantes subcomités sobre condiciones de trabajo, seguridad del empleo, igualdad en el empleo, desarrollo de los RH, sustento del trabajador y prevención de riesgos laborales. Las posiciones de los empleadores para el Consejo se preparan en los comités laborales de Nippon Keidanren.

## 2.3 Cooperación con el Consejo de Abogados de Gestión

El Consejo de Abogados de Gestión es una organización nacional de abogados fundada en 1969 para lograr una cooperación más estrecha entre los miembros y contribuir así al desarrollo de buenas relaciones entre la administración y los trabajadores. Actualmente, unos 500 abogados son miembros de este Consejo, que lleva a cabo una serie de actividades como:

- (a) **albergar reuniones de estudio para analizar la práctica de la legislación laboral y los casos legales, así como sesiones de debate.**

- (b) **investigar y publicar informes sobre legislación laboral y casos judiciales**
- (c) **presentar las consultas de los directivos de empresas referentes a asuntos laborales.**

Nippon Keidanren alberga conferencias del Consejo de Abogados de Gestión, proporcionando un lugar de intercambio de opiniones sobre los cambios en la legislación laboral y los casos relevantes. En 2008, estas conferencias de enlace se centraron en los mecanismos para dar a los trabajadores tiempo libre para su actuación como jueces populares y en las enmiendas de las leyes relativas al trabajo.

## 2.4 Formación en legislación laboral

### (a) Organización de Foros de Legislación Laboral

Nippon Keidanren, en colaboración con el Consejo de Abogados de Gestión, alberga Foros de Legislación Laboral anuales. En ellos, los abogados, directivos de empresas y agentes de recursos humanos y laborales debaten sobre asuntos laborales contemporáneos desde el punto de vista jurídico, con el fin de aplicar estos conocimientos en las actividades diarias de gestión laboral.

El 103º Foro de Legislación Laboral se celebró en Tokio los 2 y 3 de julio de 2009. Su tema era "cumplimiento de la legislación laboral en tiempos de crisis económica" y los debates se centraron concretamente en los asuntos legales y las medidas prácticas para (a) una gestión de los recursos humanos apropiada y (b) el uso de mano de obra externa (trabajadores temporarios, subcontratistas, etc.). Hubo un total de 337 participantes: 166 abogados del Consejo de Abogados de Gestión y 171 directivos y otros directivos de empresas.

### (b) Suministro de conferenciantes

En respuesta a los nuevos avances como las enmiendas a las leyes laborales, las organizaciones de empleadores de las prefecturas y los grupos industriales afiliados a Nippon Keidanren suelen realizar conferencias sobre el contenido y los puntos esenciales de la legislación destinados a los directivos de las empresas. Nippon Keidanren proporciona conferenciantes expertos para estos eventos a petición.

### (c) Organización de seminarios y cursos de formación en legislación laboral

La asociación de empleadores de Tokio, miembro de Nippon Keidanren, alberga seminarios de legislación laboral semestrales (de una duración de dos o tres días) para directivos de recursos humanos, personal y de otros tipos de sus empresas miembros. Los conferenciantes son abogados del Consejo de Abogados de Gestión. Existen dos tipos de seminarios:

- para principiantes, con el fin de aprender las bases de la legislación laboral
- para participantes más experimentados, con el fin de adquirir un mayor conocimiento práctico.

La Asociación también ofrece cursos de estudio (unas 100 horas lectivas en un periodo de cuatro meses) para directivos de recursos humanos, trabajo y asuntos generales de las empresas. Estos cursos tienen la finalidad de fomentar la próxima generación de especialistas a través de un amplio programa que incluye temas como los mecanismos de gestión del personal, salarios y contratación y gestión laboral.

## 2.5 Otros apoyos en legislación laboral

### (a) Apoyo de los representantes de los empleadores ante las comisiones de relaciones laborales

En Japón se han establecido varias comisiones de relaciones laborales para resolver litigios entre los sindicatos y los empleadores de la industria privada. Dichas comisiones, cuyo cometido es resolver los litigios laborales privados, están divididas en dos categorías:

- la Comisión Central de Relaciones Laborales, un órgano nacional situado en Tokio, y

- Las Comisiones de Relaciones Laborales de las Prefecturas, situadas en cada una de las 47 prefecturas de Japón. Estos órganos incluyen miembros representantes tanto de los empleadores como de los trabajadores, así como miembros públicos, estando los tres grupos representados a partes iguales.

También existe un Consejo Nacional de Enlace de Comisiones de Relaciones Laborales, cuya afiliación está compuesta por representantes de los empleadores que participan en las comisiones nacional y de prefectura. El Consejo de Enlace tiene la finalidad de promover los estudios en curso y el conocimiento especializado de los miembros de la comisión mediante la formación, el intercambio de información y de experiencias, así como proporcionar un foro de investigación y debate para los miembros de la comisión sobre el funcionamiento de la misma. El Consejo también pretende facilitar los vínculos, la coordinación y la toma de decisiones sobre asuntos que los representantes de los empleadores tienen que deliberar. Nippon Keidanren proporciona apoyo a los miembros de la comisión actuando como secretaría para el Consejo de Enlace. Más concretamente, la secretaría presta servicios como:

- i) organización de sesiones de formación para los representantes de los empleadores ante las comisiones, y
- ii) puesta en común de información con los miembros sobre las mismas comisiones y sobre las tendencias de las revisiones de la legislación, a través de la publicación del Nationwide Labour Relations Commission News, generalmente tres veces al año.

### **(b) Recomendación de candidatos empleadores para puestos en el Tribunal Laboral**

Los cambios rápidos y drásticos en el paisaje de las relaciones laborales en Japón han llevado a un aumento de los litigios individuales en cuanto, por ejemplo, a la finalización de la relación contractual y el pago de salarios. Para resolver estos litigios de manera rápida y apropiada, se puso en marcha en 2006 un sistema de Tribunal Laboral. En dicho sistema, un tribunal compuesto por tres miembros se instituye en un tribunal de distrito compuesto por un juez y un miembro de cada parte, la administración y los trabajadores. Este tribunal lleva a cabo una investigación sobre el litigio laboral e intenta mediar para lograr su resolución.

Nippon Keidanren recomienda a candidatos para actuar como representantes de los empleadores en estos tribunales una vez cada dos años, consultando con las organizaciones de empleadores de cada región.

