

## **Nota sobre las labores**

Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo  
de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio

Ginebra, 7-11 de abril de 2003

---

## **Indice**

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 1  |
| Parte 1. Examen del punto inscrito en el orden del día .....  | 7  |
| Informe del debate.....   | 9  |
| Introducción .....  | 9  |
| Composición del Grupo de Trabajo .....  | 9  |
| Presentación del informe y consideraciones generales .....  | 10 |
| Presentación del informe .....  | 10 |
| Consideraciones generales.....  | 10 |
| Discusión de los puntos temáticos 1 y 2. Aspectos generales de las fusiones<br>y adquisiciones y empleo .....         | 12 |
| Discusión del punto temático 3. Condiciones de trabajo y de empleo.....   | 18 |
| Discusión del punto temático 4. Diálogo social.....   | 23 |
| Punto temático 5. Acción de la OIT.....   | 28 |
| Examen y adopción por la Reunión del proyecto de informe y del proyecto<br>de conclusiones .....                      | 30 |
| Conclusiones sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones<br>en el sector del comercio..... | 31 |
| Aspectos generales de las fusiones y adquisiciones.....   | 31 |
| Empleo .....  | 32 |
| Condiciones de trabajo y de empleo .....  | 33 |
| Diálogo social .....  | 34 |
| Acción de la OIT.....   | 35 |
| Parte 2. Resolución.....  | 37 |
| Examen y adopción del proyecto de resolución por la Reunión .....   | 39 |
| Resolución sobre las actividades futuras de la OIT en el sector del comercio .....                                    | 40 |
| Texto de la resolución adoptada por la Reunión .....  | 41 |
| Resolución sobre las actividades futuras de la OIT en el sector del comercio .....                                    | 41 |
| Parte 3. Otros asuntos.....   | 43 |
| Estudio de caso y presentación.....   | 45 |
| Estudio de caso: la fusión entre Carrefour y Promodès .....   | 45 |
| Discusión .....   | 46 |
| Presentación: acción de la OIT para la erradicación del trabajo infantil.....   | 48 |
| Discusión .....   | 49 |

---

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Discursos de clausura .....     | 51 |
| Cuestionario de evaluación..... | 55 |
| Lista de participantes.....     | 59 |

---

## Introducción

La Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio tuvo lugar en Ginebra, en la sede de la OIT entre el 7 y el 11 de abril de 2003.

La Oficina elaboró un informe<sup>1</sup> en español, francés e inglés para que sirviera de base a las deliberaciones de la Reunión. Dicho informe abordaba: los aspectos generales de las fusiones y adquisiciones; los efectos en el empleo; las condiciones de trabajo y de empleo y el diálogo social.

El Consejo de Administración designó al Sr. O.A. Omotade, miembro gubernamental de dicho Consejo, para que lo representara en la Reunión en calidad de Presidente de la misma. La Reunión eligió tres Vicepresidentes: la Sra. N. El-Gazzar (Egipto) por el Grupo Gubernamental, la Sra. M. Amparo de Hibirma por el Grupo de los Empleadores y la Sra. A. Rantsolase por el Grupo de los Trabajadores.

A la Reunión asistieron representantes de los siguientes países: Austria, Bélgica, Camerún, Canadá, Egipto, Filipinas, Francia, Grecia, Hungría, Japón, Luxemburgo, Malasia, Nigeria, Noruega, Nueva Zelandia, Panamá, Polonia, Portugal, Rwanda, Sudán, Suiza y Tailandia; 17 representantes del Grupo de los Empleadores y 16 representantes del Grupo de los Trabajadores. Un representante del Gobierno de los Estados Unidos asistió igualmente a las sesiones.

Asistieron también a la Reunión en calidad de observadores, representantes de la Comisión Europea, League of Arab States y Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo y de las siguientes organizaciones internacionales no gubernamentales: General Confederation of Trade Unions; Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres; Alianza Cooperativa Internacional; Organización Internacional de Empleadores; Union Network International; y Confederación Mundial del Trabajo.

Los tres Grupos eligieron sus respectivas Mesas como sigue:

*Grupo Gubernamental:*

*Presidente:* Sr. S. Kinley (Nueva Zelandia)

*Grupo de los Empleadores:*

*Presidenta:* Sra. G. Bich

*Secretario:* Sr. J. Dejardin (Organización Internacional de Empleadores (OIE))

*Grupo de los Trabajadores:*

*Presidente:* Sr. I. Blandthorn

<sup>1</sup> OIT, Reunión tripartita sobre la evolución del empleo, el tiempo de trabajo y la formación en la industria minera, Ginebra, 2003: *La evolución del empleo, el tiempo de trabajo y la formación en la industria minera*, 73 págs.

---

*Vicepresidentes:* Sr. Y. Mizutani  
Sr. R. Romano  
Sr. A. Zounnadjala

*Secretario:* Sr. J. Furstenborg (Union Network International)

La Secretaria General de la Reunión fue la Sra. C. Dombia-Henry, Directora del Departamento de Actividades Sectoriales. El Secretario General Adjunto de la misma fue el Sr. W. Ratteree, también del citado Departamento. El Secretario Ejecutivo fue el Sr. J. Sendanyoye. La Secretaria de Actas de la Reunión fue la Sra. S. Maybud y los expertos el Sr. P. Bailey, la Sra. C. Foucault-Mohammed, el Sr. M. Hanh, la Sra. A. Herbert, el Sr. J. Myers, la Sra. K. Thompson, la Sra. S. Tomoda, la Sra. J. Wells y la Sra. C. Wiskow.

La Reunión celebró seis sesiones plenarias.

El Presidente de la Reunión dio la bienvenida a los participantes. A pesar de la reciente disminución del ritmo con que se realizaban las fusiones y adquisiciones, el tema de la Reunión no había perdido su pertinencia. La desreglamentación, la liberalización y la integración de los mercados habían dado impulso a la globalización y la creciente interdependencia de los mercados. La internacionalización de las actividades comerciales había hecho posible que una proporción creciente de la fuerza de trabajo mundial realizara actividades vinculadas con el comercio internacional. En la actualidad, las fusiones y adquisiciones habían permitido la emergencia de empresas de dimensiones colosales dedicadas al comercio al por mayor y al detalle y activas en los planos mundial y regional. Todo lo anterior planteaba desafíos frente a los cuales era posible que los mandantes tripartitos de la OIT pudieran encontrar respuestas satisfactorias.

En muchas economías de servicios, el comercio constituía el sector que generaba más empleo, dando cuenta de casi el 20 por ciento del empleo total en varios países. Se trataba de un sector muy heterogéneo en el que había diferencias considerables entre las empresas dedicadas al comercio mayorista y minorista. Su estructura y funcionamiento variaban mucho de un país a otro. Por lo general, y en especial en el caso del comercio minorista, las pequeñas empresas que tradicionalmente generaban una proporción elevada del empleo, estaban cediendo terreno frente a competidoras más grandes y poderosas que estaban terminando por excluirlas de los mercados. Aún así, la consolidación tenía repercusiones de amplio alcance. El comercio al por menor también se estaba internacionalizando a medida en que las empresas minoristas de los países industrializados ampliaban sus operaciones fuera de sus fronteras nacionales hacia otros países desarrollados como hacia países en desarrollo. De manera que los temas que se discutirían no sólo interesaban a los países en los que las fusiones y adquisiciones eran frecuentes sino sobre también a muchos países en desarrollo.

Aunque se pensaba que las fusiones y adquisiciones por lo general conllevaban recortes de personal, en muchos países las fusiones entre empresas comerciales habían tenido como resultado una creación neta de empleos. La razón de tan positivos resultados residía en que por lo general las fusiones y adquisiciones de empresas comerciales se efectuaban para aumentar sus cuotas de mercado, al revés de lo que ocurría en muchos otros sectores donde lo que se perseguía principalmente era rebajar los costos. Otros motivos adicionales que impulsaban estas transacciones se referían a la adquisición de conocimientos en ámbitos donde no se disponía de ellos en la propia empresa, la ampliación de la gama de productos y servicios ofrecidos por la empresa o para dar respuesta a las presiones de una competencia mundial en aumento.

---

El comercio ofrece una de las principales oportunidades de empleo a la fuerza de trabajo femenina y a los jóvenes, pese a ser un sector donde los salarios son más bajos y donde una parte considerable de la mano de obra trabaja con contratos temporales y a tiempo parcial por largos períodos de tiempo. La rotación en el trabajo seguía siendo tan elevada como antes: en el comercio minorista los trabajadores cambiaban con frecuencia de patrón. El trabajo por turnos y los turnos compartidos permitieron a los minoristas de muchos países ajustar sus horarios de atención a las necesidades de los clientes, ampliando las horas de apertura hasta abrir día y noche o en los días en que tradicionalmente se había cerrado. Si por una parte las fusiones y adquisiciones proporcionaban una oportunidad para que la dirección introdujera una mayor flexibilidad en las prácticas relativas a los recursos humanos en una empresa integrada, por la otra, en el comercio lo anterior constituía una tendencia histórica más que un hecho singular.

En el comercio al igual que en los demás sectores, las fusiones planteaban una serie de cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos, entre otras, la integración del personal, una redefinición de las funciones de gestión, la reubicación del personal y una armonización de las condiciones de empleo. La manera como se resolvieran tendría un efecto decisivo en el éxito de una fusión. Algunos directivos exponían argumentos que legitimaban la postura de no dar a conocer con antelación los planes de fusión o bien que su divulgación temprana podría dar lugar a transacciones sobre la base de información privilegiada, exponiendo con ello a las empresas objeto de fusión a sanciones. Los trabajadores y sus sindicatos ponían en tela de juicio la validez de tales argumentos y subrayaban que por lo general, el derecho a ser informados y consultados se consagraba en las leyes. La experiencia de los países en los que se había entablado un diálogo social mostraba que la participación de los trabajadores podía facilitar la integración y la consecución de los objetivos perseguidos con la fusión, y que el diálogo social posterior a ésta podía contribuir a disipar la incertidumbre y reducir el riesgo de daño a las relaciones y entorno laborales.

La Sra. Sally Paxton, Directora Ejecutiva del Sector Diálogo Social, destacó que la Reunión perseguía identificar los aspectos de los recursos humanos cuya planificación y realización permitieran conseguir resultados justos y sostenibles tras efectuarse fusiones o adquisiciones. En ese marco, la Reunión era un foro que permitía el intercambio de experiencias y la obtención de un consenso tripartito a escala internacional sobre cuestiones y problemas relacionados con la consolidación y otros procesos similares, en el sector del comercio. La actividad comercial ponía en contacto a productores y consumidores de bienes y servicios. Dentro del sector de los servicios, el comercio minorista solía ser la principal fuente de empleo en muchos países, en especial para las mujeres y los jóvenes, incluidos los que recién se incorporaban al mercado de trabajo. Sin la actividad comercial distributiva, la producción de los otros sectores se acumularía como existencias sin vender, disminuiría la producción y se acabaría induciendo recortes de personal en los sectores afectados.

Las fusiones y adquisiciones no eran una novedad; tampoco se limitaban al sector del comercio. Si bien la mayoría de las fusiones y adquisiciones se efectuaban en los países desarrollados donde funcionaban plenamente los mercados financieros, sus efectos se dejaban sentir en todo el mundo. En el decenio de 1990, las empresas del sector se embarcaron en un proceso expansivo cuya fuerza motriz eran las fusiones lo cual había conducido a un aumento sin precedentes del tamaño de las empresas a escala mundial. Como consecuencia de ello, 61 de las 500 principales empresas mundiales, si se consideraban sus ingresos, eran en la actualidad las multinacionales del comercio. Los ingresos de la más grande de todas, Wal-Mart, se cifraban en 220 millones de dólares (2001) y empleaba cerca de 1,4 millones de trabajadores (ese mismo año), siendo también la empresa más grande del mundo. Muchas de las empresas comerciales actuales eran, de hecho, el resultado de varias fusiones de empresas tanto nacionales como internacionales.

---

Ahol (Países Bajos) era un buen ejemplo de los problemas que podría crear un plan demasiado ambicioso de crecimiento basado en adquisiciones. No obstante, la guerra de ofertas de adquisiciones librada entre cinco licitadores como en el caso de la United Kingdom Safeways donde competían entre sí Wal-Mart/Asda, Phillip Green, Morrison, Tesco y Sainsbury, demostraba que las fusiones y adquisiciones seguían constituyendo un medio privilegiado en las estrategias de crecimiento del comercio minorista.

Las fusiones y adquisiciones han sido un medio para llevar a cabo la reestructuración que exigía la globalización, al cambiarse las legislaciones y liberalizarse el mercado. La competencia cada vez más intensa provocada por estos procesos, particularmente en el comercio minorista, ha aumentado la importancia del tamaño de la empresa, por lo que las pequeñas y medianas empresas tienen más dificultades para sobrevivir en este entorno. La concentración en mercados bien establecidos alentó las estrategias competitivas basadas en los precios, a través de las cuales los costos se invirtieron en disminuir los precios. Tal estrategia orientada por los precios exigía una mayor base de ventas y, dado que raramente podría conseguirse a través del crecimiento orgánico en mercados bien establecidos, las fusiones y adquisiciones se convirtieron en el único medio de aumentar la cuota de mercado. La competencia también había traído aparejado el crecimiento de comercios mayoristas, y los hipermercados, grandes almacenes y supermercados estaban reemplazando los comercios tradicionales, como los especializados o los grandes almacenes. De igual modo, el número de las galerías o centros comerciales establecidos en las afueras de las ciudades estaba superando el de los centros urbanos y los negocios de los pueblos. Todos estos cambios habían tenido efectos considerables en el empleo.

En la mayoría de las empresas minoristas, el objetivo general de la administración de recursos humanos consistía en mantener la dotación mínima de personal necesaria para prestar un servicio satisfactorio al usuario, si bien las funciones que requerían las actividades administrativas en los niveles bajo e intermedio se prestaban a la normalización de muchas actividades y, por consiguiente, a su automatización. Al introducirse el autoservicio, se intensificó la competencia de los precios en el sector. Por lo tanto, no era sorprendente que las estrategias competitivas se centraran cada vez más en reducir los gastos de personal, lo que agravó los efectos en el empleo de todos estos procesos. Se recurrió más al trabajo temporal, ya que las empresas pretendían aumentar la flexibilidad de la mano de obra, y reducir al mismo tiempo los costos salariales. Era importante señalar que las fusiones no eran en sí mismas responsables de la pérdida de empleos, ni de las prácticas laborales flexibles que tenían consecuencias negativas en las condiciones de trabajo. Estas medidas podían adoptarse igualmente en cualquier empresa, y no necesariamente en las empresas fusionadas. Sin embargo, la reestructuración posterior a la fusión brindaba a las empresas una oportunidad idónea de emprender iniciativas que dieran estos resultados. Existían ejemplos de buenas prácticas que demostraban que las fusiones y adquisiciones podían planificarse y aplicarse de forma que tuvieran en cuenta los objetivos del trabajo decente. En efecto, si bien las circunstancias económicas no podían ignorarse, y que las empresas necesitaban fusionarse y reestructurarse para sobrevivir, las buenas prácticas eran posibles y siempre deberían promoverse.

Tanto los empleadores como los trabajadores deseaban que el mercado de trabajo fuera estable y sostenible, para garantizar una fuerza de trabajo calificada y productiva y, a tales fines, la seguridad del trabajo era fundamental. Sin embargo, con respecto a las fusiones y adquisiciones, los trabajadores también se quejaban de que no se les informaba ni consultaba suficientemente. No obstante el carácter estratégico de esta iniciativa, al dar a entender que las fusiones y adquisiciones no se planificaban a corto plazo, sino a largo plazo, los trabajadores de las nuevas empresas muchas veces sólo se enteraban de la noticia a través de la prensa. Los directores defendían este enfoque señalando casos en que los trabajadores habían perjudicado las fusiones o habían movilizado la opinión pública en su contra si se les informaba antes de que el proceso de fusión hubiera concluido. También

---

consideraban que las normas sobre el carácter confidencial de las operaciones bursátiles podían dificultar que se hicieran públicas las discusiones sobre la fusión.

La OIT estaba convencida de que el diálogo social, que adopta diversas formas y que se acepta cada vez más como el mejor modo de hacer frente a los efectos del cambio y de conciliar los intereses de empleadores y trabajadores, podría desempeñar un papel fundamental al hacerse frente a estos desafíos. No obstante, para que esto fuera posible, era necesario que los interlocutores sociales fueran fuertes, independientes y responsables, que los interlocutores y autoridades decisorias expresaran su voluntad política, y que se contara con un marco jurídico y social habilitador. En el contexto de las fusiones y adquisiciones en el comercio, era importante poner de relieve, en primer lugar, el interés común de los empleadores y los trabajadores, para asegurar el éxito de la empresa. Los problemas surgían cuando no se celebraban consultas o cuando el diálogo social era inexistente. Este último era un instrumento clave para evitar los conflictos laborales provocados por la reestructuración. Cuando había comprensión mutua, beneficios comunes, respeto, transparencia y confianza, los trabajadores o sus representantes, tendrían conocimiento, en cualquier caso, de los planes estratégicos de la dirección a través de la interacción y de las consultas.

La Sra. Paxton consideró que los resultados de la Reunión facilitarían directrices prácticas a la OIT y sus mandantes para poder hacer frente a las cuestiones laborales y sociales urgentes relacionadas con las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio. Exhortó a los participantes a que indicaran el modo en que podían aplicarse sus recomendaciones, en vista de la reciente reorientación de las actividades sectoriales de la OIT aprobadas por el Consejo de Administración en su 286.<sup>a</sup> reunión, celebrada en marzo de 2003. El nuevo enfoque estaba orientado a lograr los máximos efectos, e incluía los siguientes criterios: todas las actividades deberían estar impulsadas por los mandantes; la necesidad de flexibilidad en la elección y aplicación de las actividades; la necesidad de mecanismos que refuercen la consulta; la importancia de reforzar la participación de los gobiernos, y la integración de las actividades sectoriales en la labor desplegada por otros sectores de la OIT.

---

Parte 1

**Examen del punto inscrito en el orden del día**

---

# Informe del debate <sup>1</sup>

## Introducción

1. La Reunión fue convocada para examinar los cinco puntos temáticos inscritos en su orden del día. En virtud de las disposiciones del artículo 7 del *Reglamento de las reuniones sectoriales*, los integrantes de la Mesa se alternaron en la presidencia de la misma.
2. El Sr. Van Vuuren fue el portavoz del Grupo de los Empleadores y el Sr. Blandthorn el portavoz del Grupo de los Trabajadores. Se realizaron cinco sesiones en las que se examinaron los puntos temáticos inscritos en el orden del día de la Reunión.

## Composición del Grupo de Trabajo

3. De conformidad con lo dispuesto en el párrafo 2 del artículo 13 del citado *Reglamento*, en su quinta sesión la Reunión estableció un Grupo de Trabajo encargado de redactar propuestas de conclusiones que recogieran las opiniones expresadas en el curso de los debates de los puntos temáticos. El Grupo de Trabajo, que presidió la Sra. El-Gazzar, Vicepresidenta gubernamental, quedó constituido de la siguiente manera:

### *Miembros gubernamentales*

Bélgica: Sr. Lantin  
Egipto: Sr. Farahat  
Malasia: Sr. Soh  
Nigeria: Sr. Ajuzie

### *Miembros empleadores*

Sr. Concha  
Sra. Gros-Louis  
Sr. Minet  
Sr. Urcullo Sologuren  
Sr. Van Vuuren

### *Miembros trabajadores*

Sr. Blandthorn  
Sr. Enguelz  
Sra. Rodríguez  
Sr. Romano  
Sr. Spaulding

<sup>1</sup> Adoptado por unanimidad.

