

**Manual**  
**para representantes europeos**  
**de los trabajadores**

**01**

**Cómo aumentar**

**el éxito**

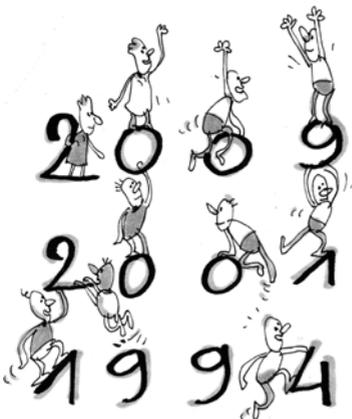
**de sus reuniones**

**etui.**

## Introducción

Desde 1994, los trabajadores de las empresas multinacionales tienen derecho a información y consulta a escala europea. En 2001 se añadió una nueva dimensión, gracias a los derechos en materia de participación en las empresas que han adoptado el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (SE).

Hoy en día, alrededor de 20 000 representantes de los trabajadores son miembros de un comité de empresa europeo o de un órgano de representación de la SE, y participan, al menos, en una reunión al año, en la que deberían recibir información sobre todas las cuestiones que conciernen al grupo en su conjunto o, al menos, a dos filiales de Estados miembros diferentes. Se les debe consultar de un modo, con un plazo y con un contenido tales que les permitan realizar un análisis en profundidad y expresar una opinión que



pueda tenerse en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Actualmente, estos derechos de los trabajadores están firmemente establecidos en una serie de directivas europeas y a través de su transposición al Derecho nacional. Se invierten millones de euros y decenas de miles de días de trabajo en la organización de reuniones periódicas, a pesar de lo cual la gran mayoría de los participantes se declaran bastante insatisfechos con los resultados de estos esfuerzos. Además, las quejas no se plantean

únicamente desde el lado de los trabajadores, ya que, con frecuencia, los directivos de las empresas las comparten.



Este folleto pretende dar respuesta a estas preocupaciones, ofreciendo algunos consejos prácticos sobre cómo hacer que sus reuniones europeas resulten más provechosas, más eficaces y más satisfactorias.

# 1. Antes de la reunión

Puede sonar a tópico, pero, aun así, no deja de ser muy cierto: una reunión fructífera comienza con una preparación exhaustiva. De hecho, el grado de éxito de la participación de los trabajadores europeos no puede medirse por la duración o el contenido de la reunión anual, sino que depende por completo de lo que se haga durante los 360 días restantes del año.



## **consejo 1 ;Piense "en europeo"!**

En algunos países, los derechos de información y consulta están muy arraigados, pero en otros son casi inexistentes. Ello genera un desequilibrio, especialmente si no se va más allá del marco nacional. Intente mirar más allá de su horizonte nacional, considerar lo que podría ser interesante para sus colegas de otros países, y compartir lo que tiene. Si todos ponen en común sus puntos de vista, es muy posible que logren vislumbrar el marco auténticamente europeo que se esconde tras la situación.

## **consejo 2 ;Mantenga los ojos y los oídos bien abiertos!**

Los comités de empresa o las delegaciones sindicales locales deberían ser las principales fuentes de información, pero hay otras posibilidades. Hable con sus colegas y con representantes de los trabajadores de otras empresas de su sector, participe en reuniones sindicales, lea la prensa,

vea los reportajes sobre el mundo empresarial que se emitan en la televisión. Y no se olvide de Internet: si introduce de vez en cuando el nombre de su empresa en un motor de búsqueda, es probable que se entere de noticias de las que aún no estaba al tanto.

## **consejo 3 ;Comunique!**

La comunicación es el combustible que hace funcionar el motor de un comité de empresa europeo. Un enfoque estructural puede consistir en desarrollar una red de comunicación, en la que el comité restringido aparezca en el centro de la red, como una araña, coordinando todos los flujos. Pero la comunicación también debe producirse de forma espontánea. Un sencillo "¿Qué tal?" o un "¡Feliz cumpleaños!" siempre se agradecen y refuerzan los lazos entre los representantes de los distintos países. ¿No hablan el mismo idioma? En ese caso, utilice un diccionario (en línea) o pida ayuda a alguien que lo haga. Pero, en todo caso, mantenga las líneas de comunicación abiertas, los 365 días del año.

# 2. Establecimiento del orden del día

"Nuestras reuniones son siempre iguales: una presentación tras otra, todas ellas de alto nivel, todas ellas inútiles, y después corriendo de vuelta al aeropuerto."