## Case 9

# Confederación Patronal de la República Mexicana - COPARMEX

## 1. Introducción

COPARMEX fue fundada como organización de empleadores general de México en 1929. Reúne a más de 36.000 empleadores que son miembros de 66 federaciones de empleadores independientes situadas geográficamente en 84 oficinas por todo el país. Dada su condición de federación, COPARMEX es la voz de los empleadores a todos los niveles de la sociedad mexicana. Se financia con las cuotas pagadas por sus 66 afiliadas.

Aunque las relaciones entre los empleadores y los sindicatos suelen ser constructivas en México y algunos comentaristas creen que el sistema de regulación de la legislación laboral apoya a la empresa, el país tiene que enfrentarse a retos económicos muy serios. COPARMEX piensa que, hasta ahora, el Gobierno no ha logrado dar los pasos necesarios para modernizar la regulación, impulsar la economía y acelerar el crecimiento y la recuperación. La economía se está encogiendo a una velocidad alarmante, hay una crisis de empleo y el sistema fiscal no actúa en favor de las empresas, llevando al cierre de miles de ellas en 2009.

Los empleadores tienen una gran necesidad de flexibilidad y, en muchas instancias, la práctica laboral real de las empresas se han adelantado a la regulación, ya que muchas de ellas han ideado prácticas de trabajo para satisfacer sus necesidades operativas, sea con el asesoramiento de abogados o mediante la negociación colectiva con sus sindicatos. Por consiguiente, más que contar un una regulación que apoye a la empresa, las empresas trabajan activamente para encontrar vías jurídicas que, esquivando la ley, les proporcionen esa flexibilidad que tanto necesitan.

El servicio de legislación laboral de COPARMEX se creó originalmente en respuesta a la necesidad de asesoramiento, orientación y representación de los miembros. Las penalizaciones por incumplimiento de la regulación laboral son altas y, con los cambios y enmiendas que se van introduciendo constantemente, las empresas (y en particular las Pymes) necesitan la asistencia de sus organizaciones de empleadores para guiarlas y representar sus intereses.

Aunque hay otras organizaciones de empleadores operando en México, COPARMEX cuenta con una ventaja competitiva y con una posición en la sociedad que hace de ella el órgano de representación de los empleadores más importante. En el área de los servicios de legislación laboral, los competidores son los servicios jurídicos del Gobierno, los bufetes de abogados independientes y los departamentos jurídicos de las mayores empresas.

Los principales usuarios de los servicios de legislación laboral de COPARMEX son las grandes empresas y los 66 centros empresariales independientes (o afiliados). COPARMEX está llevando a cabo un proceso de transformación estratégica y, en los próximos dieciocho meses, se proyecta el paso a una estructura de franquicia de los 66 centros empresariales independientes. En virtud de este acuerdo, habrá un centro de llamadas centralizado que ayudará a mejorar y a normalizar el servicio prestado a todas las empresas a través de la estructura de COPARMEX.

## 2. Estructura del servicio de legislación laboral

### 2.1 Estructura general personal y presupuesto

Los servicios de legislación laboral de COPARMEX forman parte de su departamento jurídico más amplio, que ofrece una serie de servicios jurídicos a sus miembros, incluyendo los de legislación laboral. La mayoría de los servicios se prestan gratuitamente. La estructura interna, compuesta



por el departamento jurídico en sí, adopta un enfoque operativo al tratar los problemas y asuntos de las empresas. Además, está el Comité Laboral, compuesto por 25 voluntarios de las empresas afiliadas, bufetes de abogados y la ejecutiva de COPARMEX. El Comité Laboral centra su estrategia a medio y largo plazo en todos los asuntos laborales, incluyendo la legislación laboral.

En la oficina principal, el departamento jurídico, que presta servicios de legislación laboral, es liderado por un director jurídico. Además, hay un responsable jurídico, dos consejeros jurídicos y un asistente compartido. Todos los miembros de este equipo, con excepción del asistente, son abogados especializados en legislación laboral o social. Aunque prestan servicios de legislación laboral a los afiliados y a las empresas individuales a petición, también dan respaldo a siete comités voluntario, incluido el Comité Laboral, que están bajo el mando de los Comités Social y Laboral.

Además de la oficina principal existen 66 centros empresariales, todos los cuales prestan servicios de legislación laboral a sus miembros. Los más pequeños utilizan bufetes de abogados externos para ayudarles a prestar este servicio. Los centros empresariales también mantienen un contacto frecuente con la oficina principal.

No existe un presupuesto específico para los servicios de legislación laboral. El presupuesto de la oficina principal de COPARMEX es de unos 2 millones de dólares anuales. Los mayores gastos son los salarios y las prestaciones complementarias, seguidos de los gastos de viaje y de oficina.

## 2.2 Fuentes de información

COPARMEX tiene acceso a información privilegiada en virtud de su posición y de sus contactos en la sociedad. Además de esto, sus fuentes de información regulares incluyen al gobierno y otras fuentes públicas, páginas web, publicaciones y publicaciones periódicas de legislación laboral. COPARMEX también contrata a tres agencias especializadas en medios de comunicación, leyes y legislación laboral para el rastreo y el suministro de información que les solicite. Además, pueden acceder a la información disponible en las organizaciones internacionales, como la OIT y la OIE.

## 3. Temas y asuntos cubiertos por el servicio de legislación laboral

El servicio de legislación laboral cubre todos los asuntos relativos a la legislación laboral individual y colectiva. En cuanto a la legislación laboral individual, los miembros valoran el asesoramiento, el análisis y la interpretación del modo de aplicar la legislación en el lugar de trabajo. En cuanto a los asuntos sindicales, el servicio proporciona asesoramiento e información sobre las tendencias, las prácticas y las estadísticas nacionales e internacionales. La mayor parte de los servicios de legislación laboral se suministran desde los centros empresariales directamente a los miembros. Los asuntos de mayor envergadura y más complejos son tratados por la oficina principal de COPARMEX.

## 4. Actividades y métodos de trabajo del servicio de legislación laboral

### 4.1 Cabildeo

COPARMEX representa a los empleadores ante todas las instituciones clave de legislación laboral, como la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, el Consejo Nacional de Salario Mínimo y el Comité Nacional de reparto de beneficios entre los trabajadores.

COPARMEX también lleva a cabo acciones de cabildeo ante el Gobierno para obtener un marco de regulación laboral mejor que apoye y aliente el crecimiento de las empresas sostenibles y la creación de empleo.