---

## **Presentación del informe y consideraciones generales**

### ***Presentación del informe***

4. El Secretario Ejecutivo presentó el informe a la Reunión, que se había preparado utilizando una gran variedad de recursos. Señaló que las diferencias observadas en las metodologías habían planteado problemas en cuanto a la incorporación de nuevos datos e incluso respecto de la definición del comercio propiamente dicha. Los esfuerzos desplegados para identificar una correlación precisa entre empleo y fusiones y adquisiciones se complicaron por los procesos que tienen lugar simultáneamente en el comercio y en la economía en general. El comercio al por menor fue uno de los sectores más afectados por el declive de las fusiones y adquisiciones globales que tuvo lugar entre 2000 y 2002. Sin embargo, las principales pérdidas de puestos de trabajo en el sector del comercio fueron indirectas ya que las pequeñas y medianas empresas (PYME) casi desaparecieron frente a sus competidoras, mientras que el empleo apenas había mermado en la empresa fusionada propiamente dicha la cual con frecuencia experimentaba una expansión del empleo. El informe mostraba que, si bien el comercio al por menor seguía siendo una industria dominada por pequeñas empresas, el proceso continuo de concentración suponía que los empleos se concentrarían en un número cada vez más reducido de empresas. Este proceso también fue común en los países de Europa Central y Oriental donde se producía más bien en función de inversiones «prometedoras» por parte de empresas multinacionales y no tanto como un proceso fusiones y adquisiciones. Se observó que las fusiones y adquisiciones formaban parte integrante de la reestructuración a escala global, pero que a menudo se les criticaba por la forma en que se planificaban y llevaban a cabo, ya que no consideraban los intereses ni las opiniones de los trabajadores. Por otra parte, quienes criticaban las fusiones solían referirse a investigaciones teóricas y prácticas que demostraban que con frecuencia las fusiones y adquisiciones no lograban sus objetivos. El informe señalaba que era importante contar con un personal comprometido y competente, y con una fuerza de trabajo estable. También se incluían ejemplos de diálogo social en el mundo. Sin embargo, la cuestión más importante en el contexto de las fusiones y adquisiciones giraba en torno al derecho de los trabajadores a ser informados y espacios consultados sobre los cambios fundamentales que afectaban al empleador y, en consecuencia, al empleo y las condiciones de trabajo.

### ***Consideraciones generales***

5. El portavoz del Grupo de los Empleadores expresó su agradecimiento a la Oficina por el informe, que haría posible un debate prometedor. No obstante, expresó su preocupación porque éste se había centrado demasiado en la pérdida de empleos ignorando otros aspectos de peso. En consecuencia, la Reunión no sólo debería centrarse únicamente en equiparar fusiones y adquisiciones con pérdida de empleos. Si bien era cierto que algunos procesos de consolidación habían provocado reducciones de personal, muchas veces no se habían suprimido puestos de trabajo. Otro aspecto que necesitaba señalarse en el debate era el principio de la diferenciación, vale decir, la existencia de diversos grados de madurez, las diferencias regionales y culturales, así como el debate nacional e internacional todo lo cual dejaba en claro que no había dos situaciones que fueran iguales. Del mismo modo, los efectos de otros factores como los cambios en los proveedores y los mercados eran factores determinantes en el proceso de consolidación de las empresas, al igual que la necesidad de asegurar un valor añadido. Además, si bien la decisión de establecerse o no en un país era una prerrogativa del empleador, algunos factores importantes regulaban el diálogo social entre los gobiernos, los trabajadores y las partes interesadas. El papel de los gobiernos era fundamental en la creación de un entorno favorable que permitiera proteger los derechos fundamentales de los trabajadores. También necesitaba abordarse la cuestión de las economías en desarrollo y emergentes, en términos de posibilidades de inversión

---

extranjera directa. Debían tomarse precauciones para asegurar que la Reunión no desviara su atención hacia la consideración general de los derechos de los trabajadores y se concentrara en el tema de las fusiones y adquisiciones. La Reunión debía ser un proceso anticipatorio que añadiera valor al proceso de negociación y brindara una oportunidad para destacar las mejores prácticas. Ante todo, la discusión debería centrarse en problemas específicos y en los aspectos hasta ahora descuidados. El orador confiaba en que el resultado de la Reunión se expresaría en forma de propuestas para la realización de actividades concretas y el establecimiento de códigos de conducta voluntarios, basados en los tres principios que apuntalaron el debate sobre las empresas multinacionales celebrado el año anterior, es decir, el carácter voluntario de un instrumento, la primacía de la legislación nacional, y la igualdad de trato a los actores de los diversos sectores.

6. Un miembro trabajador de los Estados Unidos interviniendo en representación del Grupo de los Trabajadores, elogió al autor del informe que consideraba exhaustivo y excelente. La Unión de Trabajadores de la Alimentación y el Comercio en Estados Unidos y Canadá representaba a 1,4 millones de trabajadores de los cuales 900.000 trabajaban en la industria del comercio al por menor. Aunque una década atrás se había observado una tendencia a la consolidación, las predicciones de que sólo quedarían cinco o seis comerciantes al por menor en todo el mundo eran aún prematuras, no obstante las transacciones que tuvieron lugar desde 1999, por ejemplo, entre Carrefour y Promodès, Wal-Mart, Asda, y varias adquisiciones por Ahold en Estados Unidos, todas las cuales eran fusiones de ámbito mundial. No obstante, la tendencia hacia una consolidación creciente era indudable. También debía reconocerse que algunas fusiones realizadas por grandes empresas responsables ofrecían estabilidad a los trabajadores. Los efectos beneficiosos de las economías de escala eran innegables, ya que en una economía competitiva las empresas que no ampliaban sus negocios estaban en una situación de desventaja. Aunque los consumidores celebraran las gangas, éstas no deberían conseguirse a expensas del empleo, salarios más bajos y peores condiciones de trabajo. Las fusiones y adquisiciones no deberían apuntar a los trabajadores como el factor que permite reducir los costos. Los gobiernos también tenían un papel que desempeñar al asegurar que las fusiones y adquisiciones no tuvieran efectos negativos en los consumidores y se ofreciera a los trabajadores la protección necesaria contra los defectos indeseables de las fusiones y adquisiciones. Por consiguiente, era fundamental que los interlocutores sociales cumplieran los convenios de la OIT y las Directivas de la OCDE relativas a las empresas multinacionales, prestando particular atención a los convenios colectivos y al suministro de información, promoviendo la consulta y la cooperación entre los empleadores y los trabajadores en temas de interés común, y observando las normas de empleo y la conformidad con las normas que rigen la empresa de acogida. Al llevar a cabo negociaciones *bona fide*, el empleador no debería amenazar con transferir la fuerza de trabajo y las operaciones comerciales a otro lugar. Con independencia de los cambios estructurales que tuvieran lugar en el proceso de consolidación, deberían ser aceptables a todas las partes interesadas, incluidos los empleadores. La Unión Network International apoyaba firmemente la dimensión social en la reforma estructural. Las opiniones de gobiernos y sindicatos deberían respetarse en el proceso de consolidación. El orador subrayó que el diálogo social era esencial para que el éxito de las fusiones y adquisiciones, pero señaló asimismo que era importante que los sindicatos participaran en el proceso desde el comienzo. En cuanto a los gobiernos, éstos deberían aplicar una legislación que garantizara la plena participación de los sindicatos en el proceso de fusiones y adquisiciones.
7. El Presidente del Grupo Gubernamental expresó su agradecimiento a la Oficina por el informe que ponía de relieve las diversas experiencias que necesitaban considerarse. En particular, los procesos internos y externos de las fusiones y adquisiciones que tenían características propias. Por ejemplo, la inversión extranjera directa era necesaria para que una empresa extendiera sus operaciones comerciales a otro país. En cada caso, los efectos

---

en el empleo eran diferentes, lo que significaba que el diálogo social desempeñaba un papel muy valioso para equiparar los intereses de todos.

8. Un representante del Gobierno de Egipto destacó dos aspectos. En primer lugar, dado que el proceso de fusiones y adquisiciones era relativamente reciente en los países en desarrollo, era preciso considerar sus circunstancias específicas durante las discusiones. En segundo lugar, las posiciones respectivas de los interlocutores sociales compartían intereses: a todos les preocupaba la flexibilidad. A su juicio, los trabajadores no estaban en contra del proceso de fusiones y adquisiciones propiamente dicho, sino que simplemente les preocupaba que se les garantizara la protección de sus derechos fundamentales. En cuanto a la experiencia de Egipto, el recorte de personal había mostrado ser útil a largo plazo.
9. El Sr. Philip Jennings, Secretario General de la Union Network International (UNI), intervino en representación de los trabajadores del sector del comercio de 150 países del mundo. En efecto, el comercio era una actividad local y mundial actualmente en expansión por efecto de las fusiones y adquisiciones. No obstante, temía que la burbuja en este sector estuviera a punto de explotar, como en muchos otros sectores. La UNI confiaba en que el sector no se vería afectado por los problemas relativos al buen gobierno de las empresas a los que hacían frente otros sectores, y colaboraría con las empresas que se hallaban en dificultades.
10. A la UNI le preocupaba que la competencia creciente desencadenada por las fusiones y adquisiciones se saldara por una reducción de plantilla en las pequeñas y medianas empresas, y que las negociaciones del AGCS cuestionaran muchos derechos establecidos. La información oportuna sobre las fusiones y adquisiciones previstas daría más tiempo para realizar consultas y negociaciones. El Programa Trabajo Decente de la OIT debería aplicarse al sector del comercio e incluiría los siguientes elementos: derecho de sindicación y de negociación colectiva; diálogo social; mejora de la responsabilidad empresarial; establecimiento de acuerdos marco generales entre la UNI y las empresas (como el caso de Carrefour); e iniciativas prácticas, flexibles y significativas en el sector del comercio, de conformidad con el nuevo enfoque de las actividades sectoriales recientemente adoptado por el Consejo de Administración.

## **Discusión de los puntos temáticos 1 y 2. Aspectos generales de las fusiones y adquisiciones y empleo**

11. Un miembro trabajador de Francia, interviniendo también en representación del Grupo de los Trabajadores, dijo que los términos fusiones y adquisiciones habían llegado a considerarse sinónimos de reducción de personal y degradación de las condiciones de trabajo. Si bien demasiadas veces ello era cierto, y si las fusiones y adquisiciones se consideraban como un proceso, no tenían obligadamente que conducir a tales resultados. Las verdaderas causas que impulsaban el proceso de consolidación cabía encontrarlas en la reorganización, la modernización, la racionalización y la búsqueda de mayores ganancias y rendimiento. También la introducción de nuevas tecnologías impulsaba a las fusiones y con ello a una reducción del personal y disminución de la calidad de los trabajos. No obstante, tales asociaciones negativas podrían eliminarse si las condiciones pudieran negociarse teniendo como referencia las normas internacionales. La primera etapa podría consistir en proporcionar a los trabajadores la información correcta que los preparara para el cambio a través de la formación y adquisición de calificaciones en aras de una mayor productividad, lo cual iría en beneficio de todos. En el proceso había que tener especial cuidado de evitar el recurso a contratos de trabajo precarios y a proteger a los grupos vulnerables como las mujeres y los niños que con demasiada frecuencia ocupaban los peores puestos de trabajo. Debería también tomarse medidas para impedir despidos y

---

reducciones de las plantillas, por ejemplo, introduciendo modalidades voluntarias que no requirieran financiamiento gubernamental. Al respecto, citó el ejemplo de la fusión entre Carrefour y Promodès, donde una fusión había hecho posible garantizar el empleo y facilitar el proceso de cambio mediante un diálogo social auténtico cuando los mecanismos que lo permitían se establecían desde un comienzo.

12. El portavoz del Grupo de los Trabajadores expresó que los trabajadores no pensaban que las fusiones y adquisiciones fueran perjudiciales sino que les preocupaban los efectos que tenían en la comunidad más amplia. En caso de que la tendencia actual continuara cabría esperar que todas las empresas pequeñas y medianas terminarían siendo devoradas por las grandes empresas y que ello se acompañaría de una dislocación de las comunidades. La concentración significaba también la concentración del poder de compra y del poder vendedor, menor oportunidad de elección por parte de los consumidores y precios más altos. El papel de los gobiernos para establecer una normativa apropiada que proteja a las PYME y las empresas a domicilio era evidente.
13. El portavoz del Grupo de los Empleadores señaló que los interlocutores sociales necesitaban prestar mayor atención a la cuestión del mantenimiento de los niveles de empleo y no sólo a la creación de empleo. Los gobiernos podrían impulsar el proceso estableciendo marcos legales que permitieran que las fusiones y adquisiciones se realizaran de manera adecuada. Si la carga de los empleadores era demasiado pesada, no tendría lugar la inversión extranjera directa. Era preciso encontrar una solución que permitiera, por una parte, proteger los derechos fundamentales de los trabajadores y, por la otra, asegurar el libre mercado. Uno de los principales objetivos de la Reunión era buscar ejemplos de prácticas idóneas que pudieran aplicarse luego a las situaciones que se presentaban en los países en desarrollo. Asimismo, la transferencia de calificaciones a los países de acogida era importante. Era también necesario compartir la información para que los negocios rindieran buenos resultados. Aunque la negociación entre los interlocutores sociales era importante, se necesitaba que tuviera lugar dentro de un marco jurídico que asegurara la equidad entre los interlocutores. Aunque las PYME creaban empleo debía reconocerse también que las grandes empresas sostenían el crecimiento económico, de manera que podía argumentarse que todas debían ocupar el lugar que les correspondía, sobre la base de sus méritos propios. Si las leyes que regían la competencia eran muy difíciles de cumplir, sería preciso comprobar cuáles eran los cauces utilizados por la inversión extranjera directa, de manera que se necesitaba contar con instrumentos que permitieran asentar el proceso de consolidación. El orador hizo también hincapié en aquellos factores que indirectamente afectaban la ecuación. Las sequías, por ejemplo, al igual que el estado del mercado podrían dar lugar a fusiones y adquisiciones.
14. El Sr. J. Minet miembro empleador de Francia presentó el estudio de caso de una fusión realizada en enero de 1997 entre dos grupos franceses: Auchan y Docks de France, de índole muy diversa, que no había dado lugar a despidos; por el contrario, había contribuido a crear puestos de trabajo. En el momento de efectuarse la fusión Auchan, una cadena de hipermercados empleaba 32.000 trabajadores; Docks de France, una cadena de hipermercados, supermercados y restaurantes, empleaba 23.000. Auchan había empezado su actividad recientemente, pero en 1961, Docks de France se remontaba, en parte, en 1900.
15. El nuevo grupo había tenido que superar obstáculos de orden logístico, otros planteados por los sistemas de procesamiento de los datos y aún otros derivados de culturas empresariales completamente diferentes. Debieron proceder a una reorganización creándose empresas especializadas (bodegas, hipermercados y supermercados, por ejemplo) y explicaron al mismo tiempo a los trabajadores que no habían previsto reducir la mano de obra. Se dedicaron simultáneamente a mejorar el rendimiento. El paso siguiente consistió en un plan de convergencia en el que aplicaron prácticas idóneas. Todas las

---

herramientas propias de Auchan, en lo que respecta a los métodos de compra, la comercialización, la organización del trabajo y los sistemas de información, se adoptaron y combinaron a raíz de una gran movilización de todos los nuevos colaboradores y una amplia movilización de todos los nuevos trabajadores. Tan sólo cuatro meses después de iniciarse la fusión, en el momento del cambio, el volumen de negocios aumentó considerablemente. El cambio de nombre coincidió con un cambio de una amplia gama de productos, mejores servicios, cambiaron también algunas normas, se enriqueció el trabajo que realizaba una parte del personal, como los responsables de sección y los cajeros.

- 16.** Una vez definidas claramente la estrategia de la empresa y su nueva organización, la administración empezó su labor de formación e intercambio de calificaciones con el propósito de asemejar al máximo los puntos de venta y desplazando a las personas, intercambiando información, personal y personal directivo de modo de crear sinergias. Se perfeccionaron también las reglas que regían la movilidad de las personas a partir de la experiencia de las dos empresas iniciales. Con respecto a la formación, se elaboró un programa de tres módulos de formación para compartirlos con todos los trabajadores sobre la cultura de la empresa: cultura de servicio al cliente y cultura de gestión. Se organizó posteriormente una sesión de formación (un día) destinada a todos los trabajadores sobre los tres temas siguientes: el nuevo grupo en el mundo y en Francia; el nuevo grupo desde la perspectiva del cliente, y cómo compartir el conocimiento, el poder y los puntos fuertes. Se puso a disposición de todos los trabajadores carpetas con información detallada y fichas de formación. Al 1.º de enero de 1998, se habían destinado más de 200.000 horas a propiciar la asimilación de la nueva cultura por parte de los trabajadores.
- 17.** En lo que respecta las condiciones de empleo de los trabajadores, se destinó tiempo a la armonización del régimen prevaleciente en Auchan, basado en la iniciativa y responsabilidad personales y la estructura más compleja de Docks de France, basada en la protección social y la antigüedad. Auchan había previsto una estructura única de negociación; en Docks de France había una serie de estructuras de negociación.
- 18.** La empresa se planteó un objetivo que constaba de cuatro componentes. En primer lugar, crear una empresa de hipermercados a partir de todas las empresas anteriores de hipermercados, ya fueran de Auchan o de Docks de France. Esto debía motivar al personal de forma única y coherente con respecto al proyecto de la empresa. En segundo lugar, crear a través de los estatutos de Auchan un vínculo estrecho entre la satisfacción del personal y el éxito de las actividades comerciales. En tercer lugar, proceder por etapas, para poder absorber gradualmente los costos de la armonización de los estatutos sociales. En cuarto lugar, anteponer la negociación a la coacción o la terminación de los contratos. En lo que respecta al desarrollo de las operaciones, éste se enmarcó en un protocolo de acuerdo sobre métodos que organizó las negociaciones. Estas se basaron en nueve puntos: remuneraciones, primas, participación en los beneficios, ventajas sociales para los trabajadores, ventajas sociales de la dirección, prestaciones adicionales de jubilación, mutualidades de crédito, jubilación anticipada, etc. Las reuniones paritarias con los sindicatos, que movilizaron a más de 200 personas, duraron 50 días y permitieron alcanzar varios acuerdos mayoritarios en todas las empresas. Por último, el 1.º de enero de 1999, se determinó que todos los trabajadores de los hipermercados de Auchan, se beneficiarían de una sola y única condición social.
- 19.** Se puede decir a título de conclusión que, desde una perspectiva exclusivamente económica, la fusión fue excelente, ya que entre 1996 y 2000, el volumen de negocios de los antiguos hipermercados Mammouth registró un incremento del 38 por ciento, tendencia que sigue en pie actualmente. Desde el punto de vista de los recursos humanos, entre 1996 y 1998 se crearon 5.000 puestos de trabajo suplementarios permanentes, gracias a la transformación de los establecimientos Mammouth que cambiaron su denominación por la de Auchan (una media de 50 trabajadores nuevos por establecimiento) y a la creación de

---

nuevas categorías profesionales y del servicio de información al cliente (multimedia, parafarmacia, telefonía, floristería, etc.), no obstante las decenas de despidos que tuvieron lugar por motivos económicos. Se aprendió mucho de la fusión de Auchan y Docks de France. En primer lugar, era imperativo para toda fusión definir clara y rápidamente una estrategia. La empresa buscaba beneficios rápidos o apostaba por un desarrollo duradero. La respuesta era diferente según se tratara, por ejemplo, de un fondo de pensión, o de una empresa no cotizada en Bolsa como Auchan. La calidad general y la coherencia de la empresa que se pretendían alcanzar eran tan importantes como la talla vinculada con el número de establecimientos. Las consideraciones relativas a los recursos humanos eran determinantes en aquella operación. Eran elementos fundamentales la existencia de un plan de rotación interna de los trabajadores, de movilidad funcional y geográfica, una comunicación efectiva y personalizada con los trabajadores, la armonización de la condición social del personal, la participación de los interlocutores sociales desde las fases iniciales del proceso y más allá de lo que exigían los estatutos, el enriquecimiento mutuo de las diferentes culturas de empresa, aun cuando una resultara dominante, y la participación de la dirección. Como último análisis, sólo el desarrollo de las actividades propiciaba la creación de puestos de trabajo, viables económicamente y, por consiguiente, duraderos, porque aportaban un valor real añadido para el cliente.