### **consejo 1 ¡Consulte y utilice su acuerdo!**

¿A quién corresponde la responsabilidad de preparar el orden del día? ¿Qué temas se mencionan de manera explícita? ¿De cuánto tiempo dispone para el procedimiento de información y consulta? Su acuerdo es el documento más importante, ya que se ha negociado y firmado con la dirección de su empresa. ¡Utilícelo, pues! Si se le permite proponer puntos del orden del día, no desaproveche esa oportunidad. Si debe recibir toda la documentación dos semanas antes de la reunión, asegúrese de que se respeta ese plazo. ¿Su acuerdo no menciona ningún derecho de ese tipo? En ese caso, intente mejorar las cosas en la práctica, muestre su interés y nunca se rinda.

### **consejo 2 ¡Sea selectivo!**

Un orden del día con veinte puntos y que no prevé tiempo para el debate carece de utilidad. Es mejor incluir solo cinco puntos, con tiempo suficiente para preguntas y respuestas. Si recibe toda la documentación antes de la reunión, no es necesario realizar una presentación extensa. Si tiene una lista de temas larga, establezca sus prioridades. Pregúntese qué es lo realmente importante, cuál es el tema "más candente". ¿Qué información necesita obtener por encima de todo? Evite las preguntas muy generales; puede que no obtenga la respuesta que buscaba. Sea preciso, concreto y prepárese bien.

### **consejo 3 ¡Tome la iniciativa!**

Si ha descubierto un proyecto transnacional, no espere a que sea la dirección quien lo incluya en el orden del día. Si ocurre algo similar en dos países en un intervalo corto de tiempo, es muy probable que tras ello se encuentre una estrategia europea. Recuerde que una "posible repercusión" no significa necesariamente que deba haber consecuencias negativas para dos países. Podrían ser negativas para uno y positivas para el otro. Si aspira a influir de algún modo en el proceso de toma de decisiones, debe asegurarse de que el asunto aparezca en el orden del día lo antes posible.

## **3. Preparación e implementación**

"Al principio nuestras reuniones eran bastante caóticas, pero ahora todo va mucho mejor, desde que empezamos a decidir quién haría qué preguntas y a intentar llegar a una posición común en la reunión preparatoria."

Ha mantenido una buena comunicación durante el año y el orden del día se ha elaborado conjuntamente; ahora es cuestión de asegurarse de que la reunión en sí transcurre sin problemas. Cada miembro es responsable de leer de manera crítica toda la documentación enviada con antelación. En la reunión preparatoria deben recogerse las preguntas adicionales, puede determinarse cuál es la información que falta, y pueden designarse los portavoces. Lo ideal es que también se mantenga una reunión informativa en la que puedan evaluarse los nuevos elementos y redactarse los puntos de vista oficiales. Solicite la ayuda de los expertos y los coordinadores de los sindicatos.



### **consejo 1 ¡Hablen con una sola voz!**

Divide y vencerás es un principio que ya conocían los romanos de la antigüedad y que sigue siendo válido hoy en día. Si quieren que se escuche la voz de los trabajadores, es aconsejable acordar posiciones conjuntas siempre que sea posible y nombrar un representante o un

# ¡BUENOS DÍAS A LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS!

**1** ¡BIENVENIDO al juego!

Su finalidad es: representar a sus colegas a nivel europeo. Cuidado con las trampas...

Vaya directamente a la casilla **9**

**2** M E N



**7** TIC, TAC...

A la Srta. BLOG no se le ha concedido el tiempo suficiente para terminar lo que tenía que decir, y el Sr. TILT sigue con su presentación...

ITACBOC  
WRSWNM  
NOMINOMO  
LALALALA  
OHCE  
TVRA  
M



Retroceda hasta la casilla **5**

**6** ¡¡¡ POR FIN!!!

bla bla  
a bla bla  
a bla bla  
la bla bla



A la Srta. BLOG, una colega sueca, no le da miedo hablar...

Vaya a la casilla **7**

**8** PREMIO

¡El coordinador de su sindicato le ha ayudado a ganar algunos puntos extra!



Vaya a la casilla **10**

**9** ¡ UH!



EL Sr. TILT está dando demasiados detalles de su Empresa. Aquí no estamos exactamente para eso...



Puntos perdidos! Retroceda hasta la casilla **6**

OS MAL ...



Gracias al acuerdo que negoció con la Dirección puede contar con intérpretes



Vaya a la casilla 8

3 ¡UF!

La Sra. SOL, la experta sentada junto a usted, le ayuda a entender las explicaciones del Sr. TILT.



Vaya a la casilla 4

5 ¿cómo!?

¿En su grupo no hablan todos el mismo idioma?