## 4.2 Información y asesoramiento

El servicio de legislación laboral ofrece orientación y asesoramiento a los miembros sobre asuntos operativos laborales cotidianos, respondiendo de manera oportuna a las consultas que van surgiendo. Muchas empresas no cuentan con los recursos profesionales necesarios para seguir de cerca una cuestión durante todo el proceso judicial. COPARMEX puede prestarles asistencia en este aspecto.

El servicio de legislación laboral también presta asistencia en el procesamiento de los documentos legales como los contratos y acuerdos laborales.

## 4.3 Representación

En función de las necesidades, COPARMEX puede prestar asistencia, directamente o a través de la red de afiliados, con una representación directa en las situaciones de litigio en las audiencias de conciliación o del tribunal de trabajo.

## 4.4 Publicaciones

COPARMEX ofrece a sus miembros un total de cinco publicaciones formales, como "Entorno" (revista mensual), un Boletín Informativo, y "Pulso Legislativo". Aunque ninguna de éstas se limita a los temas de legislación laboral, todas ellas contienen aportaciones de legislación laboral cuando surgen temas de interés o relevancia. Los miembros tienen acceso a una biblioteca virtual y a una videoteca virtual.

## 4.5 Formación

El personal del servicio de legislación laboral participa en los cursos o seminarios de legislación laboral para los miembros. Por ejemplo, en 2009 se organizaron dos seminarios sobre legislación laboral.

## 5. Perspectivas futuras

COPARMEX goza de reconocimiento por haber ejercido una gran influencia en la búsqueda de un marco legal moderno que ayude a la economía a crecer, y se espera que esta reputación se mantenga. COPARMEX registró un gran éxito al bloquear un reciente proyecto de Ley Federal Laboral que se consideraba desfavorable para los empleadores. El servicio de legislación laboral también ha cosechado éxitos al influenciar el desarrollo de una regulación de prevención de riesgos laborales inadecuada.

En cuanto a decepciones, COPARMEX piensa que, a pesar de haber pasado mucho tiempo trabajando con los sindicatos y el Gobierno para intentar modernizar la regulación laboral y mejorar la productividad y la competitividad del país, el proceso de reforma de la legislación laboral continúa siendo inaceptablemente lento.

En el futuro, se ha tomado la decisión de centrarse en la promoción de los cambios "clave" más importantes, y buscar las mejoras de la competitividad paso a paso.

La reforma de la legislación laboral sigue siendo la prioridad estratégica más importante para el futuro inmediato. El servicio de legislación laboral y el comité laboral concentrarán sus esfuerzos en promover inteligentemente los cambios en la legislación laboral que han sido identificados como los más importantes para mejorar el potencial de crecimiento de la economía y las empresas.

Como parte de un impulso a la justicia laboral, COPARMEX promoverá la cultura del cumplimiento de la legislación laboral y apoyará su aplicación constructiva.

Desde el punto de vista organizativo, los cambios estratégicos programados para los próximos 18 meses, que mejorarán la coordinación de los servicios de legislación y política laboral desde la oficina principal a través de los centros empresariales independientes, mejorará la coherencia de la política y las normas de los servicios para los miembros. En esta línea, COPARMEX planea llevar a cabo iniciativas que permitan a los miembros evaluar los servicios de legislación laboral, implementar un sistema de medición del desempeño y, con ayuda de la OIT, comparar sus servicios de legislación laboral con los de los proveedores de primera categoría de todo el mundo.

## Caso 10

# EMA Legal - el servicio de legislación laboral de Business New Zealand

## 1. Introducción

- Business New Zealand Inc (Business NZ) es el interlocutor social de los empleadores reconocido en Nueva Zelanda. Business NZ es una sociedad mercantil formada por las principales empresas de Nueva Zelanda y cuatro asociaciones regionales de empleadores:
- Asociación de Empleadores y Empresas Manufactureras (Septentrional) ("EMAN")
- Asociación de Empleadores y Empresas Manufactureras (Central) ("EMAC")
- Cámara de Comercio de Empleadores de Canterbury ("CECC")
- Asociación de Empleadores de Otago Southland ("OSEA")

EMA Legal es la división de servicios jurídicos de EMAN y EMAC. Funciona como una iniciativa cooperativa entre estas dos organizaciones de empleadores con dirección, formación y desarrollo profesionales centralizados.

Por razones normativas profesionales, EMA Legal sólo puede prestar sus servicios jurídicos a los miembros de EMAN y EMAC. Tanto CECC como OSEA cuentan con abogados de plantilla con los que EMA Legal mantiene una alianza informal y contactos regulares.

La principal motivación que llevó a poner en marcha el servicio fue la intención de dar a los miembros acceso a un asesoramiento jurídico laboral especializado y a servicios de representación de carácter asequible, es decir, financiados con sus cuotas de afiliación. El coste de acceder a los servicios jurídicos del mercado privado en caso de que surja un problema laboral supone un gran reto para muchas pequeñas empresas y, de este modo EMA Legal ofrece una alternativa atractiva.

### 1.1 Contexto del servicio de legislación laboral

El sistema jurídico de NZ opera según la tradición de la "common law", es decir, que la legislación laboral está formada por una combinación de estatutos y jurisprudencia.

Según EMA Legal, la regulación laboral en NZ es:

- no demasiado prescriptiva, ya que se centra principalmente en fortalecer y mantener unas relaciones laborales productivas basadas en la buena fe.
- no tan detallada ni complicada como la legislación laboral europea. La Ley de Relaciones Laborales 2000 ("ERA") es la principal legislación y, además del área de la prevención de riesgos laborales, hay muy pocas regulaciones paralelas a la ERA.
- ligeramente inclinada hacia el empleado, ya que la ERA declara expresamente que uno de sus propósitos es reconocer y encarar la desigualdad inherente del poder de negociación entre empleadores y empleados.
- contiene algunas áreas problemáticas para los empleadores, especialmente la negociación colectiva, que es el aspecto más regulado de la legislación laboral de NZ; el test jurídico de justificación de las acciones de los empleadores y la regulación del derecho a las vacaciones.

La penetración de los sindicatos en la mano de obra de NZ es baja. En torno al 80 por ciento de los empleos de NZ se rigen por acuerdos individuales de contratación. El resto de los contratos se rigen por los convenios colectivos firmados con varios sindicatos.