- 20.** Con respecto a la presentación del Sr. Minet, un representante del Gobierno de Egipto preguntó por el papel que desempeñaba el Gobierno de Francia en las negociaciones entre empleadores y trabajadores y pidió que se aclarara la afirmación aparentemente contradictoria del Sr. Minet en el sentido de que se habían producido despidos y se había creado empleo al mismo tiempo.
- 21.** El representante del Gobierno de Bélgica señaló que el ejemplo proporcionado en la presentación era bastante interesante y explicó que, a su juicio, sólo los interlocutores sociales deberían participar en el proceso de adquisición propiamente dicho y que el marco jurídico debería facilitar lo el Gobierno. Cualquier marco sólo serviría para promover un acuerdo, pero no impondría su contenido. Consideró que correspondía al Gobierno poner a disposición un equipo de primeros auxilios, en caso de que las negociaciones llegaran a un punto muerto, y señaló que, en esas circunstancias, la asesoría de los encargados de la conciliación y de otros funcionarios podría ser valiosa para aliviar tensiones, pero que debería dejarse plena libertad a los interlocutores sociales para poder negociar. En los casos en que las empresas no pudieran ofrecer por sí solas readaptación profesional al personal, los servicios privados exteriores o el Estado podrían ofrecer formación a los trabajadores que debieran realizar un trabajo diferente del que solían realizar en virtud de su formación. El orador insistió en que, debido a los despidos, la formación revestía particular importancia, ya que permitiría a los trabajadores desempleados reincorporarse al mercado de trabajo.
- 22.** El portavoz del Gobierno de Nigeria felicitó al Sr. Minet por su presentación. Se refirió luego al hecho de que inicialmente hubiera tenido lugar una pérdida de empleos pero que el proceso había terminado creando puestos de trabajo. A este respecto destacó las diferencias entre los países desarrollados y en desarrollo y declaró que los sindicatos de Nigeria no aceptarían la pérdida de empleos en caso de tener lugar fusiones y adquisiciones y se preguntó cómo se explicaba que los sindicatos pudieran aceptar dicha eliminación inicial de empleos. La formación era un elemento que contribuía a reducir el impacto y, en consecuencia, debería emprenderse conjuntamente con los sindicatos para dejarles, posiblemente, en condiciones de aceptar recortes de personal. En muchos casos las empresas compradoras tenían bagajes culturales diferentes lo que debería considerarse con detenimiento a la hora de planificar la integración.
- 23.** El Sr. Minet respondió a la representante del Gobierno de Egipto refiriéndose al papel del Gobierno en Francia que se limitaba a las cuestiones económicas y a asegurar que un grupo

---

no tuviera una posición dominante en el mercado respecto de otro grupo. Para cumplir con esos objetivos hubo tres casos en que su empresa había tenido que vender establecimientos comerciales en diferentes regiones de Francia. Las auditorías realizadas por el Gobierno habían asegurado que la operación fuera legalmente correcta.

24. El Sr. Minet también aclaró la aparente paradoja de que hubiera, a la vez, despidos y contratación. La empresa había prestado mucha atención al estado psicológico de sus trabajadores y se había esforzado al máximo para asegurar que su fuerza de trabajo no se desestabilizara a causa de la fusión. Los trabajadores habían participado en el proceso de establecimiento de políticas, en la formación y en la toma de decisiones relativas a las líneas de productos. Se había reconocido el problema que planteaba el nivel de empleo en algunos servicios, como la contabilidad. Se había propuesto la readaptación profesional o la reubicación y, en caso de que un trabajador no pudiera o no quisiera aceptar el cambio, se le había ofrecido indemnizarlo. El orador lamentó que se hubiera despedido entre 60 y 70 trabajadores, pero señaló que esta cifra tenía que considerarse en el marco de los 5.000 nuevos puestos creados.
25. Un miembro trabajador del Japón dio las gracias a la Oficina por el informe para el que propuso dos enmiendas. Respecto de los párrafos 2 y 4 (página 28 del informe) señaló que Wal-Mart no había adquirido las dos empresas allí mencionadas sino Seiyu, según un plan que le permitiría disponer del 66 por ciento de las acciones en 2007. Según la interpretación del código comercial japonés, se permitía transferir los contratos de trabajo a la nueva empresa según este tipo particular de reestructuración. Las fusiones y adquisiciones no siempre eran perjudiciales, lo importante era la manera en que se llevaban a cabo. En el Japón se habían sucedido con éxito fusiones y adquisiciones desde hacía 30 años pues se habían hecho de manera amistosa y con el propósito de rescatar de la quiebra a empresas en situaciones difíciles. Para el éxito de estas transacciones era vital la buena comunicación puesto que con frecuencia las fusiones y adquisiciones tenían lugar después de una quiebra. Interesaba por lo tanto a la dirección de las empresas aprender de tales experiencias, proteger los derechos de los trabajadores y tener en cuenta sus opiniones para mantenerlos motivados.
26. Una miembro trabajadora de España, llamó la atención sobre los siguientes puntos. Primero: el caso de Marks & Spencer permitía extraer una lección importante, a saber, los efectos negativos que las manifestaciones de Londres habían tenido en el público se hubieran podido evitar si se hubiera informado oportunamente sobre la situación a los trabajadores. Segundo, la pérdida de puestos de trabajo se consideraba exclusivamente desde la perspectiva de empresas específicas, en circunstancias de que había que tener en cuenta sus repercusiones importantes en las comunidades ya que podían llevar a la quiebra a las pequeñas empresas. En consecuencia, a los gobiernos también les incumbía ocuparse de las repercusiones de las fusiones y adquisiciones en las PYME para reducir al mínimo la pérdida de puestos de trabajo.
27. Un miembro trabajador de la Federación de Rusia, informó a la Reunión sobre la importancia creciente de las fusiones y adquisiciones en su país. Los interlocutores sociales y los gobiernos tenían en este caso intereses comunes. Las tres partes deseaban que aumentara el consumo, la productividad y los niveles de empleo. El comercio daba cuenta del 23 por ciento del consumo y del 9 por ciento del empleo, situación que se debía a las fusiones y adquisiciones. El empleo en los supermercados había experimentado un alza del 3,5 por ciento anual. Debido a su incapacidad para competir, las empresas pequeñas no siempre conseguían sobrevivir. Las empresas multinacionales ocupaban progresivamente el mercado nacional. Su llegada se consideraba como un hecho positivo puesto que traían consigo nuevas tecnologías, daban trabajo, eran más productivas y ofrecían una gama variada de productos de buena calidad. Algunos empleadores sin embargo no respetaban la legislación del trabajo. Ofrecían remuneraciones y condiciones de trabajo muy inferiores a

---

lo estipulado, explotaban al trabajador y no respetaban su dignidad; se habían dado casos de acoso sexual. Era difícil en las condiciones actuales seguir adelante de manera civilizada con las asociaciones. El orador propuso a este respecto que se crearan grupos de trabajo tripartitos encargados de examinar estas cuestiones con representantes de las empresas multinacionales. Dijo además que se necesitaba un código de conducta de aplicación mundial válido para todas las partes para fortalecer a los interlocutores sociales.

28. Un miembro empleador de Dinamarca recordó que el tema de la Reunión eran las fusiones y adquisiciones por lo que no le parecía apropiada la propuesta del orador precedente de crear una estructura exterior al país encargada de discutir cuestiones relativas a las empresas multinacionales.
29. El portavoz del Grupo de los Trabajadores señaló que la presentación de la fusión entre Auchan y Mammouth había sido demasiado larga y que lamentaba no disponer de tiempo suficiente para examinar la serie de cuestiones allí planteadas que los trabajadores deseaban examinar.
30. Un miembro trabajador del Brasil puso de relieve la importancia que revestía eliminar las barreras entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, hasta hallar un «equilibrio social», es decir, un equilibrio entre las necesidades del capital y el empleo. Brasil era el quinto país más grande del mundo en términos de poder adquisitivo y aumentaba su presencia en los supermercados. En 2002 habían tenido lugar 2.305 fusiones y adquisiciones en el sector; en un 77 por ciento de los casos había intervenido el capital extranjero. Por consiguiente, el número de supermercados había experimentado un aumento notable y el 50 por ciento de las ventas tenían lugar actualmente en los hipermercados. Estos cambios habían afectado tanto a las pequeñas y medianas empresas como a la fuerza de trabajo. El empleo en el sector se había reducido un 52 por ciento en los últimos ocho años, pero se había mantenido el nivel de la rotación del personal. Los trabajadores que habían conservado su trabajo estaban trabajando mucho más y debían adaptarse a las nuevas tecnologías, por lo que aumentaban las enfermedades profesionales y el estrés. No obstante, los trabajadores no habían participado en las negociaciones sobre las fusiones y adquisiciones, por lo que no tomaban parte en las decisiones que afectaban a sus vidas. Como en adelante empleadores y trabajadores debían seguir bregando juntos, una solución socialmente inteligente consistiría en hacer participar a los trabajadores en la toma de decisiones. Era necesario llegar a un acuerdo para seguir progresando sobre la base del diálogo social tripartito en materia de derechos laborales. En situaciones de reestructuración esto podría beneficiar tanto a los empleadores como a los trabajadores. Se precisaba la asistencia de la OIT para conseguir este objetivo en beneficio de todos.
31. El portavoz del Grupo de los Trabajadores resumió en tres puntos la postura de los trabajadores sobre la cuestión del empleo. En primer lugar, la prerrogativa de los empleadores no era un derecho sin trabas, puesto que les incumbía también atender a las necesidades de los trabajadores y sus familias. En segundo lugar, los sindicatos no podían aceptar la pérdida de empleos como un hecho inevitable tras las fusiones y adquisiciones, y defendían una legislación que protegiera sus derechos y puestos de trabajo. En tercer lugar, no debería permitirse que las fuerzas del mercado predominaran sin trabas y en vista de ello se necesitaba una legislación que reglamentara las fusiones y adquisiciones y garantizara que se consideraran efectivamente las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, las comunidades, los trabajadores y los consumidores. También se precisaba una reglamentación que protegiera la competencia e impidiera el desarrollo de monopolios.
32. El portavoz del Grupo de los Empleadores convino en que no deberían tolerarse en absoluto las prácticas laborales injustas que restaban valor a los derechos de los trabajadores y al diálogo social tras haberse tomado las decisiones comerciales. Pero, debía defenderse el derecho de las empresas de tomar decisiones comerciales por sí mismas, lo

---

cual era necesario para asegurar el supervivencia y el crecimiento de las mismas. Algunas veces tenía lugar una reducción de la plantilla o de las prestaciones, pero estas pérdidas a menudo se compensaban con los ingresos a largo plazo. Una legislación que protegiera el empleo y no tuviera en cuenta consideraciones de orden comercial desalentaría las inversiones, ya que las empresas realizarían sus actividades en otros lugares. El desarrollo económico estaba determinado por el mercado. La injerencia podría ser perjudicial para todos los interlocutores sociales.

33. La Vicepresidenta empleadora hizo referencia al tema anterior, relativo a la importancia de la política pública. El Estado tenía un papel clave que desempeñar en varios ámbitos en los que también les cabía un papel a los empleadores y a los trabajadores, como los regímenes de pensiones, la seguridad social y los servicios de atención de la salud. Al Estado también le incumbía crear un ambiente que propiciara la inversión, fuente del crecimiento económico y desarrollo. Los inversores potenciales necesitaban confiar en un marco jurídico. Las políticas fiscales y monetarias también influían en las decisiones en materia de inversión. La oradora ilustró ese aspecto haciendo referencia a los acontecimientos ocurridos en su país. En el decenio de 1990 habían tenido lugar numerosas fusiones y adquisiciones, seguidas de un aumento de la inversión que había propiciado la creación de empleos. Pero desde principios de 1999, la economía venezolana se había deteriorado al cambiar la política pública y ya no se respetaba el marco jurídico. Muchas nuevas leyes que favorecían a los trabajadores se habían adoptado por decreto. Los inversores habían perdido la confianza y huido del país, lo que había contribuido a aumentar el desempleo. Este ejemplo mostraba la importancia del diálogo social entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores. Los empleadores y los trabajadores debían poder controlar la política pública y debían tenerse en cuenta sus opiniones.
34. Un representante del Gobierno de Egipto, en su calidad de economista y representante de un país en desarrollo, señaló que la reestructuración y privatización de las empresas eran fenómenos más importantes en los países menos desarrollados que las fusiones y adquisiciones, aunque sus efectos eran similares. Respecto de las intervenciones anteriores, señaló que era necesario que los gobiernos establecieran la normativa fundamental del diálogo social, y actuaran como mediadores y árbitros en caso de que el diálogo social no diera resultado. Sin embargo, la normativa establecida por los gobiernos no podría garantizar los puestos de trabajo. La legislación que protegía la competencia también incumbía a los gobiernos. Su país elaboraba una legislación antimonopolio, aunque ello no era frecuente en los países en desarrollo, ya que sólo 3 de los 53 países de África tenían este tipo de legislación. Al considerar la forma de progresar, debía prestarse atención a las conclusiones de la Reunión tripartita sobre la incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y de la banca (febrero de 2001), que también podían aplicarse al sector del comercio. Era particularmente pertinente la exhortación a los gobiernos a que desplegaran todos los esfuerzos posibles para proteger los derechos fundamentales de los trabajadores así como la invitación a la OIT para que organizara una reunión encaminada a redactar un repertorio de recomendaciones prácticas en materia de diálogo social en el marco de las fusiones y adquisiciones. En ese contexto, era evidente la necesidad de realizar consultas. Un modo de hacer frente al miedo de los trabajadores a ser excluidos del proceso de consulta era designar a un representante de los trabajadores para que formara parte de la Junta Directiva de las empresas del sector público. Esa práctica, frecuente en Egipto podría ser considerada por otros gobiernos.

### **Discusión del punto temático 3. Condiciones de trabajo y de empleo**

35. Un miembro empleador de España señaló que el sector del comercio había experimentado una gran transformación en los últimos años. Cada vez se realizaban más operaciones

---

comerciales de alcance mundial con nuevas empresas. Los efectos en el empleo no habían sido necesariamente negativos. Las fusiones a menudo se asociaban con un incremento de los puntos de venta para acercarlos al consumidor, lo que podría redundar en el aumento del empleo. En España, el empleo en el sector había pasado de 1,8 millones en 1998 a 2,2 millones en 2002. Los cambios más drásticos habían tenido lugar en el sector de la alimentación donde las pequeñas empresas tradicionales se habían reducido en un 40 por ciento, a diferencia de los supermercados y de los hipermercados, cuyo incremento se estimaba en un 93 por ciento y un 30 por ciento, respectivamente. La introducción de nueva tecnología exigía de la fuerza de trabajo más conocimientos y formación, al igual que una mayor flexibilidad en la práctica laboral, lo que no significaba que las condiciones de trabajo se hubieran deteriorado. Era preciso establecer un marco de diálogo social que permitiera a las empresas desarrollar sus prácticas laborales adaptándolas a la demanda futura.

- 36.** Un miembro trabajador de España, interviniendo también en representación del Grupo de los Trabajadores, señaló que las fusiones a menudo suponían la unión de empresas con diferentes sistemas y culturas. En este contexto, era preciso informar a los trabajadores; en particular, abordar la cuestión de su formación, ya que era preciso asignarles nuevas funciones y reubicarles en la nueva organización fusionada. Algunos trabajadores despedidos a causa de la fusión podían ser recontratados nuevamente para satisfacer los requisitos de la nueva empresa en materia de flexibilidad. La necesidad de flexibilidad solía afectar en mayor grado a las mujeres, que por lo general esperaban ser contratadas a tiempo parcial o completo. Las condiciones de trabajo entre dos empresas podían diferir. En algunas empresas no se respetaban los convenios fundamentales de la OIT. Todas estas cuestiones ponían de relieve la necesidad de un diálogo para proteger los derechos de los trabajadores y uniformizar las condiciones de trabajo. El Gobierno garantizaría, en último término, el respeto de los derechos de los trabajadores.
- 37.** Un miembro trabajador de Singapur dijo que el desarrollo de los recursos humanos podía traer consigo beneficios mutuos para los empleadores y los trabajadores. Estos últimos podrían incrementar su aporte al éxito de la empresa adquiriendo nuevas calificaciones y capacitándose. Se necesitaba contar con una estrategia adecuada para satisfacer las necesidades de los trabajadores a tiempo parcial, subcontratados y temporales lo cual podría conseguirse con recurso al diálogo social y la negociación con los sindicatos. Se había planteado el asunto de cómo los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores podrían utilizar la herramienta de la formación para asegurar que las calificaciones evolucionaran al ritmo con que evolucionaban las necesidades de la empresa. Pero, cabía preguntarse por una parte si la formación impartida por los gobiernos y los empleadores estaba proporcionando a los trabajadores las nuevas calificaciones requeridas luego de un proceso de fusiones y adquisiciones, y, por la otra, si no sería apropiado que hubiera comités conjuntos, fondos de formación conjuntos y acciones conjuntas para asegurar una oferta de horas de formación de manera que los trabajadores pudieran calificarse sin que sus remuneraciones se vieran afectadas.
- 38.** El representante gubernamental de Canadá se refirió a los esfuerzos desplegados por su Gobierno para alentar a los empleadores y a los trabajadores a laborar juntos para identificar las cuestiones más importantes del sector, incluido el desarrollo de las calificaciones y de los recursos humanos y para que compartieran la responsabilidad a ese respecto abordando el asunto colectivamente. El Gobierno apoyaba las asociaciones de empresas para hacerlas más duraderas a través de la creación de consejos sectoriales que llevaban a cabo actividades destinadas a mejorar las oportunidades existentes y la adquisición de calificaciones pertinentes en función de la rápida evolución del lugar de trabajo. Tales actividades incluían, entre otras, la elaboración de normas nacionales de formación profesional, el desarrollo del aprendizaje electrónico y otras técnicas de aprendizaje a distancia, la realización de estudios de impacto de la tecnología,

---

determinación de las necesidades de empleo futuras, cambio en el nivel de las calificaciones y necesidades en materia de formación. El Gobierno proporcionaba una plataforma para incorporar la participación del sistema educativo nacional a los fines de asegurar que las calificaciones desarrolladas respondieran a las necesidades del sector. El enfoque canadiense era previsor y se anticipaba a la demanda de calificaciones que probablemente se hicieran sentir luego de los cambios estructurales y tecnológicos, al objeto de preparar a los interlocutores sociales para hacer frente a esos cambios.