Retroceda hasta la casilla 2

4 ¡¡BRAVO!!

Está escuchando lo que tiene que decir el Sr. JAX, un colega polaco de una empresa más pequeña que la empresa en la que usted trabaja...



Vaya a la casilla 11

10 ¿¡QUÉ!?

La presentación del Sr. TILT es muy técnica y no la comprende.



Retroceda hasta la casilla 3

11 ¡GENIAL!

Están elaborando un dictamen conjunto!



Vaya a la casilla 12

12

Siga realizando un buen trabajo y no olvide que hay muchísimas personas bien organizadas para ayudarle. Su compromiso puede cambiar las cosas...

¡BUENA SUERTE!

Juan

número reducido de ellos para que se encarguen de expresar esos puntos de vista durante la reunión. ¡Eviten las disputas internas en presencia de los directivos! Si es necesario, soliciten un receso para poder resolver internamente cualquier disputa antes de continuar con la reunión.

### **consejo 2 ;Reclame sus derechos de consulta!**

No espere hasta que la dirección le pida amablemente su consejo sobre un determinado proyecto. Incluso aunque no se lo pidan, tiene derecho a expresar una opinión en relación con cualquier medida prevista, y esa opinión debe tenerse en cuenta. No obstante, tómese su tiempo para preparar su postura y asegúrese de que cuenta con el apoyo de, al menos, la mayor parte de los representantes. No se limite a mostrarse a favor o en contra; en vez de ello, busque argumentos sólidos y sugiera alternativas. Los expertos y los coordinadores de los sindicatos pueden ayudarle en esa labor.

## **4. El seguimiento posterior**

"Algunos colegas piensan que solo voy a esas reuniones para disfrutar de una buena cena y visitar ciudades interesantes. Siempre se sorprenden al saber que en realidad debatimos cuestiones que afectan a su propio lugar de trabajo."

En cuanto finaliza la reunión plenaria, comienza la preparación de la siguiente. Conseguir que el diálogo transnacional resulte provechoso



requiere un esfuerzo constante. Todos los miembros comparten la responsabilidad de garantizar un adecuado seguimiento de lo que se ha debatido. De hecho, ser representante europeo no es una especie de cargo honorífico ni una forma de hacer turismo social. Su función es representar los intereses de sus colegas. A ellos, y a sus sindicatos respectivos, debe usted informarles sobre el contenido y los resultados de la reunión.

### **consejo 1 ;No deje que los asuntos se "enfrien"!**

¿Se han debatido todos los puntos del orden del día? ¿Se ha dado respuesta a todas las preguntas? Si determinadas cuestiones siguen abiertas, puede considerar la posibilidad de organizar grupos de trabajo, con la ayuda de diversos expertos, que puedan profundizar en el asunto. ¿Se refieren esas cuestiones a un proyecto urgente o importante? Entonces no dude en solicitar una reunión extraordinaria. Todas las partes se beneficiarán de un diálogo a fondo, completo y sincero, apoyado por los recursos necesarios.



### **consejo 2 ;Sea visible en el lugar de trabajo!**

Es importante mantenerse en contacto con los colegas a los que representa. Siempre debe consultarles antes de cada reunión e informarles de manera adecuada posteriormente. Esto se puede hacer a través de distintos canales: una publicación conjunta, folletos nacionales, una página de la intranet específica o, incluso, mediante la organización de asambleas de trabajadores. Lo mejor es llegar a un acuerdo a

escala europea para garantizar el acceso a todos los centros y la disponibilidad de tiempo para todos los miembros de cada país.

## **5. No ver nada, no escuchar nada y no decir nada: la cuestión de la confidencialidad**

Si la dirección se niega a aceptar un determinado punto del orden del día, no se resigne sin más. Busque argumentos que justifiquen la importancia de debatir el asunto o intégrele en otro tema más amplio. Pero ¿qué ocurre si le proporcionan la información, pero se ve obligado a tratarla como confidencial? Aunque es poco probable que reciba datos y cifras altamente reservados, puede ser útil aceptar la condición de confidencialidad. Ello ayuda a crear confianza, al tiempo que proporciona la oportunidad de participar en una etapa temprana y conseguir algún tipo de influencia real. Sin embargo, no acepte dicha condición hasta que no haya obtenido respuesta a cuatro preguntas esenciales.



### **pregunta 1 ¿Por qué?**

En ningún caso, la confidencialidad debería utilizarse simplemente para imponer silencio a los representantes de los trabajadores. Debe haber criterios objetivos que justifiquen por qué algo debe mantenerse en secreto. ¿Perjudicaría a la empresa si se hiciera público? ¿Podría poner en peligro un acuerdo comercial?