## 1.2 Evolución de EMA Legal

Durante los años 1990, la legislación laboral de Nueva Zelanda cambió, tendiendo hacia un sistema contractual de empleo basado en los derechos. La afiliación sindical también bajó en gran medida en este periodo. Dado el papel central de los derechos contractuales y de su interpretación, se incrementó la necesidad de servicios de legislación laboral para los miembros.

En 2003, se firmó un acuerdo entre EMAN y EMAC para alinear sus ofertas de servicios jurídicos. Se contrató a una abogada de gestión para formar EMA Legal, que es hoy uno de los cinco diferentes equipos funcionales de EMAN y EMAC. Los demás equipos son: asesores en prevención de riesgos laborales, asesores de RH, asesores de relaciones con los empleados (que se ocupan de la negociación colectiva) y formadores. EMA Legal trabaja de cerca con los asesores en relaciones con los empleados en asuntos de asesoramiento diario y en la resolución de conflictos ligados a la negociación colectiva. Todos los equipos comparten los mismos recursos de apoyo, contabilidad y facturación, reproducción de documentos y recepcionistas. Las asociaciones establecen las facturas y retienen los ingresos. Los abogados reciben un salario e incentivos. Éstos no se quedan con los ingresos, que van directamente a EMAN y EMAC para la financiación de EMA Legal.

En EMAN (que está situada en Auckland, la mayor ciudad de NZ), los miembros que utilizan EMA Legal son principalmente empleadores de tamaño mediano del sector privado o empleadores mundiales. Los miembros más grandes tienden a hacer uso de los bufetes de abogados para su asesoramiento laboral. En EMAC (con sede principal en la capital, Wellington), sucede lo mismo, aunque EMAC tiene muchas agencias caritativas/gubernamentales y sin ánimo de lucro entre sus miembros. También cuenta con una serie de empresas más pequeñas en otras regiones.

Los principales competidores de EMA Legal son:

- empresas jurídicas privadas que pueden ofrecer servicios jurídicos completos, incluida la legislación laboral
- consultores independientes no jurídicos
- pequeñas empresas privadas como Employers Assistance Limited que se inspiran en los modelos de EMAN y EMAC y que ofrecen asesoramiento en legislación laboral cobrando una tarifa.
- El servicio de asesoramiento y la página web del Departamento de Trabajo del Gobierno, que ofrece asesoramiento imparcial gratuito e información al público.

EMA Legal considera que cuenta con las tres ventajas competitivas siguientes:

- El modelo de negocio de EMA Legal como organización sin ánimo de lucro implica que puede ofrecer unas tarifas más baratas a sus miembros que los abogados experimentados equivalentes del mercado privado.
- Disfruta de un acceso interno a los principales partidos políticos y puede ofrecer servicios de cabildeo ante el Gobierno gracias a su vínculo con Business NZ.
- Dado que EMA Legal es el proveedor privilegiado de Business NZ en jurisprudencia laboral, se sitúa a menudo en la vanguardia de los avances importantes de la jurisprudencia.

## 2. Estructura del servicio de legislación laboral

El personal de EMA Legal comprende un equipo de 7 abogados, un ejecutivo/secretario jurídico y un abogado habilitado para actuar en los tribunales superiores, todos ellos situados en cinco lugares de la Isla Norte y la parte alta de la Isla Sur de Nueva Zelanda.

Las oficinas y los mecanismos de apoyo proceden de las mismas asociaciones. Se espera que EMA Legal contribuya a estos gastos generales generando ingresos a un ratio de 1,8 veces su remuneración. Así, un abogado que gana 100.000 dólares tendrá que generar unos ingresos de 180.000 dólares anuales. EMA Legal funciona con unos presupuestos anuales de 1,1 millón de dólares procedente de EMAC y 600.000 dólares procedentes de EMAN.

El gasto principal es la remuneración de los abogados. Los salarios representan aproximadamente 900.000 dólares. El siguiente mayor gasto de unos 66.000 dólares anuales es la renovación de las suscripciones a los recursos técnicos jurídicos, principalmente publicaciones jurídicas online, y también algunas publicaciones en papel. Sus principales proveedores son Brookers (que forma parte del Grupo Thomsons) y Lexis Nexis.

Las principales fuentes de información utilizadas por EMA Legal son: Información y publicaciones en Internet, alertas diarias por correo electrónico enviadas por Brookers sobre los últimos casos y la legislación laboral propuesta y presentada en el Parlamento; comunicados de prensa y ocasionalmente artículos publicados por bufetes de abogados de primera categoría; y publicaciones periódicas sobre legislación laboral/RH.

Además, se utilizan otras fuentes como el Gobierno/Ministerio de Trabajo, los juzgados laborales, los partidos políticos y las universidades conjuntamente a la información crucial e importante obtenida desde dentro por Business NZ, que mantiene reuniones quincenales con el Ministro de Trabajo.

### **3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral**

#### **3.1 Legislación laboral individual**

La legislación laboral individual abarca áreas como los contratos laborales y las obligaciones correspondientes de los empleadores, la finalización de la relación contractual y las medidas disciplinarias. La mayor parte del asesoramiento y la representación de EMA Legal gira en torno a la gestión disciplinaria y de desempeño, las cuestiones relativas a las reestructuraciones y al cumplimiento de la normativa, la finalización de la relación contractual y los retos planteados por agravios personales debidos a despidos injustificados o demandas por desventajas injustificadas (en aumento). En Nueva Zelanda hay muy pocas demandas por discriminación.

#### **3.2 Legislación laboral colectiva**

La legislación laboral colectiva incluye la interacción con los sindicatos y otras formas de representación de los trabajadores, la resolución de litigios, la reestructuración de empresas y la PRL. Algunos abogados de EMA también llevan a cabo tareas de cabildeo en la negociación colectiva en nombre de sus miembros. EMA Legal asesora y representa ocasionalmente a los miembros en situaciones de acción laboral, como huelgas, suspensiones de trabajadores en huelga y bloqueos. A veces, también defienden a los empleadores en procesamientos de PRL del Departamento de Trabajo, pero esto no es muy frecuente.

#### **3.3 Legislación internacional, ley comparativa y legislación laboral extranjera relevante**

EMA Legal proporciona asesoramiento a las empresas de ultramar que hacen negocios en Nueva Zelanda y que están sujetas a la ley laboral de NZ. Hay muy pocos casos de adquisiciones transfronterizas o de traslados de trabajadores.