- 39.** Un miembro trabajador de Francia dijo que era normal que las empresas evolucionaran para que pudieran seguir siendo competitivas. Su supervivencia dependía de ese hecho. La introducción de nuevas tecnologías para racionalizar el trabajo de oficina en lo que respecta a la gestión de los pedidos, el control del inventario, la contabilidad y la facturación habían permitido a las empresas redestinar personal para que ocuparan cargos en la venta. Desafortunadamente al personal desplazado, en su mayoría mujeres, le había sido difícil adaptarse al cambio de ocupación pues no tenían preparación para ello. La formación con antelación al cambio y anticipándose a él era la única solución que permitiría que los trabajadores aumentaran su empleabilidad. La flexibilidad efectivamente aumentaba la competitividad de las empresas pero, por otra parte, el aumento constante del trabajo a tiempo parcial y de la subcontratación causaban preocupación cuando generaban pobreza, precariedad y desprotección social. Debería encontrarse una fórmula de contrato mínimo que permitiera a los trabajadores ganarse decorosamente la vida y proporcionara a la vez a los empleadores la flexibilidad que reclamaban. Una formación orientada a la empleabilidad y las calificaciones múltiples haría posible que los trabajadores aceptaran dicha flexibilidad. Tal vez ello podría conseguirse a través de un diálogo social efectivo.
- 40.** En respuesta a un comentario del miembro trabajador de Singapur, un miembro empleador de Dinamarca, señaló que el papel de los sindicatos ya era suficientemente importante como para que aún se quisiera ampliarlo. Respecto de los contratos mínimos, pensaba que un exceso de leyes y reglamentos terminaría ahogando el empleo. La flexibilidad era sumamente importante puesto que no era fácil aplicar las normas de las grandes empresas en las pequeñas empresas. Instaba en consecuencia a los participantes a que pensarán en términos muy concretos acerca de lo que convenía hacer en cada país. Era en el plano nacional donde podía determinarse la pertinencia y la factibilidad de las medidas adoptadas, a la luz de la cultura, la estructura social y económica, la educación y los niveles de calificación de la fuerza de trabajo.
- 41.** Una miembro trabajadora de Sudáfrica se refirió a las condiciones de trabajo en el sector del comercio en su país que habían empeorado luego de producirse fusiones y adquisiciones. Se estaba recortando personal para luego volver a contratarlo a tiempo parcial, ocasionalmente, en función de la demanda, sin horario fijo y sin prestaciones, con salarios lamentables y condiciones de trabajo desastrosas. Antes de una fusión o adquisición, no se proporcionaba información alguna a los trabajadores interesados. La transferencia de un empleador a otro creaba situaciones muy difíciles, en particular a las mujeres que eran jefes de hogar. La cantidad de tiempo adicional que les tomaba llegar al nuevo puesto de trabajo no se había tenido en cuenta al momento de la reasignación de funciones. El alto desempleo, la presión a la baja en materia de salarios, peores condiciones de trabajo y la precarización del mismo afectaban a la comunidad en su conjunto y al país en general. Los trabajadores contribuían a que las empresas crearan riqueza. La dirección de las mismas no debía valerse de las fusiones y adquisiciones para socavar la negociación colectiva como en el caso de un empleador que se había negado a reconocer al sindicato de la noche a la mañana, dejando con ello a la fuerza de trabajo sin representación. La oradora instaba a los gobiernos y a los empleadores a que tuvieran en cuenta aquellas modalidades que utilizara intensivamente la mano de obra que impedirían que la gente perdiera su puesto de trabajo. Se necesitaba crear pequeñas empresas y alentar el diálogo social. Los convenios de la OIT podrían orientar sobre cómo elaborar marcos

---

legislativos favorables que contemplen mecanismos para gestionar debidamente las relaciones laborales al objeto de evitar problemas. Por último, la oradora se refirió a la importancia que revestía la comunicación de la información, la adquisición de calificaciones y un régimen de remuneraciones en función de la productividad.

42. Un miembro trabajador de Argentina se refirió al derecho de los trabajadores a ser informados. Citó un caso en que los trabajadores de su país que se habían enterado por la prensa de la fusión inminente que iba a tener lugar en la empresa en que trabajaban. Aunque a través de un comunicado de prensa de la propia empresa se les había asegurado que el cambio de propietarios se haría de manera responsable y que los nuevos accionistas respetarían los acuerdos anteriores, de hecho se había alentado a los trabajadores a abandonar la empresa de manera voluntaria para, a la postre, eludir el pago de indemnizaciones por despido. El derecho a ser informados estaba prevista en la ley pero lo que más importaba era que dicha información se proporcionara antes de que la fusión se realizara y existieran canales apropiados de comunicación entre empleadores y trabajadores. Terminó su intervención el orador haciendo hincapié en la importancia que revestían la armonía social, la protección de los derechos, la participación y el diálogo social.
43. Un miembro trabajador de la República Checa señaló que en muchos países de Europa central y oriental estaba cambiando la actitud hacia el diálogo social de las empresas multinacionales recientemente allí establecidas. En un comienzo habían puesto énfasis en la flexibilidad y no habían aceptado que sus trabajadores se sindicaran. Pero, una vez iniciado el diálogo social por los sindicatos se habían podido observar resultados positivos. Desde entonces, diecisiete grandes multinacionales habían firmado convenios colectivos, las cuestiones laborales de los trabajadores se estaban resolviendo y se estaban evitando los recortes de personal.
44. El representante del Gobierno de Canadá, respondiendo a un comentario anterior de uno de los trabajadores, convino en que, si bien el Gobierno tenía un papel muy importante que desempeñar, no podía atribuirse la responsabilidad absoluta a los gobiernos nacionales con respecto al suministro directo de financiación. La formación debería entenderse idealmente como una iniciativa cooperativa sobre una base tripartita junto con las autoridades educativas en otros niveles de Gobierno.
45. La representante del Gobierno de Egipto señaló que las fusiones y adquisiciones deberían respetar la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en particular con respecto a la no discriminación en el empleo, el derecho a la negociación colectiva — que garantice a mujeres y hombres el disfrute de sus derechos — y facilitar unas condiciones de trabajo decentes. Los gobiernos debían cumplir muchos objetivos: la protección de los derechos de los trabajadores, teniendo en cuenta al mismo tiempo los intereses de los empleadores; estimular la readaptación profesional de los trabajadores con posterioridad al despido, y prestar asistencia especial a los grupos menos favorecidos, como las mujeres y las personas con discapacidades. Los empleadores también tienen un papel importante que desempeñar al capacitar debidamente a los nuevos trabajadores. Con respecto al suministro de información, era necesario discutir la cuestión de su «oportunidad».
46. Un miembro empleador de la República Checa realizó una presentación sobre la evolución del comercio en la República Checa. Estas empresas habían duplicado sus ventas y actualmente había 100 hipermercados en el país. Las empresas extranjeras representaban el 40 por ciento de la cifra de negocios. Se habían reestructurado la red de ventas, establecido nuevas estructuras para centralizar las compras, un sistema de franquicias y cooperativas. Las grandes cadenas internacionales eran miembros de la Confederación del Comercio. Hacía ocho años se había firmado un acuerdo entre empleadores y sindicatos. Las

---

relaciones con los sindicatos eran excelentes. Se había celebrado una conferencia tripartita con la OIT y planificado otras. Como para el diálogo social era necesaria la comunicación se convino unánimemente que el diálogo social debía orientarse a satisfacer a los consumidores. Las horas de apertura de los comercios respetaban las diversas tradiciones regionales del país. Se acordó con los trabajadores que era necesario hallar una solución a los horarios de apertura. Las cadenas que no tenían sindicatos planteaban problemas.

47. El portavoz del Grupo de los Empleadores convino en que, si bien era necesario reconocer la singularidad de la situación de Sudáfrica, la situación de cada país era única. El marco jurídico podría utilizarse para reconocer la singularidad de estas situaciones. Actualmente, la legislación en Sudáfrica estaba haciendo frente a la discriminación observada bajo el sistema del apartheid, y estableciendo normas que también se aplicarían a las fusiones y adquisiciones. Expresó su acuerdo con los tres primeros trabajadores que hablaron sobre diversos temas, como la formación, la reubicación, el respeto por los derechos fundamentales, el aprendizaje permanente y la necesidad de planificar la trayectoria profesional. Al abordar la cuestión de la seguridad en el trabajo, era preciso examinar detenidamente cada situación para identificar los conocimientos exigidos. Para los trabajos futuros se necesitaba algo más que formación en el lugar de trabajo, y correspondía a los trabajadores actualizar sus conocimientos. Las fusiones y adquisiciones a menudo propiciaban empleo sostenible, y debían evitarse marcos legislativos que a largo plazo perjudicaran a los trabajadores. Todos los interlocutores sociales y el Gobierno tenían un papel que desempeñar en la formación.
48. El portavoz del Grupo de los Trabajadores expresó su acuerdo con la mayor parte de las opiniones expresadas por el orador anterior e insistió en que los trabajadores no estaban en contra de las fusiones y adquisiciones, porque éstas podrían ser beneficiosas al fomentar y proteger el empleo y las condiciones de trabajo. La presentación había mostrado que, si bien se había alargado el horario de apertura, la clientela no presionaba tanto por ese cambio. El orador señaló que las mujeres se veían especialmente afectadas por la prolongación del horario de apertura y propuso que las empresas se esforzaran por reconocer este hecho a los fines de armonizar la vida laboral y familiar. Los convenios colectivos habían tenido un éxito considerable en Australia a este respecto, pero existían grandes diferencias entre los países en desarrollo y desarrollados. No era necesario establecer un salario mínimo en todo el mundo, más bien era esencial establecer unas normas fundamentales que pudieran aplicarse en todo el mundo, con independencia de los niveles de desarrollo. Por otra parte, los trabajadores deberían sacar provecho del aumento de la productividad y obtener la parte que les correspondía de los beneficios que acarrearán las fusiones y adquisiciones.
49. Un miembro empleador del Canadá recordó que el tema de la Reunión eran las fusiones y las adquisiciones, y pidió a los participantes que se centraran en ese tema, señalando al mismo tiempo que algunas de las cuestiones planteadas por los representantes de los trabajadores, como las horas de trabajo, no estaban relacionadas con el tema de la Reunión. Estas podían cambiar en el proceso de fusión, si las empresas tienen diferentes culturas de empresa, pero no estaban directamente vinculadas con las fusiones y adquisiciones. La única responsabilidad de una empresa era hacer negocios y crear riqueza. Los salarios normales ya contemplaban el aumento de la productividad. Si los trabajadores deseaban beneficiarse en mayor grado del aumento de la productividad, deberían firmar acuerdos específicos.
50. El Vicepresidente trabajador recordó a la Reunión el Convenio núm. 144 de la OIT destacando además que el impacto social variaba de un país a otro. Sugirió que las cuestiones se enfocaran desde una perspectiva holística global.

- 
51. Respecto a la declaración de un miembro empleador de Canadá, el portavoz del Grupo de los Trabajadores señaló que las horas de trabajo guardaban relación con las fusiones y adquisiciones, principalmente en Europa oriental. El orador criticó el hecho de que aunque la productividad de los trabajadores fuera mayor, no hubiera habido un verdadero aumento de salarios. Estos últimos no constituían una retribución acorde con el crecimiento de la productividad. Además, tras reconocer que cada país tenía sus peculiaridades, subrayó que no estaba de acuerdo en que se diera por sentado que las normas locales no se podían modificar porque, de hecho, dichas normas variaban de un país a otro.

#### **Discusión del punto temático 4. Diálogo social**

52. Un miembro empleador de Dinamarca señaló que el diálogo social era sumamente importante. Aunque era preciso disponer de un marco, compuesto de un conjunto de leyes idóneas, a veces, hacía falta diálogo social para completarlo. Ahora bien, el modelo europeo no era adecuado para todo el mundo y sólo existía debido a la meta que se fijara la UE de crear un mercado común.
53. Respecto a los comentarios de algunos delegados acerca de las horas de trabajo, el orador comentó que la OIT, en cuanto foro internacional, no era el lugar apropiado para discutir minuciosamente las disposiciones nacionales en la materia. Describió el sistema danés donde las horas de trabajo, los salarios y las vacaciones se negocian en el marco del diálogo social, lo que funcionaba bien a escala nacional. Asimismo, subrayó la buena cooperación que existía con los sindicatos, cuando los interlocutores sociales actuaban juntos por el bien del sector. Criticó la definición de «fusiones y adquisiciones» que se daba en el informe porque, a su juicio, era demasiado limitada ya que no abarcaba las pequeñas empresas, los sistemas de franquicia recientemente establecidos ni la simple compra de acciones, lo que no conduciría a que se operaran cambios en la administración o las políticas de las empresas. Su experiencia personal no confirmaba la hipótesis de que las grandes empresas se estuvieran moviendo en todos los mercados.
54. El orador señaló además que los buenos directores reconocían la importancia del diálogo social y trataban de crear un entorno beneficioso tanto para los trabajadores como para los empleadores. Toda fusión o adquisición debía realizarse en forma profesional. Tan sólo los buenos dirigentes lograrían que las fusiones y adquisiciones tuvieran éxito: escucharían a los trabajadores, pero no estaban dispuestos a contar con ellas para tomar la decisión final respecto a una fusión o adquisición. Las empresas sólo deberían fusionar o adquirir si ello redundaba en su propio beneficio y en el de las partes interesadas. También recalcó la importancia del entusiasmo en cualquier proceso de fusión o adquisición y se preguntó si esa motivación podría abordarse en las leyes o en la OIT. Además, la aprobación de la Comisión de Bruselas, que estipulaba la legislación europea en materia de competencia, complicaba la cuestión de saber cuándo se tenía que informar a los trabajadores, puesto que cabía la posibilidad de que la Comisión objetara, impidiendo la transacción prevista y, en ese caso, la información sería prematura y falsa. Por último, confirmó la necesidad de que hubiera diálogo social y cooperación, así como un buen liderazgo.
55. El portavoz del Grupo de los Trabajadores estimaba que uno de los aspectos más positivos de la Reunión era que todo el mundo reconociera la validez del diálogo social y quiso recalcar que también procedía tratándose de fusiones y adquisiciones. De hecho, el éxito mismo de estas últimas dependía de que se celebraran las debidas consultas en cada etapa del camino; es decir, antes, durante y después de la fusión o la adquisición. Hacía falta un mecanismo de consulta, precisamente, porque el empleo y las condiciones de trabajo podían cambiar en el curso de la misma. Los sindicatos contaban con las calificaciones necesarias para tratar estas cuestiones, a condición de que tuvieran acceso a la información pertinente. Convenía en que era preciso legislar para establecer un procedimiento de

---

información y consulta. Esa legislación también debería estipular sanciones para aquellas empresas que no la cumplieran. Habida cuenta del carácter mundial de las fusiones y adquisiciones, la OIT y la OMC deberían cumplir una nueva función. El pequeño Grupo de Trabajo sobre comercio, establecido por la OIT, debería ampliarse y los comités de empresa europeos tendrían que funcionar en un ámbito regional y a escala mundial. También hacía falta una estructura de consulta idónea para prevenir la pérdida de puestos de trabajo y el deterioro del empleo y las condiciones de trabajo.

56. Una miembro trabajadora de España indicó que formaba parte del Comité de Diálogo Sectorial – Comercio, y había participado en varias reuniones. Este era un foro útil, no sólo para dar información sino también para establecer y concluir acuerdos como el que se había firmado el año pasado acerca de los trabajadores mayores. Procedimientos similares pueden mitigar los efectos de las fusiones y adquisiciones.
57. El Presidente del Grupo Gubernamental destacó, en nombre de su Grupo, la vital importancia del diálogo social en las fusiones y adquisiciones. Un verdadero diálogo social era vital y los gobiernos tenían que proporcionar el consiguiente marco jurídico en el que tuviera lugar el diálogo social, teniendo en cuenta las diferencias entre los países. Dicho marco jurídico debería hacer hincapié en que es preciso informar a los trabajadores y sus sindicatos, tan pronto como sea posible, e incluir detalles sobre la fecha, los motivos de esa transacción y las consecuencias jurídicas, económicas y sociales de la actividad. Este marco también debería facilitar las consultas entre empleadores, trabajadores y sus sindicatos sobre fusiones y adquisiciones. A pesar de la libertad sindical, puede haber lugares donde existan sindicatos y, en ese caso, habría que informar directamente a los trabajadores, que deberían participar directamente en las consultas. El gobierno también podría facilitar el diálogo social prestando asistencia directa, a través de orientadores, impartiendo formación en diálogo social o apoyando la readaptación. En lo que se refiere a fusiones y adquisiciones revestían particular importancia la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, el Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158), y la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.
58. Un representante del Gobierno de Egipto quiso plantear dos puntos: primero, que cabía preguntarse si todos los Estados habían ratificado el Convenio citado y, segundo, si la declaración de los trabajadores atribuía algún papel a la OMC en el marco de las fusiones y adquisiciones.
59. Un miembro trabajador de Francia comentó que el diálogo social respecto a Carrefour había dejado de ser teórico porque esta última había concluido un acuerdo con UNI Comercio. En este acuerdo se reconocía la libertad sindical y la negociación colectiva y su ámbito de aplicación abarcaba a las filiales de dicha empresa en el mundo entero. Este acuerdo era aplicado conjuntamente por Carrefour y UNI en los diferentes países en que la empresa estaba establecida. Otro ejemplo práctico estaba asociado a la fusión de Carrefour y Promodès. Gracias a las consultas celebradas en el momento oportuno, UNI Comercio tuvo la posibilidad de apoyar esa fusión y de conseguir el apoyo de sus afiliadas de varios países con la meta común de una fusión sin despidos.
60. Respecto del diálogo social, un miembro trabajador de Singapur dijo que la necesidad de transmitir y recibir información era común a todas las empresas y no concernía especialmente al proceso de fusiones y adquisiciones. En lo que toca a la manera y la oportunidad en que la información debiera transmitirse y completarse, pensaba que debería informarse a los trabajadores sobre los planes relativos a la gestión, los cambios de estructura, las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, las relativas al rendimiento y a los objetivos de la empresa. Con referencia a la necesidad de conciliar el suministro de información con la necesidad de mantener su carácter confidencial, era necesario encontrar

---

un equilibrio. La cuestión que interesaba podría divulgarse si había consenso respecto del suministro de información con cierta periodicidad. En lo que respecta a los despidos inevitables, había que proceder de acuerdo con criterios justos y objetivos y neutrales. Podían tomarse medidas como la comunicación de las razones que impulsaban a tomar esa decisión o negociar con los sindicatos la manera de evitar los despidos. Por otra parte, se podía propiciar las renuncias voluntarias, informando sobre los derechos y prestaciones de jubilación, o bien emprenderse una búsqueda de ocupaciones alternativas para los afectados.