### **pregunta 2 ¿Quién?**

La información nunca debería limitarse a las personas que participan en la reunión. ¿Quién más se ve afectado: los suplentes, los expertos, los trabajadores que van a sufrir las consecuencias, los agentes sindicales, los representantes locales, etc.?

### **pregunta 3 ¿Qué?**

Debe quedar muy claro cuál es exactamente la información que debe considerarse confidencial. Si usted recibe todo un paquete de documentos, es difícil creer que todo sea secreto.



### **pregunta 4 ¿Hasta cuándo?**

Nada es secreto para siempre y, a menudo, las filtraciones proceden de la dirección y no de los trabajadores. Intente consensuar un marco temporal en el que se respetará la confidencialidad, asegurándose de que ello no le excluye de implicarse en las primeras etapas.

## **6. No está solo**

"Mi sindicato organiza reuniones y actividades de formación especiales cada año. Es algo que realmente me da más confianza en mi papel de representante europeo."

¿Se siente perdido? ¿Busca inspiración?

¿Necesita apoyo para enfrentarse a una situación muy complicada en su empresa? No se desespere, porque siempre hay a quien acudir en busca de ayuda. De hecho, cualquier órgano europeo representativo de los trabajadores forma parte de una amplia red de personas y organizaciones que pueden proporcionar la

asistencia necesaria y ayudarle a asegurar su éxito. Para simplificar, las fuentes de ayuda pueden agruparse en tres niveles diferentes.

### **nivel 1 el círculo interno**

Mire a su alrededor. Hable con sus colegas de otros países. No se olvide de mantener informados a los suplentes. El comité restringido, el presidente y/o el secretario son responsables de coordinar las actividades entre las reuniones. Cuando sea pertinente, asegúrese también de mantener un intercambio de información permanente con los representantes de los trabajadores en los Consejos de Administración o de Vigilancia.

### **nivel 2 el círculo de contacto**

Las federaciones sindicales europeas pueden colaborar designando coordinadores. Muchos sindicatos locales organizan reuniones y actividades de formación para sus delegados europeos. Usted debería informar sobre su labor a los representantes locales de los trabajadores y al personal en general. A su vez, ellos pueden ser una fuente de información interesante para futuros debates europeos. Una preparación local minuciosa puede ser de utilidad para examinar las cuestiones transnacionales desde un ángulo diferente.

### **nivel 3 el círculo de apoyo**

Los expertos pueden ayudarle a analizar los datos financieros, a comprender la estrategia del grupo e incluso a elaborar proyectos alternativos. Las federaciones sindicales europeas organizan conferencias y talleres. El ETUI y otras organizaciones en defensa de los trabajadores ofrecen cursos de formación a medida,

son una fuente de conocimientos específicos y elaboran materiales especializados. Puede encontrarse una gran cantidad de información de fondo en sitios web como worker-participation.eu y ewcdb.eu. Por último, llevar a cabo un intercambio de mejores prácticas con representantes de otras empresas multinacionales puede resultar muy esclarecedor.

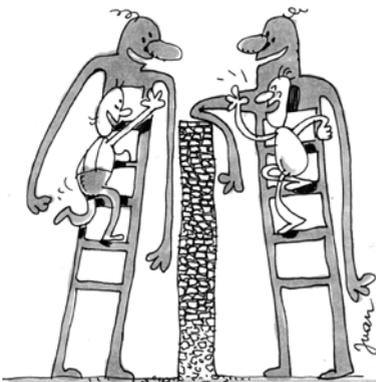
## **7. Dar ejemplo**



Un buen acuerdo no resuelve todos los problemas, ni es una garantía de que la labor de representación europea de los trabajadores se desarrolle sin problemas. Pero sí proporciona una base sólida sobre la que puede construirse una práctica eficiente, eficaz, útil y provechosa. Las negociaciones siempre son una cuestión de toma y daca, en busca de compromisos aceptables para todas las partes. Aunque suele ser un proceso complicado, el resultado puede ser muy gratificante. A modo de última serie de consejos, a continuación figura una selección de artículos relativos a "mejores prácticas" que pueden ayudar realmente a hacer que sus reuniones europeas tengan un mayor éxito.

### **ejemplo 1 Comité de empresa europeo de ABB, 27.3.2001**

"Entre las reuniones, se intercambiará información entre los miembros. Los canales de comunicación más importantes son Lotus Notes, el correo electrónico, el teléfono y el fax. Los miembros deben asegurarse de que disponen de asistencia para la traducción en sus empresas en caso de recibir un fax o un memorando en inglés. Los miembros deberán informar en el seno de sus órganos nacionales de los asuntos



tratados en las reuniones del comité de empresa europeo de ABB y transmitir las sugerencias y las reacciones a ese comité."