#### **3.4 Restricciones al comercio**

Disposiciones de no competencia y de no captación en los acuerdos de empleo.

## 4. Actividades y métodos de trabajo del servicio de legislación laboral

### 4.1 Actividades de cabildeo

La mayoría de las acciones de cabildeo político en nombre de los empleadores en general, y de los miembros en particular, están a cargo de Business NZ. Sin embargo, EMA Legal emite informes y comparece ante ciertos comités parlamentarios que tratan propuestas de nueva legislación laboral. También publica comunicados de prensa y participa en las campañas y conferencias relevantes.

### 4.2 Información y asesoramiento

El asesoramiento diario en respuesta a las consultas laborales o solicitudes de información se proporciona principalmente por teléfono y correo electrónico. Las reuniones presenciales son menos frecuentes y suelen celebrarse en la empresa miembro, a no ser que se trate de un asunto sensible o altamente confidencial, en cuyo caso las reuniones se celebran en las oficinas de EMAC o EMAN. Las páginas web de EMAN y EMAC contienen información general actualizada y alertas. En las distintas sedes de cada uno de los territorios de EMAN y EMAC se celebran reuniones informativas trimestrales de puesta al día.

### 4.3 Representación

Los abogados de EMA Legal suelen comparecer en las mediaciones, en las investigaciones de la Autoridad de Relaciones Laborales y, en menor medida, en el Tribunal de Trabajo en nombre de los miembros para la resolución de litigios laborales.

EMA Legal no se implica en los asuntos relativos a la seguridad social, ya que en Nueva Zelanda se considera que éstos son distintos de los asuntos laborales.

### 4.4 Publicaciones de legislación laboral y otros materiales de información/orientación

Los abogados de EMA Legal tienen una columna en tres revistas de negocios: una editada conjuntamente por EMAN y EMAC, una revista mensual de negocios de un periódico regional y una publicación periódica de renombre sobre la legislación laboral y su ejercicio para profesionales del asesoramiento laboral.

Algunos ejemplos de artículos incluyen comentarios sobre la jurisprudencia importante que puede afectar a los empleadores, o artículos sobre el modo de cumplimiento de las obligaciones que emanan de la nueva o futura legislación para los empleadores; por ejemplo, las implicaciones legales de la prohibición de utilizar los teléfonos móviles al volante que entró en vigor el 1 de noviembre de 2009.

### 4.5 Formación en legislación laboral (por ejemplo, para responsables de RH)

Todos los letrados de EMA Legal participan en los principales eventos formativos para los miembros, sobre todo en los aspectos técnicos legales de la formación. EMA Legal también organiza seminarios informativos trimestrales gratuitos en formato itinerante sobre la legislación laboral inminente y los avances importantes de la jurisprudencia.

## 5. Perspectivas futuras

EMA Legal ha cosechado éxitos al influir en la legislación laboral en trámite, presentando propuestas en nombre de sus miembros en los procesos de consulta parlamentaria relativos a la nueva legislación laboral. Por ejemplo, la actuación de EMA Legal fue decisiva para lograr el cambio de las disposiciones de la Ley de Relaciones Laborales 2000 en cuanto a la protección

del empleo en los casos de transmisión de empresas, compareciendo con éxito en un caso del Juzgado Laboral que sentó precedentes y que mostró un error en la redacción de la legislación. Se ha convertido en una autoridad reconocida del lado de los empleadores en lo referente a la jurisprudencia laboral.

Uno de los retos futuros para EMA Legal es ganarse la confianza de las grandes empresas miembros, que siguen tendiendo a hacer uso de los abogados laboristas de los bufetes. EMA legal no ofrece un servicio jurídico completo como, por ejemplo, servicios generales de litigios relativos a la fiscalidad comercial, como hacen los bufetes de abogados de ejercicio privado. Muchas grandes empresas miembros siguen haciendo uso de sus propios abogados para obtener asesoramiento en legislación laboral. Otro reto consiste lograr que los miembros sean más conscientes de la existencia de EMA Legal y alentar el uso de los servicios que ésta les ofrece.

Una prioridad para el futuro inmediato es crear una marca única EMA Legal en los territorios de EMAN y EMAC. Además, intentan incrementar su eficiencia y su eficacia de manera continua.

En este proceso de creación de una marca común EMA Legal y de mejorar su prestación de servicios se tiene en cuenta la posibilidad de establecer un sistema de franquicias EMA legal, con potencial de extenderse en toda Nueva Zelanda.

# Caso 11

## Federación de Empleadores de Suazilandia y Cámara de Comercio - FSE&CC

### 1. Introducción

FSE&CC fue fundada en 2003 gracias a la fusión entre la otrora Cámara de Comercio e Industria de Suazilandia y la Federación de Empleadores de Suazilandia. FSE&CC actúa como órgano general para todas las empresas de Suazilandia y trabaja para promover los intereses de sus miembros e impulsar el comercio, los negocios y la industria dentro y fuera de Suazilandia.

La afiliación está abierta a las empresas, agencias, compañías registradas, asociaciones y corporaciones dedicadas al comercio y la industria y a las organizaciones no gubernamentales (ONG). Actualmente, FSE&CC cuenta con 378 miembros de distintos tamaños y de distintos sectores. Los miembros de FSE&CC disfrutan de una amplia gama de servicios. Dichos servicios se dividen en dos categorías, es decir "servicios básicos" y "servicios de pago".

#### 1.2 Contexto y evolución del servicio de legislación laboral

La Federación trabaja en estrecha colaboración con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que es el ministerio encargado de la regulación laboral de Suazilandia. También existe una Junta Asesora Laboral, un órgano tripartito que asesora al Ministerio sobre cualquier asunto que pueda afectar al empleo, emitiendo propuestas de nueva regulación o enmiendas a las leyes existentes.

Las principales leyes laborales de Suazilandia son la Ley de Empleo de 1980 y la Ley de Relaciones Laborales de 2000. La primera cubre la legislación laboral individual y la segunda la legislación laboral colectiva. La Ley de Relaciones Laborales se ha visto sujeta a enmiendas importantes para cumplir con los Convenios de la OIT relativos a la negociación colectiva.