- 61.** El Sr. Delarue, Presidente del Comité de Diálogo Sectorial – Comercio, de la Comisión Europea, presentó una ponencia sobre la situación del diálogo social en el sector del comercio en la Unión Europea. Dicho diálogo, consagrado en el Tratado de 1991, se había convertido en un método de trabajo y de toma de decisiones bien rodado. Se consideraba como una cuestión bilateral entre los interlocutores sociales, limitándose la Comisión Europea a promoverlo y facilitarlo. Antes de presentar cualquier propuesta en el ámbito de la política social, la Comisión estaba obligada a consultar tanto con los interlocutores sociales como con los Comités Europeos de Diálogo Social que a la fecha sumaban 27. El Comité para el comercio se había establecido en 1999 a solicitud del Euro Comercio y de Uni Comercio Europa aunque existían precedentes de diálogo social que se remontaban hasta un acuerdo sobre formación alcanzado en 1988.
- 62.** Entre otros, cabía citar los acuerdos alcanzados sobre los siguientes asuntos: trabajadores de edad madura (2002); teletrabajo (2002), derechos fundamentales en el trabajo (1999), y otros textos conjuntos sobre temas como la violencia en el trabajo, el racismo y la xenofobia. También cabía citar iniciativas conjuntas sobre análisis de las tendencias en el empleo y las calificaciones; comercio electrónico; responsabilidad social de la empresa, y discapacidad. El diálogo social en el sector del comercio era un foro que permitía adelantarse a los cambios en materia de gestión (entre otros, cambios tecnológicos, la movilidad de los representantes de comercio y flexibilidad versus seguridad).
- 63.** El diálogo social en el sector del comercio se complementaba también con negociaciones en el plano sectorial, como en el caso de muchos países europeos. También constituía un foro donde se ponían en práctica estrategias sociales, económicas y en materia de empleo (Estrategia de Lisboa) que abarcaban, entre otros aspectos, el aprendizaje permanente, la calidad, la gestión del cambio y la modernización de la organización del trabajo. El diálogo social en el sector también constituía un importante punto de referencia para los países candidatos a la adhesión a la Unión Europea, incluidas las iniciativas conjuntas de la OIT, la Comisión Europea, los interlocutores sociales europeos y sus organizaciones nacionales, tales como el seminario realizado en Praga en mayo de 2002. También había que tener en cuenta a este respecto el vínculo con los comités de empresa europeos.
- 64.** El apoyo de la Comisión al diálogo social se asentaba en el respeto del principio fundamental de la autonomía de los interlocutores sociales, en un apoyo equilibrado a ambas partes y en la cooperación con otros servicios de la Comisión, dejando que las partes elijan los instrumentos que les convengan (acuerdos voluntarios, directrices, manuales conjuntos, entre otros). Por otra parte, el diálogo social a escala europea ofrecía un vínculo importante a la hora de poner en práctica acuerdos europeos en los distintos países.
- 65.** El portavoz del Grupo de los Empleadores, refiriéndose a la ponencia relativa al diálogo social europeo, dijo que las estructuras en cuestión no se podían repetir fácilmente en otras partes del mundo. Sus bases y principios eran razonables pero las infraestructuras africanas, por ejemplo, diferían mucho de las presentadas. Los costos y el esfuerzo desplegado para alcanzar una situación comparable podrían ser enormes. Era, sin embargo, posible extraer lecciones de esa experiencia adaptándolas a las circunstancias específicas

---

de los países. Con respecto a los comentarios del miembro trabajador de Singapur, el orador dijo que no aceptaba todas las funciones asignadas a los empleadores y criticó el llamamiento a imponer sanciones. Medidas de ese tipo terminarían por asustar y alejar a los inversores potenciales ya que éstos querían conservar la facultad de decidir por sí mismos en una situación de libre mercado. No obstante, aceptaba que era necesario contar con un marco jurídico. A ese respecto adelantó tres principios, a saber: *a)* la decisión de fusionarse o de comprar incumbía exclusivamente al empleador; *b)* dicha decisión debía comunicarse a los trabajadores de manera apropiada; *c)* era importante que el proceso fuera inclusivo, lo que podía lograrse compartiendo información o mediante consultas y de conformidad con la legislación y la práctica nacional.

- 66.** El Vicepresidente trabajador hizo hincapié en la importancia que revestía el diálogo social y un liderato adecuado e informó a la Reunión sobre la situación prevaleciente en Sudáfrica. El Consejo Laboral del Milenio, la estrecha colaboración con la OIT y algunos otros hechos mencionados eran alentadores y mostraban el valor del diálogo social así como los progresos realizados en los últimos nueve años. El orador destacó que la motivación de los trabajadores aumentaba si se les informaba adecuadamente y propuso a ese respecto que la presente Reunión prosiguiera sus labores con espíritu de colaboración. El sector del comercio debería instaurar una tendencia, a saber, recurrir al diálogo social para resolver los complejos problemas que se presentaban en el sector.
- 67.** El representante del Gobierno de Sudán señaló que cada situación nacional tenía sus peculiaridades y que en los países africanos se necesitaba establecer salarios mínimos. El papel específico del Gobierno en materia de diálogo social era el de garantizar la formación profesional de los desempleados. Aunque lo anterior representaba una pesada carga en los países en desarrollo, la referida ayuda gubernamental era necesaria a los efectos de evitar problemas mayores.
- 68.** El representante gubernamental de Nigeria dijo que en su país el número de fusiones y adquisiciones era limitado en el sector del comercio (aunque más elevado que en otros sectores) y señaló que el diálogo social era importante pero que necesitaba realizarse en buenas condiciones para que sus resultados fueran equilibrados. Los representantes de los trabajadores poseían los conocimientos especializados exigidos en materia de fusiones y adquisiciones. Era necesario compartir la información y no desvelar, en etapas tempranas, información a los trabajadores. Propuso a este respecto que se establecieran fases para el diálogo social en materia de fusiones y adquisiciones.
- 69.** Respecto de los comentarios del Presidente, un miembro trabajador de Polonia, señaló que debía comunicarse a los trabajadores información sobre el proceso de fusiones y adquisiciones que les afectaba. La falta de información siempre era fuente de angustia porque el ser humano temía la incertidumbre. En Polonia el diálogo social funcionaba y se habían firmado acuerdos colectivos con varias empresas multinacionales. Un acuerdo de esa índole había hecho posible una adquisición por Tesco, porque Solidarność estuvo en condiciones de informar (puesto que dicha empresa recurría al diálogo social) a los trabajadores que las condiciones de trabajo no iban a verse afectadas por la transacción en curso.
- 70.** Un miembro trabajador de la República Checa se refirió al buen nivel de diálogo social que había en su país. Era posible establecer una estructura para el diálogo social que funcionara si los empleadores se convencían de que era necesario que proveyeran tales estructuras. Era fundamental dejar en claro que la existencia de sindicatos era beneficiosa para todos, al igual que el proceder por etapas. Los sindicatos habían organizado seminarios de información destinados a los altos ejecutivos de empresas multinacionales, lo que había dado excelentes resultados. El número de sindicatos aumentaba constantemente y la mayor parte de las multinacionales estaban actualmente haciendo negocios en el país. El número

---

de trabajadores de supermercados que trabajaban en los hipermercados no era demasiado alto pero el futuro era alentador.

71. El miembro empleador del Canadá señaló que el éxito del diálogo social no dependía de la reglamentación, sino de la voluntad de los interlocutores sociales de dialogar entre sí. La calidad de los resultados dependería de la calidad de la relación entre los empleadores y los trabajadores. Los gobiernos podrían facilitar el proceso creando un marco, pero sin forzar dicho proceso.
72. Un miembro trabajador de Brasil afirmó que el diálogo social sería más necesario en caso de desacuerdo. Podría ser muy útil en el proceso de reestructuración, en el que debería informarse a los trabajadores para que pudieran adaptarse a la nueva situación. El diálogo social permitía conciliar los diferentes intereses del capital y del trabajo.
73. El portavoz del Grupo de los Trabajadores dijo que un diálogo social efectivo era fundamental para el éxito de las fusiones y adquisiciones, y que por tanto redundaría en beneficio de todos. Pero la efectividad exigía el respeto mutuo, la transparencia y la confianza entre las partes, al igual que la voluntad de los empleadores de informar a los trabajadores antes, durante y después de las fusiones y adquisiciones. Hizo referencia a las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales, donde se destacaba que los empleadores que tomaran medidas que afectarían a los trabajadores deberían avisar con tiempo tanto a éstos como al gobierno, y colaborar con los mismos para mitigar los efectos adversos. Cuando los trabajadores estaban sindicados, la información debería compartirse con los sindicatos, lo que también suponía reconocer su derecho de sindicación. El orador expresó su inquietud por la declaración del portavoz del Grupo de los Empleadores, ya que no parecía reconocer los beneficios del diálogo. No todos los empleadores estarían dispuestos a participar voluntariamente en el diálogo, lo que significaba que era necesario establecer una legislación que contemplara sanciones en caso de vulneración. Los trabajadores esperaban que se establecieran disposiciones que impusieran el diálogo social en todas las esferas. La mundialización exigía la expansión del concepto de consejos de trabajadores en los planos regional e internacional.
74. El portavoz del Grupo de los Empleadores aclaró la postura de su Grupo. En primer lugar, no era aceptable que hubiera que informar antes, durante y después de una fusión o adquisición. El acceso a esta información seguía siendo una prerrogativa de los empleadores. En segundo lugar, los empleadores consideraban que el diálogo social desempeñaba un papel importante y no era su intención rechazarlo. También apoyaban los derechos de los trabajadores, pero estimaban que el diálogo social no podía imponerse. La legislación que lo impusiera, aparejada con medidas punitivas, acabaría con este concepto. El diálogo social exigía un liderazgo apropiado y el papel de los gobiernos era facilitar, y no imponerlo.
75. Un miembro empleador de Alemania puso de relieve que la participación de los sindicatos en las negociaciones relativas a las fusiones y adquisiciones planteaba dificultades. Esto podía demostrarse en el caso de Alemania, donde una estricta normativa regía las fusiones y adquisiciones, lo que no había contribuido al dinamismo del sector. Sin embargo, era preciso establecer un marco nacional que velara por los intereses de los trabajadores, al igual que un marco jurídico que contemplara el diálogo social. Dicho diálogo era una cuestión de liderazgo y, si bien era evidente la incompetencia de algunos altos cargos, no desempeñaban sus funciones durante mucho tiempo.
76. Como respuesta a la declaración anterior, el portavoz del Grupo de los Trabajadores afirmó que no estaban exhortando a la adopción de medidas coercitivas, sino al establecimiento de una igualdad de condiciones que podría conseguirse a través del intercambio de información. Si bien los altos cargos incompetentes probablemente cesarían en sus

---

funciones, muchos trabajadores podrían verse perjudicados antes de que las empresas quebraran. Estaba convencido de que correspondía a la OIT colaborar con la OMC en materia de diálogo social. La OIT debería presionar a la OMC para que se abriera al diálogo.

77. Un miembro empleador advirtió que una relación mucho más estrecha entre la OIT y la OMC podría perjudicar a muchos países si se obstaculizaba el comercio.
78. El representante del Gobierno de Egipto secundó al Grupo de los Empleadores con respecto a este tema. La OIT se ocupaba de las cuestiones sociales y la OMC de las comerciales, y mezclar unas y otras podría crear confusión y duplicidad. Como cada país podía elegir si quería o no liberalizar sus mercados de conformidad con el AGCS, y como la mayoría de los marcos para la protección de los derechos de las partes estaban establecidos, no parecía haber lugar para una mayor colaboración entre la OIT y la OMC. La Presidenta, en calidad de representante del Gobierno de Egipto, apoyó la declaración del último orador y señaló que los trabajadores se beneficiarían al máximo si la OIT se centrara en controlar la aplicación de los convenios y brindar asistencia técnica, en lugar de ocuparse de cuestiones comerciales, que incumbían a la OMC.
79. El representante del Gobierno de Francia dijo que el diálogo social había sido el tema de discusión más difícil hasta el momento. Su país se había comprometido con los métodos de trabajo del diálogo social, conforme al cual debían respetarse todos los puntos de vista y entablarse un diálogo equilibrado en el que no predominara una opinión concreta. Expresó su desacuerdo con la opinión de los empleadores de que los derechos fundamentales incumbían a los trabajadores pero no a los sindicatos, ya que estos derechos eran aplicables tanto a los primeros como a los segundos. Los principios de la OIT, incluido el diálogo social, deberían integrarse en todas las actividades de las organizaciones internacionales, y debería ser el tema de las ponencias de la OIT en las reuniones con otros organismos internacionales.
80. El portavoz del Grupo de los Empleadores puso de relieve que la referencia a los derechos de los trabajadores, en lugar de a los sindicatos, era una simple cuestión de terminología. Los empleadores estaban siguiendo la terminología utilizada por la OIT y en ningún momento habían afirmado que los sindicatos no tuvieran derechos.

## **Punto temático 5. Acción de la OIT**

81. El portavoz del Grupo de los Trabajadores hizo referencia a una gran variedad de cuestiones pertinentes. En primer lugar, era necesario que la OIT participara en las investigaciones. Era necesario realizar investigaciones sobre las fusiones y adquisiciones en general, sobre las trabajadoras y sobre formación. Era preciso separar los datos del comercio de los datos de otros sectores. En todos los ámbitos de investigación, el diálogo tripartito brindaría la oportunidad de hacer aportaciones y de prestar asesoramiento. En segundo lugar, la OIT debería promover los numerosos convenios y recomendaciones, algunos específicos del comercio y otros de carácter general. Los trabajadores estaban preocupados por que muchos convenios sólo habían sido ratificados por unos pocos países, y consideraban que era necesario promover el proceso de ratificación. También era importante que los gobiernos respetaran y actuaran de conformidad con los convenios que habían ratificado. Era necesario desplegar más esfuerzos para evitar la vulneración de los convenios ratificados. En tercer lugar, los trabajadores insistieron en que la OIT debería colaborar más estrechamente con otras organizaciones internacionales. Asimismo, deberían fomentarse más las actividades de la OIT en todas las regiones, particularmente las sectoriales, al igual que su colaboración con organizaciones regionales. Por último, la OIT podría prestar asistencia a sus mandantes en una variedad de cuestiones laborales y de

---

empleo relativas a las fusiones y adquisiciones en el sector comercial. Podría abogarse por el establecimiento de un foro mundial (que podría ser el foro tripartito actual) para abordar tales cuestiones.

- 82.** El portavoz del Grupo de los Empleadores reiteró que el objetivo de la Reunión era abordar el tema de las fusiones y adquisiciones, y que la discusión debería centrarse en el mismo para que los resultados de la Reunión añadieran valor a los entornos en que todos actuamos. El concepto de la diferenciación era importante, y cada país debería responsabilizarse de mejorar la situación relativa a las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio. El acción de seguimiento de la OIT era esencial, y debería establecerse un medio eficaz para informar a los gobiernos no representados en la Reunión. La organización de seminarios adaptados a regiones específicas sería un eficaz. La realización de investigaciones debería incluir una aportación previa de sus usuarios y adoptar un enfoque equilibrado para mejorar su calidad y añadir valor a las mismas. Debería elaborarse una base de datos para registrar los estudios de caso de las fusiones y adquisiciones. Los empleadores apoyaban la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, y señalaron que el contenido y el alcance de las conclusiones de la Reunión deberían orientar los planes futuros de los gobiernos.
- 83.** Un miembro trabajador del Japón pidió que se realizaran actividades de seguimiento en las regiones, en particular en las reuniones tripartitas regionales. Sin embargo, expresó su inquietud por la ausencia de sindicatos en el sector, situación que hacía muy difícil la participación eficaz de los trabajadores. Deberían realizarse investigaciones para promover ejemplos de éxito de fusiones y adquisiciones en beneficio de todos.
- 84.** Un miembro trabajador de Singapur propuso que la OIT ayudara a los países a hacer frente a las fusiones y adquisiciones. En particular, le preocupaban particularmente los despidos y el proceso que pudieran establecer las empresas para mitigar los efectos negativos en el empleo cuando tuvieran lugar fusiones y adquisiciones. La formación, la readaptación profesional y el perfeccionamiento eran fundamentales para gestionar con éxito la transición de los trabajadores, y propuso invertir un porcentaje de las nóminas de sueldos y salarios en el capital humano. También alentó a mejorar el entorno de trabajo para las mujeres que trabajaban en el sector, a fin de que pudieran armonizar mejor su vida laboral, familiar y social.
- 85.** El representante del Gobierno de Sudán destacó la carga que se había impuesto a los gobiernos para que facilitaran una red de seguridad a los trabajadores despedidos a raíz de las fusiones y adquisiciones. La OIT podría ayudar a los países a adoptar una legislación adecuada para hacer frente a las fusiones y adquisiciones, y ayudar asimismo a los trabajadores a obtener las calificaciones que exigen los empleadores. Las reuniones tripartitas regionales eran muy importantes y podía aprenderse mucho de las experiencias europeas en materia de fusiones y adquisiciones.
- 86.** El representante del Gobierno de Filipinas recordó que en Asia estaba celebrándose una reunión para el sector de los servicios financieros, y que sus conclusiones serían útiles para el sector del comercio. Puso de relieve la importancia del diálogo social y exhortó a la organización de reuniones tripartitas regionales en el futuro.
- 87.** El representante del Gobierno de Egipto recordó la lista de convenios de la OIT mencionada anteriormente por el Grupo de los Trabajadores, y expresó su preocupación al respecto, ya que muchos países en desarrollo no los habían ratificado. Exhortó a que se contribuyera y colaborara en los temas de estudio a través de un órgano tripartito, y propuso crear capacidades en los sindicatos.

- 
88. El representante del Gobierno de Nigeria propuso que la OIT participara más activamente con el AGCS y el Banco Mundial, para que los tratados de comercio contemplaran las cuestiones sociales.
89. Un portavoz del Grupo de los Empleadores exhortó a la Reunión a centrarse en el tema de las fusiones y adquisiciones.
90. La Secretaria General de la Reunión explicó que la OIT colaboraba con la OMC cuando se trataba de cuestiones polémicas. El Grupo de Trabajo sobre las dimensiones sociales de la liberalización del comercio internacional estaba discutiendo las cuestiones que deberían mantenerse en dicho marco. Afirmó que la OIT no podía trabajar de forma aislada y que debería realizar un enfoque integrado con otros organismos de las Naciones Unidas. Cada organización tenía un ámbito de competencia, y debían mancomunar sus esfuerzos en beneficio de sus miembros.
91. El portavoz del Grupo de los Trabajadores puso de relieve los ámbitos en que había acuerdo entre los empleadores y los trabajadores. Era necesario establecer un órgano tripartito que contribuyera a las investigaciones y que contara con recursos eficientes para poder ser eficaz; la OIT debería desempeñar un papel activo en las regiones, en particular a través de seminarios regionales tripartitos, y debería elaborarse una base de datos que incluyera estudios de caso de fusiones y adquisiciones para informar a los mandantes.
92. La Vicepresidenta gubernamental, interviniendo en calidad de representante del Gobierno de Egipto, celebró la cooperación entre los organismos especializados de las Naciones Unidas y las instituciones financieras, y explicó que todas colaboraban para ayudar a reducir la pobreza. En cuanto a las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio, señaló la importancia de impartir formación a todos los mandantes, en particular para los países en desarrollo. Era preciso el perfeccionamiento profesional, ya que las negociaciones en el proceso de las fusiones y adquisiciones a menudo eran distintas de otros tipos de negociaciones. Puso de relieve la importancia de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, y la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, y propuso que la OIT ampliara su cooperación técnica e incrementara su participación en la labor de seguimiento.

### **Examen y adopción por la Reunión del proyecto de informe y del proyecto de conclusiones**

93. El Grupo de Trabajo sobre las conclusiones presentó el proyecto de conclusiones para su consideración por la Reunión en su sexta sesión.
94. En dicha sesión, la Reunión adoptó el presente informe y el proyecto de conclusiones.

Ginebra, 11 de abril de 2003.

*(Firmado)* Sr. O.A. Omotade,  
Presidente.