### **ejemplo 2 Comité de empresa europeo del Grupo AXA, 6.10.2005**

"La dirección se compromete a proporcionar toda la documentación con la antelación suficiente para permitir a los miembros del comité de empresa europeo del Grupo hacer comentarios o plantear preguntas en un plazo razonable de tiempo."

### **ejemplo 3 Comité de empresa europeo de GdF Suez, 6.5.2009**

"Se forman grupos de trabajo permanentes para promover el diálogo social cooperativo. La tarea de estos grupos de trabajo es fomentar la información, las consultas y el diálogo social, así como analizar en mayor profundidad temas específicos de cada sector de actividad, especialmente en relación con la estrategia, y desde una perspectiva económica, financiera y social (condiciones de trabajo, seguridad y salud). Se prevén dos reuniones al año. Las reuniones de los grupos de trabajo están precedidas por una reunión preparatoria y van seguidas de una reunión informativa, con el fin específico de elaborar un informe para el comité de empresa europeo."

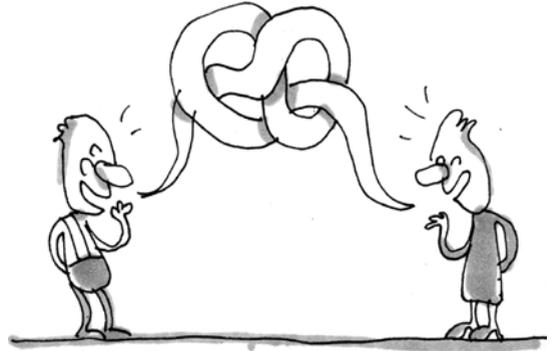


### **ejemplo 4 Foro europeo del Grupo Barclays, 29.5.2002**

"Los miembros del Foro europeo del Grupo Barclays tendrán la responsabilidad de representar las opiniones de quienes los han elegido. Además, se encargarán de reunir sus opiniones y actuar de enlace con los comités de empresa nacionales pertinentes."

### **ejemplo 5 Comité de empresa europeo de Tyco International, 22.2.2007**

"En el ejercicio de sus funciones, los representantes de los trabajadores y los representantes suplentes deberán tener acceso al teléfono, fax, correo electrónico, a ordenadores y a servicios de copistería. En los casos en los que no sea posible acceder a esos servicios, la dirección local colaborará con dichos representantes para facilitar el acceso durante el horario de trabajo."



### **ejemplo 6 Comité de empresa europeo de American Standard Companies, 8.3.2005**

"La dirección podrá imponer un requisito de confidencialidad cuando existan motivos razonables para ello. Se emitirá un comunicado tan pronto como sea posible antes de abordar el asunto en cuestión, indicando los motivos de la imposición del requisito, la información escrita u oral a la que afecta, por cuánto tiempo se aplica y si hay personas en relación con las cuales no es necesario mantener dicha confidencialidad."

### **ejemplo 7 Comité de empresa europeo de Electrolux, 7.11.2006**

"Los miembros del comité de empresa europeo pueden enviar sus puntos de vista, preguntas y observaciones sobre el proyecto de orden del día y sobre cualquier punto específico que quieran tratar. Si un país tiene más de un representante, esos representantes pueden analizar conjuntamente el proyecto de orden del día durante al menos tres horas. Puede recurrirse a un procedimiento similar para los países agrupados conjuntamente."

# European Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5  
1210 Brussels  
Belgium  
+32 (0)2 224 04 70  
etui@etui.org  
www.etui.org

Este folleto ha sido elaborado por el Centro europeo de competencias en materia de participación de los trabajadores (European Workers' Participation Competence Centre - EWPPC). Es el primero de una serie de manuales prácticos y convenientemente ilustrados para los representantes de los trabajadores de los órganos transnacionales de información y consulta.

Equipo editorial Bruno Demaître (etui),  
Romuald Jagodzinski (etui)  
Ilustraciones © Juan Méndez  
Diseño gráfico coast

Para obtener más información, póngase en contacto con: Bruno Demaître, coordinador del EWPPC, etui, bdemaitre@etui.org

© European Trade Union Institute, aisbl, 2011  
D/2012/10.574/09  
ISBN: 978-2-87452-252-9

El ETUI recibe el apoyo financiero de la Unión Europea. La Unión Europea no se hace responsable del uso que haga de la información contenida en esta publicación.

**etui.**