El principal propósito de la organización es asesorar a los empleadores en cuestiones de legislación laboral y/o relaciones laborales y constituir un foro para los empleadores que influya en la política relativa a las relaciones laborales. También se ofrece a los miembros representación ante la Comisión de Conciliación, Mediación y Arbitraje (CMAC). La organización de empleadores ofrece representación legal ante el Tribunal Laboral de Suazilandia además de prestar servicios generales de legislación laboral.

FSE&CC tiene una serie de competidores en las áreas de la formación, los servicios de asesoramiento y la redacción de contratos y manuales de RH. Dichos competidores también prestan servicios de representación (CMAC y Tribunal laboral), algo que plantea un verdadero reto para FSE&CC. Otros competidores son los bufetes de abogados y los consultores en RL, quienes a veces son miembros de FSE&CC.

Los principales usuarios de los servicios de legislación laboral son empleadores que no cuentan con sus propios asesores legales o responsables de RL/RH internos. Los demás empleadores "más grandes" hacen un uso ocasional de los servicios, por ejemplo en caso de que quieran aplicar un procedimiento disciplinario a un directivo sénior. Los no miembros pueden utilizar los servicios mediante el pago de los mismos.

### 2. Estructura del servicio de legislación laboral

Existen dos direcciones dentro de FSE&CC, que son respectivamente la Dirección de Relaciones Laborales y Política Social y la Dirección de Comercio y Negocios. Los servicios de legislación laboral recaen en la primera. La Dirección de Relaciones Laborales y Política Social está liderada por un Director, que es un abogado y Letrado habilitado del Tribunal Superior de Suazilandia. Además, éste cuenta con un asistente, que es Licenciado en Derecho. El servicio cuenta con el



apoyo del Comité de Relaciones Laborales y Política Social, presidido por el Vicepresidente de la organización. El Comité está compuesto por responsables de RH experimentados y especialistas en RL y legislación laboral de las empresas miembros.

Los servicios de legislación laboral prestados a los miembros son a la vez servicios básicos y de pago.

Los servicios básicos comprenden:

- Representación de los miembros ante la Junta Asesora Laboral (tripartita)
- Representación de los miembros ante varias juntas reglamentarias de orden laboral (por ejemplo, CMAC)
- Asesoramiento sobre las mejores prácticas laborales, en fase con las Normas laborales Internacionales

Los servicios de pago incluyen:

- Formación, con cursos sobre distintos temas laborales
- Redacción de contratos de trabajo
- Revisión de las políticas empresariales, especialmente manuales de RH o Convenios Colectivos
- Presidencia de audiencias disciplinarias
- Representación de los miembros en las conciliaciones y arbitrajes de la CMAC
- Representación de los miembros ante el Tribunal Laboral

El presupuesto actual de la organización se sitúa ligeramente por encima de los 400.000 dólares anuales. La mayor parte de los ingresos presupuestarios proceden de la afiliación (65 por ciento), la formación (7,82 por ciento) y la consultoría (9,12 por ciento). Gran parte de los gastos corresponden a los salarios y prestaciones complementarias (65 por ciento). El porcentaje asignado a los servicios de legislación laboral es el 18,5 por ciento del presupuesto general.

La información se obtiene de varios Ministerios Públicos, como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y de Internet, incluyendo la página web de la OIT. Otras fuentes de información son las sentencias del Tribunal Laboral y las Decisiones de Arbitraje de la CMAC, así como los libros, periódicos y publicaciones relevantes (por ejemplo, de Juta Law, una editorial de Suráfrica).

### 3. Temas y asuntos cubiertos por los servicios de legislación laboral

#### 3.1 Legislación laboral individual

Las principales cuestiones tratadas por el servicio de legislación laboral se refieren a asuntos individuales de disciplina y contratos de trabajo.

#### 3.2 Legislación laboral colectiva

La interacción entre las organizaciones de la mano de obra y las organizaciones de empresas se caracteriza, las más de las veces, por un espíritu de cooperación, y una gran parte de la actividad se realiza a nivel nacional mediante la Junta Asesora Laboral. Actualmente, los debates entre las organizaciones de trabajadores y empresas se centran en la deducción de la indemnización por despido de los fondos de pensiones (fondo de pensiones/previsión o gratificaciones de los empleados).

El servicio de legislación laboral ofrece a los miembros asistencia en caso de situaciones de litigio.

En los casos de reestructuración empresarial (reducciones de plantilla), FSE&CC asesora a veces a sus miembros sobre la legalidad, los procedimientos y el pago del proceso de reestructuración.

FSE&CC tiene un representante en el Comité Tripartito Asesor Técnico constituido según lo dispuesto en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales de 2001. Se trata de un Comité de expertos que aborda temas relativos a la PRL, asesorando a la Junta Asesora Laboral en caso de que se prevean modificaciones de la legislación o las regulaciones.

### 3.3 Ley de la Seguridad Social

Suazilandia está a punto de instituir un Sistema Nacional de Seguridad Social. FSE&CC ejerce presión sobre el Gobierno a este respecto y representa las preocupaciones de las empresas. Por ejemplo, los empleadores han expresado cierta preocupación en cuanto a la manera con que se piensa introducir el sistema, como la consulta inadecuada con las partes interesadas y el solapamiento con otros sistemas.

## 4. Actividades y métodos de trabajo para los servicios de legislación laboral

### 4.1 Cabildeo

Los principales actores de cabildeo sobre legislación laboral en FSE&CC son los miembros del Comité de Relaciones Laborales y Política Social. La organización hace uso de su pericia cuando hay que presentar cuestiones políticas ante la Junta Directiva. También prestan asistencia al Director en la aplicación de algunas resoluciones tomadas por la Junta.

FSE&CC comparece ante los Comités Parlamentarios Especializados para presentar los puntos de vista de los empleadores sobre los avances de las propuestas de nueva legislación laboral. Por ejemplo, FSE&CC ha presentado recientemente ante el Comité de Justicia y Asuntos Constitucionales la posición de los empleadores respecto al Proyecto de Ley de Declaración de los Archivos Electrónicos.

Existen muchas juntas reglamentarias de composición tripartita en las que los miembros están representados. Éstas incluyen la Junta Asesora Laboral, la Junta de Gobierno de la CMAC y la Junta Nacional de Fondos de Previsión de Suazilandia.