---

## **Conclusiones sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio<sup>1</sup>**

La Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio,

Congregada en Ginebra del 7 al 11 de abril de 2003,

Adopta, el once de abril de 2003, las siguientes conclusiones:

### **Aspectos generales de las fusiones y adquisiciones**

1. El comercio, que vincula a productores y consumidores de bienes y servicios, cumple una función esencial en el desarrollo económico y la creación de empleo. Se trata de un sector muy heterogéneo y existen diferencias considerables entre el comercio mayorista y el comercio minorista. Aunque su estructura y funcionamiento varían enormemente de un país a otro, el sector representa la mayor fuente de empleo en muchas economías.
2. En los últimos años, el tamaño de las empresas de comercio de todo el mundo ha aumentado considerablemente a raíz de las fusiones. La globalización, la modificación de la reglamentación y la liberalización del mercado han propiciado una competencia intensa, lo que ha añadido importancia al tamaño de la empresa. Esa competencia también ha traído aparejado un rápido crecimiento de grandes puntos de venta del comercio minorista, y los hipermercados y supermercados compiten con los puntos de venta tradicionales, las tiendas especializadas y los grandes almacenes. Paralelamente, la importancia de los centros o galerías comerciales fuera de las zonas urbanas está superando la de los negocios de los pueblos y los centros urbanos, y compitiendo con ellos. La concentración del sector en mercados bien establecidos fomenta estrategias basadas en los precios: los costos menores se utilizan para disminuir los precios. Tales estrategias orientadas por los precios exigen una mayor base de ventas y las fusiones y adquisiciones constituyen un medio de responder a esa necesidad de expansión, que atañe principalmente a los países desarrollados cuyos mercados financieros funcionan plenamente. Ahora bien, los grandes cambios que saltan a la vista en el sector del comercio y la reestructuración que conllevan son un fenómeno mundial cuyas consecuencias también se hacen sentir en los países en desarrollo y en las economías en transición de todas las regiones.
3. En general, las pequeñas empresas son las que siempre han ofrecido la mayor proporción de empleo en el sector del comercio. Sin embargo, actualmente, están cediendo terreno a sus competidores de mayor tamaño, en muchos casos multinacionales, porque de las fusiones y adquisiciones nacen grandes empresas regionales y mundiales, tanto de comercio mayorista como de comercio minorista. De ahí que la tendencia a la fusión vaya creciendo a la par de ese proceso permanente de concentración de puestos de trabajo en un número cada vez menor de empresas.
4. Las economías de escala pueden surtir efectos beneficiosos y las empresas que no amplían sus actividades pueden encontrarse en desventaja en una economía cada vez más

<sup>1</sup> Adoptadas por unanimidad.

---

competitiva. Ahora bien, por lo que atañe a los puestos de trabajo y el empleo en el sector del comercio, las consecuencias de las fusiones y adquisiciones, así como de la consiguiente reestructuración, son dispares. La integración de las empresas del sector tras la fusión, en muchos casos ha generado un crecimiento neto del empleo en la nueva empresa; no obstante, se han trasladado personas y perdido algunos puestos de trabajo, al eliminarse la duplicación de funciones. El resultado más positivo para el empleo, en el caso de las empresas de comercio, reside en que las fusiones y adquisiciones en el sector pueden obedecer más bien a consideraciones relacionadas con un aumento de la cuota de mercado que al objetivo de recortar los costos. Aun así, en algunos países, el aumento del empleo en las grandes empresas, producto de fusiones, por lo general, se ve contrarrestado por la pérdida de puestos de trabajo que causa el cierre de pequeños y medianos almacenes.

5. Al igual que en otros sectores, el aspecto práctico de las fusiones conlleva cuestiones de recursos humanos y desarrollo que van de la integración del personal a la redefinición del quehacer de la dirección y de los trabajadores, pasando por la combinación de las instalaciones, la reubicación del personal y la armonización de las condiciones de empleo. La manera en que se encaren estas cuestiones puede tener una influencia decisiva en el éxito de una fusión o adquisición. Varios ejemplos demuestran que el diálogo social, incluido el hecho de informar a los trabajadores en cuestión y celebrar consultas con ellos y sus representantes<sup>2</sup> en el momento oportuno, puede contribuir al éxito de la integración y al logro de los objetivos de la fusión. Asimismo, el diálogo social es un medio idóneo de disipar incertidumbres y reducir el riesgo de perturbar el clima de las relaciones laborales.

## Empleo

6. Tanto a los empleadores como a los trabajadores les interesa que los mercados de trabajo sean estables y sostenibles, y garanticen una oferta de mano de obra calificada y productiva; por lo tanto, es preciso combinar esto último con una flexibilidad positiva y la seguridad del empleo. En muchas de las grandes empresas de comercio, sobre todo en las del sector minorista, uno de los objetivos de la administración de los recursos humanos consiste en contar con la dotación adecuada de personal necesaria para prestar un servicio satisfactorio al consumidor. El trabajo en el sector se presta a la sistematización y la automatización, y las estrategias de competencia hacen cada vez más hincapié en la reducción de los costos de producción. La incorporación de nuevas tecnologías para racionalizar el trabajo administrativo — gestión de pedidos, control de existencias, contabilidad y facturación — permite que las empresas asignen otras funciones al personal administrativo. Ahora bien, a muchos de esos trabajadores les puede resultar difícil adaptarse a los cambios que se operan en el sector y asumir sus nuevas funciones sin contar con la preparación necesaria. Por lo tanto, la formación de los trabajadores en previsión de esos cambios les permitirá beneficiarse de ellos e incrementar su empleabilidad.

<sup>2</sup> En todo el texto, la expresión «representantes de los trabajadores» se refiere a la definición del artículo 3 del Convenio sobre los representantes de los trabajadores, 1971 (núm. 135): «A los efectos de este Convenio, la expresión «representantes de los trabajadores» comprende las personas reconocidas como tales en virtud de la legislación o la práctica nacionales, ya se trate: a) de representantes sindicales, es decir, representantes nombrados o elegidos por los sindicatos o por los afiliados a ellos; o b) de representantes electos, es decir, representantes libremente elegidos por los trabajadores de la empresa, de conformidad con las disposiciones de la legislación nacional o de los contratos colectivos, y cuyas funciones no se extiendan a actividades que sean reconocidas en el país como prerrogativas exclusivas de los sindicatos».

- 
7. Las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio no son de por sí la causa directa de los recortes de plantilla ni de las prácticas de trabajo flexible que pueden deteriorar las condiciones de trabajo. Sin embargo, la reestructuración ulterior a las fusiones puede conducir a esos resultados y prácticas, pues las empresas se proponen exigir mayor flexibilidad a la mano de obra al tiempo que administran los costos salariales. Ahora bien, los ejemplos de prácticas idóneas demuestran que las fusiones y adquisiciones pueden promover la estabilidad del empleo y planificarse y llevarse a cabo de una forma compatible con los objetivos de trabajo decente. En lo que respecta a la racionalización de personal, debido a la reestructuración que sigue a una fusión, la decisión de reducir la plantilla sólo debe adoptarse cuando se hayan agotado todas las demás posibilidades, teniendo en cuenta los intereses de la empresa y las consecuencias sociales.
  8. Si bien la pérdida de empleos en el sector del comercio, provocada por las fusiones y adquisiciones, no siempre es tan acentuada como la observada en otros sectores, a veces es inevitable. En el caso de cese de la relación de trabajo, deberían tenerse en cuenta, en la medida de lo posible, los principios contenidos en el Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo, 1982 (núm. 158) de la OIT, y su Recomendación correspondiente (núm. 166). La Declaración tripartita de la OIT sobre los principios de las empresas multinacionales y la política social, aprobada por el Consejo de Administración en 1977 y enmendada por el mismo en 2000, es aplicable a fusiones y adquisiciones que tienen repercusiones en más de un país.
  9. Los gobiernos pueden desempeñar una función importante facilitando y creando un clima que propicie medidas efectivas que podrán incorporarse a los programas relacionados con las fusiones y adquisiciones. Dichos programas deberían abordar las consecuencias de las fusiones y adquisiciones. Lo anterior debería incluir programas de formación permanente para que los trabajadores puedan adquirir constantemente calificaciones transferibles y las empresas beneficiarse de una fuerza de trabajo más competente. Los ejemplos de prácticas idóneas en materia de formación y desarrollo de los recursos humanos que existen en muchos países podrían utilizarse para crear programas que prevean una formación que acreciente la empleabilidad de los trabajadores del sector del comercio. En la medida de lo posible los programas de formación deberían establecerse en consulta con los interlocutores sociales. Asimismo, habría que alentar a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a que colaboren estrechamente para identificar cuestiones que revisten importancia para el sector, incluidas la capacitación y las necesidades de recursos humanos, a que compartan responsabilidades y aborden esas cuestiones conjuntamente.
  10. El comercio ofrece a la mujer un importante punto de entrada en la fuerza de trabajo; de hecho, en muchos países, las mujeres constituyen la mayoría de los trabajadores del comercio. Se debería prestar particular atención a las consecuencias que tienen las fusiones y adquisiciones en el comercio para la situación de la mujer a efectos de conservar lo logrado en la consecución de los objetivos de las políticas de igualdad.

## **Condiciones de trabajo y de empleo**

11. El éxito de las empresas es necesario para la continuidad del empleo, y, a la vez, una fuerza de trabajo calificada, estable y motivada es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Unas condiciones de trabajo y empleo decentes son condiciones *sine qua non* para motivar al personal, y elevar la productividad y rentabilidad de la empresa. Las fusiones y adquisiciones siempre conllevan una integración de sistemas y procedimientos empresariales diferentes, para armonizar los diversos aspectos de las condiciones de empleo y asegurar unas prácticas laborales comunes en la nueva organización. Todas las partes reconocen la importancia que revisten las empresas fusionadas para mantener buenas condiciones de empleo y de trabajo que promueven la satisfacción laboral, reducen

---

al mínimo el estrés relacionado con el trabajo y, por consiguiente, contribuyen a la productividad de la empresa.

12. La flexibilidad en el funcionamiento de las empresas puede contribuir a aumentar su competitividad. Es necesario un grado adecuado de seguridad del empleo para que los trabajadores puedan ganarse dignamente la vida y garantizar así su lealtad a la empresa ya que, en el sector del comercio, se reconoce ampliamente el fuerte vínculo que existe entre esa lealtad y la lealtad del cliente. Esta seguridad en el trabajo podría consolidarse impartiendo formación orientada a la empleabilidad y a la obtención de calificaciones múltiples, para que los trabajadores puedan adaptarse a las exigencias de mayor flexibilidad del funcionamiento de las empresas.
13. La reestructuración posterior a las fusiones exige a veces la reubicación de los trabajadores o les requiere un tiempo adicional para desplazarse del domicilio al lugar de trabajo. Al decidir sobre estas cuestiones, es preciso que las empresas tengan en cuenta, entre otras cosas, las necesidades de cada trabajador, y, en particular, de los que deben armonizar sus responsabilidades laborales y familiares.
14. La introducción de nuevas tecnologías, en muchos casos impulsada por la reestructuración ulterior a la fusión, contribuye a racionalizar el trabajo administrativo de gestión de pedidos, control de existencias, contabilidad y facturación, y permite a las empresas transferir a su personal administrativo a otros cargos. No deberían escatimarse esfuerzos para que esos trabajadores adquieran las calificaciones necesarias para el desempeño de sus nuevas funciones.

## **Diálogo social**

15. La Reunión reconoció la importancia fundamental que reviste el diálogo social tras la decisión de proceder a una fusión o a una adquisición. Un diálogo social eficaz es clave para el éxito de las reformas económicas y sociales, y permite además a las partes interesadas abordar los efectos de dichas reformas en el empleo. Podría considerarse una vía idónea para discutir y tomar decisiones relativas al cambio en el mundo del trabajo, inclusive el perfeccionamiento de las calificaciones, la modernización de la organización del trabajo, y la promoción de la igualdad de oportunidades y de la diversidad. Los interlocutores sociales son los mejor situados para responder al desafío de conciliar intereses a veces encontrados, incluida la necesidad de conjugar la flexibilidad que exige la actividad comercial con la seguridad que necesitan los trabajadores en caso de una reestructuración de talla. Un diálogo social previsor entre los interlocutores sociales en materia de fusiones y adquisiciones es el mejor medio de abordar con flexibilidad y eficacia los desafíos que plantean los cambios acarreados por éstas así como para evitar la confrontación. Por su carácter estratégico, las fusiones y adquisiciones son el resultado de largos procesos decisorios. Por lo tanto, es importante que los empleadores informen en su momento a los trabajadores y a sus representantes de cualquier decisión tomada para proceder a una fusión o adquisición antes de que ésta se anuncie públicamente. El momento en que se da información y se celebra la consiguiente consulta debe regirse por la legislación nacional en la materia y por prácticas justas. A este respecto, debe primar la buena fe de informar al personal antes que a los medios de comunicación acerca de la inminente fusión o adquisición.
16. Si bien se reconoce la función que les incumbe a los interlocutores sociales a la hora de abordar las cuestiones relativas a las fusiones, las adquisiciones y la reestructuración, los gobiernos han de desempeñar un papel importante en lo que se refiere a establecer el marco jurídico que regirá las decisiones a este respecto. Dicho papel debería tenerse en cuenta, al igual que las circunstancias propias a cada país según su nivel de desarrollo.

---

Asimismo, el marco jurídico debería destacar la importancia que reviste informar a los trabajadores y sus organizaciones lo antes posible, habida cuenta de la situación de cada país y de sus leyes, costumbres y prácticas. Las cuestiones concretas que se considere oportuno incluir en la información proporcionada podrían abarcar detalles sobre la fusión o la adquisición tales como los plazos previstos, los motivos de la misma y sus posibles consecuencias jurídicas, económicas y sociales. Los gobiernos deberían promover el reconocimiento de los derechos fundamentales en el trabajo, incluida la negociación colectiva. Deberían, además, establecer mecanismos que permitan evitar, mitigar o neutralizar las consecuencias negativas de las fusiones y adquisiciones, sobre la base de un consenso.

17. Cuando los recortes de personal sean inevitables, los empleadores deberían hacer todo lo que esté a su alcance para abordar esa pérdida de empleos en estrecha consulta con los trabajadores en cuestión, sus representantes y, cuando proceda, también con el gobierno, para garantizar que la terminación del empleo sea primordialmente voluntaria. Se reconoce que, a lo largo de todo el proceso de las fusiones y adquisiciones, existe la obligación de promover y realizar de buena fe los derechos fundamentales, incluido el principio de no discriminación, en particular, de personas con discapacidades.

## **Acción de la OIT**

18. La Reunión pide a la OIT que lleve a cabo un estudio más detallado sobre: *a)* las consecuencias de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio, elaborando estadísticas del empleo separadas de las de otros sectores; *b)* las oportunidades que se presentan a las mujeres, incluida la igualdad de trato y de remuneración, así como la de los trabajadores con responsabilidades familiares; *c)* las necesidades en materia de formación en el sector del comercio; y *d)* el impacto de la tecnología en el contexto de las fusiones y adquisiciones. Los resultados de dicho estudio deberían incorporarse a una base de datos que, debería incluir, entre otros, estudios de caso sobre fusiones y adquisiciones en diferentes países.
19. La OIT debería promover la aplicación de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento (1998) en el sector del comercio en el marco de las fusiones y adquisiciones, así como la aplicación de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1997).
20. La OIT debería velar por que, al concebir y llevar a cabo sus actividades en el sector, se consulte a los mandantes para evitar enfoques parciales que se impongan como válidos para todos. Las actividades que deberían emprenderse en el sector del comercio deberían ser variadas, y dar cabida y peso a un componente regional.
21. La Reunión pide también a la OIT que ayude a los países en desarrollo y a las economías en transición a examinar y, cuando proceda, actualizar su legislación laboral, a fin de que estén mejor preparados para responder a los efectos en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio. Asimismo, la OIT, en consulta con los interlocutores sociales, debería desempeñar un papel importante prestando asistencia a los gobiernos y a dichos interlocutores, al objeto de desarrollar su capacidad de diálogo social en lo que se refiere a las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones.

---

Parte 2

**Resolución**

---

## Examen y adopción del proyecto de resolución por la Reunión

En su cuarta sesión plenaria, la Reunión constituyó un Grupo de Trabajo sobre las resoluciones, de conformidad con lo preceptuado en el párrafo 1 del artículo 13 del Reglamento.

El Grupo de Trabajo, presidido por el Presidente de la Reunión, estuvo integrado por la Mesa de esta última y tres representantes de cada Grupo. Su composición fue la siguiente:

### *Mesa de la Reunión*

Sr. O.A. Omotade (Presidente)  
Sra. N. El-Gazzar (Vicepresidenta gubernamental)  
Sra. M. Amparo de Hibirma (Vicepresidenta empleadora)  
Sra. A. Rantsolase (Vicepresidenta trabajadora)

### *Miembros gubernamentales*

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| Filipinas:      | Sr. G. Eduvala |
| Nueva Zelandia: | Sr. S. Kinley  |
| Panamá:         | Sr. A. Muñoz   |

### *Miembros empleadores*

Sra. G. Bich  
Sr. K. Gobin  
Sr. J. Lamata

### *Miembros trabajadores*

Sr. J. Bence  
Sr. S. Wahyudi  
Sr. K. Zgoda

En la sexta sesión plenaria de la Reunión el Presidente, en su calidad de Presidente del Grupo de Trabajo sobre las resoluciones y de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 8 del artículo 14 del Reglamento, presentó la recomendación de dicho Grupo referente al proyecto de resolución sometido a la Reunión. A tenor del citado artículo, también se había consultado a los tres Vicepresidentes de la Reunión sobre el contenido del informe oral del Presidente.

El Grupo de Trabajo pasó a examinar un proyecto de resolución presentado por el Grupo de los Trabajadores. El texto del proyecto de resolución WPR/D.1 sobre las actividades futuras de la OIT en el sector del comercio ha sido declarado admisible. El Grupo de Trabajo enmendó el texto de la resolución sobre la base de las propuestas presentadas por sus miembros dentro del plazo fijado por la Mesa Directiva de la Reunión. El Grupo de Trabajo recomendó que la Reunión adoptara el proyecto de resolución tal y como fue enmendado.

---

## **Resolución sobre las actividades futuras de la OIT en el sector del comercio**

La Reunión adoptó el proyecto de resolución por unanimidad.

---

## Texto de la resolución adoptada por la Reunión

### Resolución sobre las actividades futuras de la OIT en el sector del comercio <sup>1</sup>

La Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio,

Congregada en Ginebra del 7 al 11 de abril de 2003,

Observando que el comercio es una actividad económica de gran peso en todo el mundo y el sector que da más empleo en los países industrializados y en desarrollo;

Observando también que aunque siguen predominando en el sector las empresas pequeñas y medianas, se observa en éste una acentuada tendencia a la concentración y la globalización;

Observando igualmente que en muchos países las principales empresas comerciales se cuentan también entre los principales empleadores del sector;

Observando que el sector del comercio es un elemento determinante en la formación de mercados mundiales cada vez más integrados, donde las empresas comerciales tienen un peso creciente en las decisiones relativas a la ubicación de la producción, el suministro y la calidad de los bienes y servicios, así como en su distribución por redes mundiales, como respuesta a las necesidades de los consumidores y clientes;

Observando además que el comercio es una importante fuente de empleo para la mujer y la juventud;

Considerando que es necesario ampliar la formación y las oportunidades de aprendizaje permanente para los trabajadores del comercio en materias de interés para la empresa y los propios trabajadores;

Considerando que varios de los retos que se presentan en el sector son peculiares del mismo y exigen que se les aborde desde perspectivas propias del sector;

Considerando la importancia que reviste la promoción de los principios y derechos consagrados en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, y en la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social;

Recordando la resolución sobre el establecimiento de un pequeño foro tripartito para que organice periódicamente un diálogo sobre la evolución mundial del comercio y sus efectos en el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales; resolución adoptada por la Reunión tripartita sobre las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos (25-29 de octubre de 1999);

<sup>1</sup> Adoptada por unanimidad.

---

Tomando nota con satisfacción de que dicho foro tripartito fue creado, se reunió en noviembre de 2001, y ha comenzado a redactar un manual con directrices relativas al diálogo social en el comercio,

Adopta, el once de abril de 2003, la siguiente resolución:

La Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio invita al Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo a que:

- 1) asigne recursos a las actividades y la acción de la OIT en el sector del comercio en proporción con el volumen de la actividad económica, la escala y la peculiaridad de los retos sociales y laborales que allí se presentan, sus estructuras cada vez más globales y la importancia que reviste en las relaciones económicas internacionales con miras a un desarrollo sostenible, y
- 2) continúe apoyando la labor del pequeño foro tripartito de la OIT sobre comercio, el cual, según proceda, podría recomendar que se convoquen reuniones tripartitas en los ámbitos regional y subregional para el sector del comercio.

---

Parte 3

**Otros asuntos**

---

## Estudio de caso y presentación

### Estudio de caso: la fusión entre Carrefour y Promodès

*Moderador:* Sr. Norman Jennings, Jefe del Equipo de Industrias, Departamento de Actividades Sectoriales, OIT, Ginebra

*Presentador:* Sr. Jacques Beauchet, Director de Recursos Humanos, Carrefour (y antiguo Director de Promodès), París.

La fusión entre Carrefour y Promodès ha sido la más importante en el sector del comercio, desde que comenzara el proceso de integración, en septiembre de 1999, hasta la conclusión de la fusión, en abril de 2003. El propósito de esta presentación es dar testimonio sobre la experiencia de Carrefour y compartir las lecciones obtenidas. La compañía fusionada fue la empresa minorista más importante de Europa, y la segunda en todo el mundo después de Wal-Mart. Empezó con 8.800 establecimientos en 26 países y 240.000 trabajadores en 1999, y se fue expandiendo hasta contar con 9.700 establecimientos en 30 países y con más de 400.000 trabajadores a principios de 2003. Además de abarcar el comercio minorista y la distribución del petróleo, también ofrecía productos y servicios financieros, de seguros y de viajes, entre otros.

La fusión tuvo lugar como parte de una tendencia general hacia la reestructuración y la concentración en el sector de comercio en Europa y América del Norte, y en parte era atractiva debido a la complementariedad de ambos grupos, ya que Carrefour se había expandido particularmente en Asia y Latinoamérica, mientras que Promodès se había desarrollado en Europa. La integración posterior a la fusión se había organizado a través de un Comité Directivo general y un Comité de Coordinación. Se habían constituido en total 50 grupos de trabajo sobre varios aspectos relacionados con los hipermercados, supermercados y pequeños establecimientos comerciales a nivel nacional, además de cinco «plataformas» interrelacionadas. En el proceso de integración, que duró más de tres años y medio, participaron unas 500 personas.

La dirección del Grupo ponía considerable énfasis en un proceso de comunicación bidireccional con el personal y los accionistas, a través de boletines regulares, su sitio Intranet, un «paquete» de comunicaciones sobre la fusión, presentaciones de preguntas más frecuentes y una votación interna sobre la fusión. Estas votaciones ayudaron a sopesar la evolución de las actitudes y de la necesidad de información del personal, y a adaptar políticas y actividades de comunicaciones en consecuencia.

En una primera fase, se tomaron cuatro decisiones estratégicas: crear una identidad de empresa estándar para cada tipo de establecimiento (por ejemplo, hipermercados con el nombre Carrefour, supermercados con el nombre de Champion); ofrecer los mismos productos en los establecimientos del mismo tipo; centralizar todas las funciones de compra; y ofrecer estructuras de apoyo comunes para todos los tipos de establecimiento (tecnología de la información, contabilidad, logística). El Grupo Carrefour tenía tres objetivos concretos: no perder dinero, clientes ni talento. Se proponía que cada trabajador se beneficiara de las oportunidades profesionales y del crecimiento dinámico del nuevo Grupo. Sólo se efectuaron recortes en los puestos de trabajo de los establecimientos centrales y en el ámbito de la logística en Francia y en España, que en su mayoría obedecieron a la redistribución del personal.

Se establecieron diversas condiciones de empleo en el Grupo, que tuvieron que armonizarse paralelamente a la redistribución del personal. El diálogo social fue una parte

---

importante de este proceso. El 28 de abril de 2000 se firmó un acuerdo (el «acuerdo sobre el método») con los sindicatos sobre los métodos que debían emplearse para fomentar y apoyar la movilidad funcional y geográfica, para ampliar las oportunidades profesionales y para facilitar la redistribución del personal. Las medidas clave incluían dar prioridad a la contratación interna, ofrecer a todo el personal un seguimiento personalizado, fomentar un intercambio de los puestos de trabajo, y prestar asistencia específica a los que comienzan un nuevo trabajo. El acuerdo se renovó y actualizó el 25 de febrero de 2002.

En abril de 2003, se crearon «células de calificaciones» para promover el desarrollo de los recursos humanos, la readaptación profesional y la empleabilidad, incluidas entrevistas de evaluación personalizadas para más de 8.000 trabajadores. Se ofrecieron anuncios de puestos vacantes a nivel interno, una revista sobre calificaciones, estudios de empleabilidad, y asistencia a las personas afectadas por la supresión de puestos de trabajo para que encontraran otro empleo o para identificar la formación apropiada que les permitiera postular a las vacantes anunciadas. Gracias a la creación de una base de datos con los puestos de trabajo disponibles, en la Intranet de la empresa y Lotus Notes, se cubrieron más de 3.000 puestos vacantes a través de la redistribución del personal a nivel interno, lo que compensó los gastos en otros aspectos. Se registraron los casos de más éxito en las esferas de logística y de autoservicio.

El diálogo social fue fundamental, como se puso de relieve en las 20 reuniones del Comité Paritario en 30 meses, en las que predominó la buena voluntad. Todas las partes acordaron que era lógico llevar a cabo una fusión, y el 80 por ciento consideró positiva esta iniciativa. Las reuniones eran buenos ejemplos sobre el modo de enfrentarse al cambio a través de la anticipación, la comunicación, la creación de un clima de confianza en general y entre los trabajadores y directores en particular, desde el primer momento. Los temores iniciales de muchos trabajadores habían desaparecido merced a un diálogo social satisfactorio, una cooperación auténtica con relación a objetivos comunes, y un crecimiento sostenido de todo el Grupo.

## **Discusión**

Antes de comenzar la discusión, el moderador resumió sucintamente los principales aspectos de la presentación. Señaló que, debido a una cuidadosa planificación desde el principio, el nivel de empleo tras la fusión se había incrementado considerablemente, de 240.000 a 400.000. Al fomentar un clima de confianza basado en el diálogo social, la comunicación abierta y una política consistente en ampliar la ayuda a los trabajadores afectados, la dirección colaboraba estrechamente con los sindicatos, por lo que el 80 por ciento de los trabajadores de la empresa parecían estar satisfechos con la fusión.

Con referencia al énfasis que la presentación hacía en la comunicación, tanto un miembro empleador como un miembro trabajador preguntaron por el momento en que el plan de fusión se había comunicado a los trabajadores y directores de ambas empresas. El Sr. Beauchet respondió que cualquier fusión era una operación muy compleja y que tenía que organizarse cuidadosamente. Por lo tanto, cuando se discutió este caso, sólo estaban al corriente de la fusión algunos miembros de la junta directiva. Si se hubiera comunicado desde el principio, se habría provocado la especulación y la ansiedad innecesaria de los trabajadores debido a los rumores a que podría haber dado lugar. Sin embargo, tras tomarse la decisión, la fusión se anunció al personal a nivel interno. No obstante, las noticias sobre la fusión llegaron a los medios de comunicación, y fue necesario anunciarla oficialmente.

Dando curso a la pregunta del representante gubernamental con respecto a las informaciones que se habían proporcionado al personal, el Sr. Beauchet mencionó lo siguiente: la lógica subyacente de la fusión; sus consecuencias económicas y financieras;

---

las estrategias o principios rectores para la nueva dirección y su organización; un nuevo logotipo y una nueva marca; la descripción del nuevo grupo, y los representantes de las empresas originales en la nueva estructura administrativa. Añadió que anunciar oficialmente la fusión dio seguridad a los trabajadores y ayudó a disipar su ansiedad, ya que no había nada peor que reservarse información y prolongar un estado de incertidumbre.

Otro representante gubernamental preguntó si se había facilitado información sobre las condiciones de trabajo en el nuevo grupo. El Sr. Beauchet respondió que, si bien todo se había decidido en una fase temprana, la información sobre la movilidad geográfica, por ejemplo, se había proporcionado a la luz de la legislación en vigor en los países interesados. Un representante gubernamental comentó que su país tenía mucho que aprender, ya que las fusiones que tenían lugar en el mismo a menudo conducían a la pérdida de confianza, a unos resultados comerciales muy insatisfactorios y al fracaso de los nuevos grupos. El Sr. Beauchet dijo que la experiencia de su empresa quizá no pudiera aplicarse necesariamente en otro país, ya que cada caso era diferente. En este caso particular, probablemente había funcionado porque ambas compañías eran francesas. No obstante, cuando una multinacional fuerte y una empresa local débil se fusionaban, el proceso tenía que ser completamente distinto. Era importante reducir la ansiedad de las personas afectadas, lo que requería tomar decisiones rápidas y explicarlas con claridad a los trabajadores. La comunicación en los diferentes niveles de la empresa también era importante. A su juicio, los obstáculos que surgían eran a veces de carácter cultural, por lo que era necesario considerar la filosofía de la empresa, los valores y el comportamiento de la dirección.

El Sr. Beauchet, respondiendo a la pregunta del representante gubernamental acerca del número de personas que habían perdido sus puestos de trabajo a consecuencia de la fusión, y de las medidas que se habían adoptado para hacer frente a esta situación, declaró que 180 personas habían perdido su empleo. Sin embargo, el 24 por ciento de los mismos se acogió a la redistribución en la empresa, el 32 por ciento se jubiló y el 15 por ciento se hizo autónomo. El «plan social» de la empresa ofrecía ayuda a los trabajadores, pero algunos se negaron a recibirla. Las personas que no lograron encontrar un puesto de trabajo en otra empresa a pesar de sus esfuerzos, se les brindó la posibilidad de volver a Carrefour para beneficiarse de su «plan social».

Un miembro trabajador estimó que, en el caso de esta fusión, parecía haberse tratado a los trabajadores de un modo decente. No obstante, señaló que en algunos países de Latinoamérica la situación con respecto a Carrefour era negativa, ya que la empresa no había permitido la sindicación de los trabajadores. El Sr. Beauchet respondió que Carrefour respetaba plenamente los derechos de los trabajadores y estaba en contra del trabajo infantil, pero admitió que la situación podía variar en función de los países. La compañía tenía que respetar las leyes existentes en los países de acogida y no podía actuar en contra de sus políticas nacionales respectivas.

Un miembro trabajador comentó que había sido uno de los miembros del sindicato que había participado en la discusión del «acuerdo sobre el método» en esta fusión, y subrayó que para definir las «horas extraordinarias» o reclasificar al personal, por ejemplo, había sido necesario un largo proceso de consulta. Mencionó que el «acuerdo sobre el método» no había contemplado a los proveedores externos ni a los proveedores de servicios de ambas empresas. El Sr. Beauchet admitió que el nuevo grupo no podía mantener a todos los proveedores que habían prestado servicios anteriormente a Carrefour y Promodès, pero consideró que esta decisión no había sido nefasta para ellos. También reconoció que no se había informado a los proveedores de servicios sobre la fusión de igual modo que al personal de ambas empresas.

---

Un miembro trabajador que había participado en la negociación de la fusión como representante de la Federación Sindical Mundial (GUF) expresó su deseo de que constara en acta que se había asegurado a los trabajadores que la mayoría mantendrían su puesto de trabajo, no obstante la movilidad geográfica que la fusión supusiera. Por consiguiente, la GUF había apoyado esta fusión y seguía entablándose un diálogo social satisfactorio, que redundaba en beneficio tanto de la dirección como de los trabajadores.

## **Presentación: acción de la OIT para la erradicación del trabajo infantil**

*Moderador:* Sr. Bill Ratteree, Jefe del Equipo de Servicios, Departamento de Actividades Sectoriales, OIT, Ginebra

*Presentadora:* Sra. Alice Ouedraogo, Directora de Política, Desarrollo y Movilización Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC), OIT, Ginebra

La Sra. Ouedraogo señaló que el trabajo infantil no podía definirse claramente. En muchas culturas se consideraba que el contacto social que conllevaba el trabajo era positivo y ayudaba a madurar a los niños. Sin embargo, el trabajo que era perjudicial para los niños no podía igualarse a las pequeñas tareas caseras o a trabajos ocasionales realizados para obtener dinero de bolsillo. El trabajo infantil afectaba a unos 246 millones de niños, de los cuales 186 millones eran menores de 15 y cerca de 171 millones trabajaban en condiciones peligrosas. La acción de la OIT tenía por objeto erradicar el trabajo infantil, como se definía en el Convenio sobre la edad mínima, 1973 (núm.138) y el Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (núm. 182), en lugar de eliminar todas las actividades económicas realizadas por niños. Ambos Convenios eran complementarios, y las recomendaciones correspondientes ofrecían orientación para su aplicación. Hasta la fecha, 124 países habían ratificado el Convenio núm. 138. Se estipulaba que no debía trabajar ningún niño menor de 15 años, edad que normalmente coincidía con el final de la educación obligatoria. La aplicación del Convenio preveía cierta flexibilidad, dependiendo de las circunstancias particulares de cada país. El Convenio núm. 182 — el que con más rapidez se había ratificado en la historia de la OIT y que, desde 1999, había sido ratificado por 136 Estados Miembros — incluía en la definición de las peores formas de trabajo infantil la esclavitud, el tráfico y el trabajo ilícito que dañara la salud, la seguridad o la moralidad del niño. Cada país determinó lo que constituía un trabajo peligroso en el marco de su situación particular. No se especificó una edad mínima en este Convenio, excepto para ciertas categorías de trabajo en que la edad mínima se había fijado en los 18 años.

El trabajo infantil iba en detrimento del desarrollo social. El IPEC había descubierto, tras diez años de trabajo en África, Asia y Latinoamérica, que cuando los niños no iban a la escuela para aprender a leer y escribir, la sociedad se veía privada de sus valiosos recursos y sufría las consecuencias en último término. Aun cuando fuera a la escuela un niño que trabajaba, su aprendizaje normalmente se resentía por la realización de esta doble actividad. Aunque se había identificado un vínculo entre la pobreza y el trabajo infantil, la pobreza era sólo uno de los factores que contribuían a este último. Si bien en las sociedades opulentas los niños iban casi siempre a la escuela, esto también era frecuente en las sociedades pobres. Por lo tanto, no era sorprendente que, tras el lanzamiento de algunas campañas de sensibilización contra el trabajo infantil, comunidades enteras hubieran comenzado a enviar a sus niños a la escuela. El IPEC había hecho grandes progresos desde sus comienzos, en 1992, cuando apenas contaba con seis países participantes y un donante. Actualmente abarcaba 80 países y tenía 20 donantes. Se estaba orientando hacia una ayuda más directa en forma de movilización, investigación y actividades en el terreno, para

---

alcanzar los Objetivos del Desarrollo del Milenio de la ONU. Las actividades de movilización se realizaban en los planos mundial, nacional y regional, a fin de lograr que otros países ratificaran los Convenios núms. 138 y 182. Todos los programas del IPEC eran tripartitos. La campaña de la «tarjeta roja» utilizada en el fútbol para alentar a las personas a apoyar el movimiento contra el trabajo infantil, era un ejemplo excelente de cómo sensibilizar y movilizar la opinión pública. Otra esfera de acción del IPEC hacía referencia a la investigación, la recopilación de datos estadísticos sobre el trabajo infantil y su divulgación en los países donde éste existía. Era preciso sensibilizar más a los ciudadanos sobre la posibilidad real de que se utilizara el trabajo infantil en su barrio, por lo que el IPEC estaba esforzándose por ampliar y divulgar sus actividades. Al elaborarse un programa sobre trabajo infantil debía tenerse en cuenta la complejidad del problema. Para abordar la cuestión del tráfico de niños, por ejemplo, eran necesarias intervenciones en diferentes puntos, no sólo en los países receptores y emisores, sino también en los Estados de tránsito. En último término, correspondía a los gobiernos, a los empleadores y a la sociedad civil erradicar el trabajo infantil en los lugares en que éste existiera. Para contribuir al logro de este objetivo, la OIT había elaborado unas directrices «de buenas prácticas», y estaba fomentando la formación y el desarrollo de capacidad en el plano nacional. Al crear estos programas, el IPEC siempre trataba de incorporar las opiniones de los niños.

La incidencia del trabajo infantil era un indicador del nivel de desarrollo, y su erradicación debía incorporarse en las políticas nacionales, la legislación y las decisiones presupuestarias. El objetivo no podía lograrse si no se consideraba el trabajo infantil en todas sus fases, como ilustraban los programas de duración determinada del IPEC que actualmente abarcaban El Salvador, Nepal y la República Unida de Tanzania. Los resultados obtenidos en la República Unida de Tanzania que, por ejemplo, se había comprometido a reducir al 50 por ciento el trabajo infantil en los ámbitos de la agricultura, la minería y la prostitución en un período de 15 años, eran muy esperanzadores hasta la fecha. Se esperaba que los programas de duración determinada propiciarían la sostenibilidad de las mejoras logradas. Las personas creaban el trabajo infantil y sólo ellas podían poner fin al mismo. Sin embargo, para ello era necesario adherirse a ciertos principios rectores, como el reconocimiento de las diferentes necesidades de los niños y de las niñas. El VIH/SIDA había eclipsado y reducido los recursos destinados a luchar contra el trabajo infantil, si bien las investigaciones mostraban una relación directa entre ambos. Los mandantes de la OIT habían apoyado y deberían seguir apoyando el Programa.

## **Discusión**

Una miembro trabajadora agradeció la amplia visión general que se había ofrecido sobre el trabajo del IPEC. Expresó su preocupación porque, en Latinoamérica, las políticas no se aplicaban en la práctica, a pesar del compromiso de los gobiernos. Por ejemplo, en su país, Venezuela, se había elaborado un programa contra las peores formas de trabajo infantil, en el que participaban activamente los sindicatos. No obstante, la experiencia demostraba que era imposible erradicar completamente todas las formas de trabajo infantil. Las dificultades incluían unas condiciones de vida difíciles, con familias pobres que vivían en la calle y que trabajaban ellas mismas en condiciones muy duras, que obligaban a trabajar a los niños. Era muy frecuente ver a las madres, que solían ser vendedoras ambulantes, dar de mamar a sus hijos en la calle. Todos los niños que trabajaban en la economía informal estaban viviendo en circunstancias difíciles. Se dieron estos ejemplos para poner de relieve las diferencias entre las políticas y la práctica.

Un miembro empleador, también de Latinoamérica, para complementar la observación de la oradora anterior, distinguió la situación en que vivían los niños que trabajaban en un contexto familiar sin que intervinieran empleadores ajenos, de la situación

---

de los niños que trabajaban para empleadores que les explotaban. Era preciso establecer un límite respecto a lo que podría permitirse y las peores formas de trabajo infantil.

La Sra. Ouedraogo, respondiendo a ambos comentarios, puso énfasis en la complejidad del trabajo infantil. Para hacer frente a la gran variedad de situaciones, el IPEC realizaba encuestas a fin de averiguar las condiciones y situaciones existentes, antes de actuar. El análisis incluía preguntas sobre las condiciones de vida de los niños, por ejemplo, si un niño vivía en la calle, si tenía un hogar y una familia a la que regresar, o si vivía solo. Era fundamental identificar la situación al objeto de tomar las medidas pertinentes en función de la misma y crear programas flexibles. Para que la labor del IPEC tuviera éxito, se precisaba una alianza global entre todos los actores sociales interesados, a saber, empleadores, trabajadores y gobiernos. Los empleadores y trabajadores siempre habían sido muy activos. Las intervenciones para ayudar a los niños que trabajaban en la economía informal habían resultado ser las más difíciles, ya que muchas veces era difícil observar continuamente al niño, que desaparecía de vez en cuando. Dado que era frecuente en los hogares enviar a los niños a la escuela, ayudar a los padres y a la familia a ganarse la vida era en muchos casos el mejor modo de evitar el trabajo infantil. Por lo tanto, el IPEC normalmente seguía un enfoque doble, con intervenciones que, por una parte, alejaban a los niños del trabajo y, por otra, trataban de garantizar su educación ayudando a los padres a encontrar un trabajo decente.