### 4.2 Información y asesoramiento

Los miembros reciben la información y el asesoramiento principalmente por correo electrónico o mediante contacto telefónico. La página web es otra fuente de información útil para los miembros. En caso de que se requiera una consulta más detallada, se convoca una reunión. Periódicamente, también pone al día a los miembros a través de un "Newsflash", que la unidad de investigación prepara y hace circular entre ellos en caso de que surjan cuestiones relativas a la legislación laboral.

El servicio de legislación laboral incluye asistencia adicional con los contratos de trabajo y los manuales de RH, con la revisión de las políticas de RH y con el cálculo de las ventajas de finalización de la relación contractual, así como asesoramiento laboral e información general.

### 4.3 Representación

Los miembros de FSE&CC pueden hacer uso del servicio de representación directa del departamento de Relaciones Laborales mediante pago. Esta representación se extiende a la CMAC. Generalmente, el coste de los litigios es alto y, dado que la tarifa que cobra FSE&CC es simbólica, esto supone un factor de atracción para la afiliación de las empresas.

#### **4.4 Publicaciones de Legislación Laboral**

El servicio de legislación laboral de FSE&CC edita publicaciones de legislación laboral de vez en cuando. Una publicación que cosechó éxitos en el pasado fue el Compendio de Leyes Laborales. También se ha publicado una guía disciplinaria para los empleadores.

#### **4.5 Formación**

Como parte de su servicio de legislación laboral, FSE&CC ha organizado muchos cursos de formación a lo largo de los años. La formación suele ser impartida por el Director de Relaciones Laborales o, en otras ocasiones, se contratan los servicios de abogados de ejercicio privado. Uno de los cursos impartidos fue un taller llamado "Panorama de la Legislación Laboral Nacional", que contó con 100 participantes durante un año.

### **5. Perspectivas futuras**

Las cuestiones de legislación laboral que presentarán mayor importancia en el futuro se refieren a asuntos como la indemnización por despido, la introducción de un sistema nacional de seguridad social y los permisos de trabajo, entre otras cosas. Debido a la globalización, también saldrá a relucir la cuestión de las relaciones laborales, ya que los empleadores necesitan una mayor flexibilidad para cumplir con las exigencias de sus negocios.

En cuanto al programa para el futuro de la organización, FSE&CC constata que disponer de los recursos adecuados y mejorar los servicios para los miembros son líneas de acción prioritarias que ofrecerán la oportunidad de ampliar los servicios de legislación laboral. En este sentido, la organización se plantea las siguientes acciones: celebrar seminarios sobre las cuestiones actuales que afectan al empleo, publicar guías laborales prácticas (por ejemplo sobre la finalización de la relación contractual) y desarrollar programas específicos para las Pymes sobre el cumplimiento de la legislación laboral.

## Caso 12

# Federación de Empleadores de Uganda - FUE

## 1. Introducción

La Federación de Empleadores de Uganda (FUE) fue fundada en 1958 como órgano representativo y portavoz de los empleadores en Uganda. La afiliación de FUE está compuesta por 400 empresas y 20 asociaciones sectoriales. Las últimas engloban otras 4000 empresas, concretamente de los sectores de la construcción, las finanzas, la pesca, la floricultura/horticultura y la agricultura. El tamaño medio de las empresas miembros es de entre 150 y 300 trabajadores. Solo un 20 por ciento de las empresas afiliadas tienen sindicatos. Desde la fundación de FUE, la prestación de servicios de legislación laboral ha representado una función fundamental. Con el paso de los años, a medida que ha ido aumentando la complejidad de la legislación laboral, las necesidades de los miembros se han incrementado y los servicios de legislación laboral se han reforzado en consecuencia. FUE intenta satisfacer las necesidades de sus miembros en legislación laboral de una manera global. Además del cabildeo en pro de una regulación que apoye a las empresas, proporciona a sus miembros asesoramiento, asistencia, representación, educación, apoyo y acceso a la legislación y a la documentación.

El entorno normativo del empleo en Uganda está ampliamente influenciado por los Convenios de la OIT, que han sido ratificados por el Gobierno. Actualmente hay treinta Convenios de la OIT ratificados. Los derechos y garantías de estos Convenios se plasmaron parcialmente en la Constitución de 1995 y se han concretado en diez leyes laborales principales, como la Ley del Empleo nº 6/2006 y la Ley de Retribución de los Trabajadores Nº 8/2000. Las leyes laborales cubren áreas individuales como el empleo y los despidos, el salario mínimo y la PRL, así como cuestiones colectivas como los litigios laborales y el reconocimiento de los sindicatos.

Los empleadores consideran que el entorno normativo de Uganda es difícil. Sus preocupaciones principales se refieren a la legislación sobre los despidos y al reconocimiento de los sindicatos.

Los principales usuarios del servicio de legislación laboral de FUE son los afiliados, aunque los no miembros también hacen uso de él de vez en cuando.

Los principales competidores de los servicios de legislación laboral son los bufetes de abogados. Sin embargo, también hay organizaciones de la sociedad civil como la Plataforma de Acción Legal, muy activa en esta área. Muchos miembros también cuentan con sus propios abogados de empresa. FUE considera que sus servicios de legislación laboral no son demasiado onerosos en comparación con los de los competidores. La competencia en el área de los servicios de legislación laboral está aumentando en Uganda.

## 2. Estructura del departamento de legislación laboral

Los servicios de legislación laboral de FUE recaen en el Departamento de Relaciones de Trabajo, Formación y Consultoría (ERTC), dirigido por un Director que da cuentas al Director Ejecutivo.

El personal está compuesto por cuatro miembros: Un puesto a tiempo completo integrado en la secretaría de FUE, un abogado experimentado remunerado con honorarios y dos agentes legales de guardia. Los dos últimos son profesionales jurídicos especializados en legislación laboral y trabajan a tiempo parcial prestando asistencia con la prestación del servicio. El personal está cualificado con un Máster en Gestión de Recursos Humanos con titulación en derecho de nivel medio o superior. Las tareas se distribuyen en función de las necesidades de los miembros y de

las acciones que se deben emprender. El personal de los demás departamentos complementa al equipo, ya que todos ellos están formados en legislación laboral.

Los recursos se comparten dentro del departamento y los miembros del personal de otros departamentos también están capacitados para prestar servicios de legislación laboral. Las principales partidas presupuestarias incluyen los salarios mensuales, los costes telefónicos, la conexión a Internet, los gastos de transporte, los suministros de oficina y las instalaciones de conferencias. También están los honorarios jurídicos que FUE paga al letrado que representa a los miembros en el juzgado laboral.

FUE obtiene la información sobre la legislación laboral del Gobierno/ministerio de Trabajo (legislación laboral y políticas), el Tribunal del Trabajo (sentencias de los tribunales en casos de legislación laboral), las universidades (material de formación sobre legislación laboral) y la OIT (información en Internet como la base de datos sobre salarios mínimos). Otras fuentes son las publicaciones periódicas y los comunicados de prensa, o los artículos de prensa sobre cuestiones laborales.

### 3. Temas y asuntos cubiertos por el servicio de legislación laboral

Los asuntos más importantes tratados por el servicio de legislación laboral son los siguientes:

#### 3.1 Los asuntos relativos a la legislación laboral individual incluyen:

- El contrato de trabajo, los tipos de empleo, el periodo de prueba
- La finalización de la relación contractual y los despidos, la indemnización por despido (ésta fue introducida por la Ley de Empleo Nº 6/2006)
- Los términos y condiciones de trabajo, incluyendo los horarios de trabajo, las vacaciones anuales, la paga y las deducciones, las sanciones disciplinarias
- La prevención de riesgos laborales

#### 3.2 Los asuntos relativos a la legislación laboral colectiva incluyen:

- Cuestiones sindicales, derecho de asociación y reconocimiento, inmunidades,
- Acción laboral, resolución de litigios
- Reestructuración de empresas, despidos colectivos
- Implementación de la PRL
- Economía informal y sindicación de trabajadores extranjeros

#### 3.3 Otros temas importantes de legislación laboral

Otros temas importantes de legislación laboral son la ley de liberalización de la seguridad social y la armonización de las leyes en la Comunidad del África Oriental (CAO).

### 4. Actividades y métodos de trabajo del servicio de legislación laboral

#### 4.1. Cabildeo

FUE ejerce presión a nivel nacional e internacional para el desarrollo de un régimen de legislación laboral que promueva la competitividad y la flexibilidad, impulsando y apoyando a las empresas.

Previamente a toda iniciativa de cabildeo, se consulta con los socios para recoger sus puntos de vista y formular una posición común que, a continuación, será defendida ante los ministerios relevantes. FUE participa en audiencias a todos los niveles gubernamentales. La elaboración de documentos de posición forma parte de la actividad de cabildeo. Ejemplos recientes de ello son la reforma de la seguridad social, el salario mínimo y el seguro de enfermedad nacional. Otros medios de cabildeo son los comunicados de prensa y la celebración de conferencias de prensa para expresar la posición de FUE respecto a ciertas cuestiones laborales. También se han organizado campañas relativas a algunas leyes laborales importantes.

FUE está representada en los órganos fundamentales nacionales de legislación laboral, como la Junta Asesora de Salarios Mínimos y la Junta Asesora Laboral.

## 4.2 Información y asesoramiento

FUE presta asistencia a sus miembros con sus consultas diarias sobre cuestiones legislativas, relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Los miembros reciben información y asesoramiento directo mediante correo electrónico, contacto telefónico o reuniones.

En algunos casos se utilizan circulares para comunicar información general sobre cuestiones jurídicas, siendo un ejemplo reciente de ello la circular sobre el contrato de trabajo. FUE también publica actualizaciones semanales para avisar a los miembros de los avances de la nueva legislación laboral.

## 4.3 Representación directa

Si un miembro tiene un problema con sus empleados y tiene que asistir a una audiencia de un funcionario laboral que le ayude a encontrar una solución, FUE participará en dicha audiencia. Si la audiencia ha sido remitida al Tribunal Laboral o si un caso está siendo defendido por el abogado del demandante, el agente jurídico de FUE participará en las audiencias.

## 4.4 Publicaciones

Las publicaciones de legislación laboral de FUE son muy populares entre sus miembros. Algunas de las más exitosas son:

- Guía de legislación laboral para empleadores
- Guía de la Ley de retribución del trabajador de 2000 para empleadores
- Breve informe de los términos y condiciones del empleo/ servicio en Uganda 2008

## 4.5 Formación

La formación en legislación laboral es una actividad importante para FUE. En 2009, FUE organizó talleres de sensibilización sobre la legislación laboral, con la participación de 304 empleadores.

## 5. Perspectivas futuras

Los mayores éxitos que FUE ha cosechado se deben a la promoción de la liberalización del sector de la seguridad social, al cabildeo para el desarrollo de una política de protección social y en el área de la regulación de las pensiones. Además, el hecho de haber conseguido reunirse con el Primer Ministro y el Presidente de Uganda para promover la agenda empresarial supuso un gran logro. Por último, ya en su octavo año, la encuesta del empleador del año de FUE ha contribuido a mejorar el cumplimiento de la legislación laboral y la promoción de la función y la profesión de los recursos humanos.

En cuanto a decepciones, a pesar de la presión ejercida por FUE, todavía no ha finalizado el trabajo con el Gobierno para completar la política de empleo. Por otro lado, y no obstante las representaciones de FUE en nombre de las empresas, todavía no se ha producido la enmienda a la Ley del Fondo Nacional de la Seguridad Social de 1985. Por último, FUE está insatisfecha con

ciertos aspectos de las nuevas leyes laborales aprobadas y relativas al empleo, la resolución de litigios, los sindicatos y la prevención de riesgos laborales. Por ello, continúa trabajando en estas áreas.

Las áreas de legislación laboral más importantes para las empresas de Uganda en el futuro inmediato son:

- La finalización de la relación contractual
- La armonización de la legislación laboral de la Comunidad del África Oriental tras la firma del protocolo de mercado común que entrará en vigor el 1 de julio de 2010
- La Seguridad Social, tras la aprobación de la liberalización del sector por parte del gabinete ministerial
- El salario mínimo: se ha establecido la Junta Asesora de Salario Mínimo para avanzar en este aspecto
- La legislación laboral en la economía informal.



Oficina de Actividades para los Empleadores  
Oficina Internacional del Trabajo  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza  
Fax: (+41 22) 799 8948  
actemp@ilo.org



Actividades para los Empleadores  
Centro Internacional de Formación de la OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turín  
Italia  
Fax: +39 011 693 6683  
actempturin@itcilo.org  
<http://lempnet.itcilo.org>

Made of paper awarded the European Union Eco-label,



reg.nr F/11/L, supplied by UPM.