Como respuesta a una solicitud de aclaración del término «formas invisibles de trabajo infantil», la Sra. Ouedraogo especificó dos criterios: 1) todas las formas ilícitas de trabajo infantil, por ejemplo, la prostitución, la pornografía o el tráfico de niños, eran invisibles porque normalmente eran ocultas; y 2) la falta de sensibilidad era otro motivo por el que el trabajo infantil era invisible. Por ejemplo, en un mercado africano, la situación de una niña pequeña que vendiera naranjas se consideraría normal, y no se cuestionaría si era perjudicial o no para su desarrollo. La OIT evitaba definiciones simplistas y no tenía por objeto erradicar todas las formas de trabajo infantil, sino sólo aquellas que iban en detrimento del desarrollo del niño y que le privaban de una educación y de su bienestar. Se reconoció que algunas formas de aprendizaje, que familiarizaban a los niños con los deberes y responsabilidades de los adultos, deberían considerarse parte de su educación, siempre y cuando no se utilizaran para ocultar un trabajo regular. Para fomentar la sensibilización sobre las diversas formas de trabajo infantil abusivo, el 12 de junio se había declarado Día Mundial contra el Trabajo Infantil. Dada la complejidad de este tema, la campaña de cada año se centraba en una cuestión específica, por ejemplo, el tema del tráfico de niños, elegido en 2003. Para obtener más información sobre este tema, podía consultarse el sitio Web del IPEC (<http://ilo.org/public/english/standards/ipec/>).

---

## Discursos de clausura

La Secretaria General notificó que se había registrado la asistencia de 22 delegados gubernamentales, 17 representantes de los empleadores y 16 representantes de los trabajadores. También habían asistido un observador gubernamental y otras 19 organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales. Trece delegados y asesores, es decir, el 20 por ciento, eran mujeres, lo que representaba menos del 30 por ciento establecido como objetivo para las reuniones de la OIT. Esto fue especialmente lamentable dada la importancia que revestían las trabajadoras en este sector. Se apreció la participación activa de los delegados gubernamentales. La Reunión había representado un importante paso adelante para identificar y proponer posibles formas de abordar los problemas sociales y laborales relacionados con las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio. La firme voluntad de alcanzar un objetivo y de buscar soluciones prácticas a los problemas había sido sorprendente. El deseo de llegar a un consenso y de armonizar intereses divergentes constituía la base de toda negociación efectiva y del diálogo social. La predisposición a alcanzar un compromiso que se demostró durante la semana, incluso respecto a cuestiones muy polémicas, fue un buen augurio para resolver los problemas del sector. Los resultados obtenidos facilitaron orientaciones reflexivas y de fondo sobre los complejos desafíos a que debía hacer frente la reestructuración en el sector del comercio. Se esperaba que potenciara la larga tradición de diálogo social característica del sector, facilitando el marco de trabajo de la OIT en el mismo. Esto había sido posible merced a la calidad y la experiencia de los participantes, y por el liderazgo demostrado por los representantes de los diferentes grupos denominados para ejercer diversas funciones durante la Reunión. La gran labor y las contribuciones de las Vicepresidentas de los tres Grupos, de los portavoces y de los miembros de los Grupos de Trabajo sobre las resoluciones y sobre las conclusiones habían sido muy valiosas para el éxito de la Reunión. Era preciso dar las gracias tanto al Presidente, por haber demostrado una gran capacidad de dirigir las deliberaciones, como al Presidente del Grupo de Trabajo sobre las conclusiones, cuyo tacto, diplomacia y sentido de la dirección garantizó que todo concluyera de un modo satisfactorio para todos. Deseó a todos un agradable viaje de regreso.

El Sr. Kinley (representante del Gobierno de Nueva Zelanda; Presidente del Grupo Gubernamental), agradeció al Presidente, en representación de los delegados gubernamentales, su capacidad de dirigir la Reunión con gran tranquilidad. La Secretaría también había realizado una labor excelente preparando informes y asegurándose de que la Reunión transcurriera sin problemas. Los delegados gubernamentales agradecieron los esfuerzos desplegados por todos los que habían contribuido al éxito de la Reunión, incluidos los traductores e intérpretes. Había sido un placer para él intervenir como presidente del Grupo Gubernamental, labor que había facilitado la excelente actuación de su Grupo. Había sido alentador escuchar una descripción positiva de cómo funcionaban los Grupos de Trabajo; de cómo habían conseguido llegar a las conclusiones y a la resolución rápidamente y sin problemas; y de cómo esto se había logrado sobre la base de un espíritu constructivo. Había sido un placer para los delegados gubernamentales trabajar con los interlocutores sociales, y su sentido del logro reflejaba la excelente relación que había predominado. Deseó a todos un agradable viaje de regreso.

La Sra. Bich (Presidente del Grupo de los Empleadores) señaló las importantes recomendaciones sobre el empleo, las condiciones de trabajo, el diálogo social y la futura acción de la OIT. Los resultados facilitaron los elementos esenciales del éxito de los empleadores del sector en todo el mundo. El consenso alcanzado a través de un diálogo de calidad, y con la ayuda de la Oficina, reflejó ostensiblemente la importancia que todos los participantes concedieron al tema. También ilustró de un modo inspirador el gran alcance del diálogo social; los delegados deberían poner en práctica lo aprendido en sus empresas y países respectivos. Los resultados fueron excelentes y constituyeron un primer paso

---

alentador en la dirección apropiada. Dio las gracias al Presidente y al Vicepresidente, por haber orientado a los participantes a través del diálogo social, y expresó su orgullo por el hecho de que las tres Vicepresidentes fueran mujeres. Los representantes gubernamentales habían contribuido a unas aportaciones de calidad, y su apoyo era alentador, especialmente porque trataban de actuar correctamente frente a los trabajadores y empleadores, y de asegurar al mismo tiempo lo mejor para la economía. Los representantes de los trabajadores también habían contribuido de un modo similar a un diálogo de excelente calidad. Habían actuado de forma inteligente y habían mostrado su voluntad de actuar en la buena dirección. Los trabajadores eran el núcleo de las empresas de los empleadores, y de los sindicatos. Por consiguiente, los empleadores agradecían que los representantes de los trabajadores hubieran luchado tan enérgicamente por los intereses de sus miembros. Deseó a todos un agradable viaje de regreso.

El Sr. Blandthorn (Presidente del Grupo de los Trabajadores) felicitó y agradeció a la OIT por haber convocado la Reunión, por lo que se reconocía que el comercio era uno de los empleadores más importantes del mundo. Era importante que la OIT siguiera insistiendo en la importancia de las actividades sectoriales. Dio gracias a todos aquellos que habían preparado el documento inicial y que había contribuido considerablemente al éxito de la Reunión. Los resultados eran muy positivos y los documentos elaborados beneficiarían ostensiblemente a los gobiernos, empleadores y trabajadores en sus países. La Secretaría había desplegado grandes esfuerzos, si bien gran parte de ellos no eran visibles. Dio las gracias en particular a los traductores e intérpretes por haber facilitado efectivamente la comunicación entre los participantes. Agradeció a los delegados gubernamentales y empleadores sus grandes esfuerzos desplegados durante toda la semana, y convino con el portavoz del Grupo de los Empleadores en que los resultados obtenidos demostraban el valor del diálogo social. El importante camino que había abierto la Reunión se debía en gran parte al enfoque constructivo y cooperativo adoptado por los empleadores. Agradeció a los miembros del Grupo de los Trabajadores sus valiosas y positivas aportaciones, y a la Union Network International su apoyo, fundamental para que su Grupo cumpliera debidamente sus funciones. Por último, señaló que debía felicitarse al Presidente por el modo en que había presidido la Reunión.

El Presidente felicitó a los participantes por las discusiones dinámicas, eficaces y de fondo, que habían reflejado claramente los amplios conocimientos sobre el sector que habían aportado al debate. La Reunión había demostrado claramente el modo en que funcionaba el diálogo social. La cultura de la consulta y la negociación de los delegados, y su capacidad, voluntad, confianza y compromiso mutuos, les había permitido exhortarse unos a otros a participar y alcanzar un compromiso. Los representantes gubernamentales también habían cumplido admirablemente con sus obligaciones, participando de forma activa durante las negociaciones y, cuando procedía, proponiendo posibles mejoras en los textos propuestos por cualquiera de los interlocutores sociales, o presentando sus propias propuestas valiosas, por lo que los resultados finales mejoraron considerablemente. Se había llegado un consenso con respecto a la necesidad de desplegar esfuerzos para mejorar los efectos positivos y mitigar los efectos negativos de las fusiones y adquisiciones en el empleo en el sector del comercio. La experiencia había sido gratificante, y la franqueza y la buena voluntad que demostraron todos los participantes habían contribuido a alcanzar un consenso. La gran calidad de las presentaciones, de las preguntas y de las observaciones había sido notable, y se había comprendido mejor los diferentes aspectos de las fusiones y adquisiciones. Expresó su agradecimiento a todos los participantes, oradores y observadores, particularmente a sus Vicepresidentas, que tanto le habían ayudado a dirigir la Reunión. También agradeció a la Secretaría el éxito de la Reunión, y dio las gracias en particular a los traductores e intérpretes por haber facilitado la comunicación. Confiaba en que el trabajo realizado durante la semana ayudaría a los interlocutores sociales y los gobiernos de todos los Estados Miembros a afrontar los problemas que planteaban las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio, particularmente en cuanto que

---

afectaban a los trabajadores de ambos sexos de este sector. El Presidente clausuró la Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio.

---

## **Cuestionario de evaluación**

Antes de terminar la Reunión se distribuyó un cuestionario a quienes habían participado en ella a fin de que opinaran sobre sus diversos aspectos.

### 1. ¿Cómo valora la Reunión en lo referente a los puntos siguientes?

| Puntuación   | 5<br>Notable | 4<br>Buena | 3<br>Satis-<br>factoria | 2<br>Deficiente | 1<br>Insatis-<br>factoria | Promedio |
|--|--------------|------------|-------------------------|-----------------|---------------------------|----------|
| La elección del punto incluido en el orden del día (temas abordados) | 5            | 9          | 1                       |                 |                           | 4,27     |
| Los puntos propuestos para la discusión                              | 5            | 10         |                         |                 |                           | 4,33     |
| La calidad de la discusión   | 2            | 11         | 1                       |                 |                           | 4,07     |
| Su beneficio potencial para el sector                                | 3            | 8          | 4                       |                 |                           | 3,93     |
| Las conclusiones   | 6            | 9          |                         |                 |                           | 4,40     |
| La resolución  | 5            | 9          |                         |                 |                           | 4,36     |
| Estudio de caso sobre la fusión entre Carrefour y Promodès           | 2            | 4          | 4                       |                 |                           | 3,80     |
| Presentación sobre la acción para erradicar el trabajo infantil      | 3            | 6          | 1                       | 1               |                           | 4,00     |
| Posibilidad de crear redes   | 2            | 6          | 3                       |                 |                           | 3,90     |

### 2. ¿Cómo valora la calidad del informe en los siguientes aspectos?

|   | Notable | Buena | Satis-<br>factoria | Deficiente | Insatis-<br>factoria | Promedio |
|---|---------|-------|--------------------|------------|----------------------|----------|
| Calidad de análisis                     | 4       | 11    |                    |            |                      | 4,27     |
| Objetividad                             | 4       | 9     | 1                  | 1          |                      | 4,07     |
| Amplitud temática                       | 5       | 9     | 1                  |            |                      | 4,27     |
| Presentación y legibilidad              | 6       | 7     | 1                  |            |                      | 4,36     |
| Volumen y pertinencia de la información | 2       | 10    | 2                  |            |                      | 4,00     |

### 3. ¿Qué opina del tiempo dedicado al debate?

|   | Demasiado | Suficiente | Escaso |
|---|-----------|------------|--------|
| Discusión del informe                   |           | 15         |        |
| Estudio de caso y presentación          | 2         | 12         |        |
| Grupos                                  |           | 14         |        |
| Grupo de Trabajo sobre las resoluciones |           | 11         |        |
| Grupo de Trabajo sobre las conclusiones |           | 11         | 2      |

### 4. ¿Cómo valora los aspectos prácticos y administrativos (secretaría, servicios de documentación, traducción, interpretación)?

|  | Notables | Buenos | Satisfactorios | Deficientes | Insatisfactorios | Promedio |
|--|----------|--------|----------------|-------------|------------------|----------|
|  | 12       | 2      |                |             |                  | 4,86     |

### 5. Número de respuestas

| Gobiernos | Empleadores | Trabajadores | Observadores | Total | % de respuestas |
|-----------|-------------|--------------|--------------|-------|-----------------|
| 10        | 3           | 2            |              | 15    | 18              |

---

## 6. Participantes en la Reunión

| Gobiernos | Empleadores | Trabajadores | Consejeros técnicos | Observadores | Total |
|-----------|-------------|--------------|---------------------|--------------|-------|
| 22        | 17          | 16           | 8                   | 19           | 82    |

## 7. Delegados/consejeros técnicos

|                     | Gobiernos | Empleadores | Trabajadores | Total |
|---------------------|-----------|-------------|--------------|-------|
| Delegados           | 22        | 17          | 16           | 55    |
| Consejeros técnicos | 6         |             | 2            | 8     |

## 8. Participación femenina

|                     | Gobiernos | Empleadores | Trabajadores | Total | % de mujeres |
|---------------------|-----------|-------------|--------------|-------|--------------|
| Delegados           | 4         | 4           | 3            | 11    | 20           |
| Consejeros técnicos | 2         |             |              |       |              |

---

**List of participants**  
**Liste des participants**  
**Lista de participantes**

---

Representative of the Governing Body  
of the International Labour Office

Représentant du Conseil d'administration  
du Bureau international du Travail

Representante del Consejo de Administración  
de la Oficina Internacional del Trabajo

Mr. Olaseni Ayodeji Omotade, Permanent Secretary, Federal Ministry of Labour and Productivity, Abuja, Nigeria

Members representing governments  
Membres représentant les gouvernements  
Miembros representantes de los gobiernos

**AUSTRIA AUTRICHE**

M. Georg Zwerenz, Fonctionnaire, Ministère fédéral des Affaires économiques et du Travail, Département de la politique sociale internationale, Vienne

**BELGIUM BELGIQUE BÉLGICA**

M. Bernard Lantin, Conseiller, Service public fédéral emploi, travail et conciliation sociale, Bruxelles

**CAMEROON CAMEROUN CAMERÚN**

Mr. Francis Ngantcha, Minister Counsellor, Permanent Mission of Cameroon in Geneva

**CANADA CANADÁ**

Mr. Chris Bolland, Senior Policy Adviser, Policy and Apprenticeships Division, Human Resources Partnerships, Ottawa/Hull

**EGYPT EGYPT EGIPTO**

Mr. Magdi Farahat, Minister Plenipotentiary (Commercial Affairs), Permanent Mission of Egypt in Geneva

*Adviser/Conseillère technique/Consejera técnica*

M<sup>me</sup> Nadia El-Gazzar, Conseillère des affaires du travail, Mission permanente d’Egypte à Genève

**FRANCE FRANCIA**

*Adviser/Conseiller technique/Consejero técnico*

M. Jérôme Saddier, Premier Secrétaire, Mission Permanente de la France à Genève

---

**GREECE GRÈCE GRECIA**

M. Manolis Mylonas, Direction des conditions de travail, Ministère du Travail et de la Sécurité, Athènes

*Adviser/Conseillère technique/Consejera técnica*

Ms. Ira Schoina, Employment Director, Ministry of Labour and Social Affairs, Athens

**HUNGARY HONGRIE HUNGRÍA**

Dr. Réka Rácz, Legal Department, Ministry of Employment and Labour, Budapest

**JAPAN JAPON JAPÓN**

Mr. Hirofumi Katafuchi, Policy Planning and Evaluation, Ministry of Health, Labour and Welfare, Tokyo

**LUXEMBOURG LUXEMBURGO**

M<sup>me</sup> Mariette Scholtus, Directrice, Administration de l'emploi – ADEN, Luxembourg

**MALAYSIA MALAISIE MALASIA**

Mr. Chee Seng Soh, Under-Secretary for Labour Policy, Labour Policy Division, Ministry of Human Resources, Putrajaya

*Advisers/Conseillers techniques/Consejeros técnicos*

Mr. Abu Bakar Zainorashid, Director, Industrial Relations Department, Ministry of Human Resources, Putrajaya

Mr. Wan Setapa Wan Zulkfli, Labour Attaché, Permanent Mission of Malaysia in Geneva

**NEW ZEALAND NOUVELLE-ZÉLANDE NUEVA ZELANDIA**

Mr. Shane Kinley, Senior Policy Adviser, Employment Relations Service, Department of Labour, Wellington

**NIGERIA NIGÉRIA**

Mr. Peter Ajuzie, Chief Labour Officer, Federal Ministry of Labour and Productivity, Abuja

*Advisers/Conseillers techniques/Consejeros técnicos*

Mr. Mudasiru T. Adeyemo, Chief Admin. Officer, Federal Ministry of Labour and Productivity, Abuja

Mr. Abdullah Ahmad, Deputy Director of Labour, Labour Representative, Permanent Mission of Nigeria in Geneva

**NORWAY NORVÈGE NORUEGA**

Mr. Oyvind Vidnes, Counsellor, Permanent Mission of Norway in Geneva

**PANAMA PANAMÁ**

Sr. Abelardo Muñoz, Subdirector General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, Panamá

---

**PHILIPPINES FILIPINAS**

Mr. George A. Eduvala, Labor Attaché, Department of Labor and Employment ILAS, Manila

**POLAND POLOGNE POLONIA**

Ms. Renata Lemieszewska, First Secretary, Permanent Mission of Poland in Geneva

**PORTUGAL**

Mr. Pedro Jorge Bogalho, Técnico Superior, Direcção-Geral do Emprego e Relações de Trabalho, Lisboa

**RWANDA**

S.E. M<sup>me</sup> Valentine Rugwabiza, Ambassadeur, Représentant permanent, Mission permanente du Rwanda à Genève

**SUDAN SOUDAN SUDÁN**

Mr. Sallam Abdalla, Director of Labour Intensive Approach Unit, Ministry of Labour, Khartoum

**SWITZERLAND SUISSE SUIZA**

M. Jonathan Bernasconi, Coll. scientifique, SECO-Direction du travail, Berne

**THAILAND THAILANDE TAILANDIA**

*Adviser/Conseiller technique/Consejero técnico*

Mr. Nikorndej Balankura, First Secretary, Permanent Mission of Thailand in Geneva

**Members representing the Employers**

**Membres représentant les employeurs**

**Miembros representantes de los empleadores**

M<sup>me</sup> Geneviève Bich, Vice-présidente, Relations du travail, Bell Canada, Montréal

Sr. Jaime Concha Prada, Director Ejecutivo, Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo, Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Bogotá

Sra. María del Amparo Parejo de Hibirma, Directora y Presidenta Unidad Analisis Económico y Legislativo, Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción, Estado Miranda, Venezuela

Mr. Khemil Gobin, Group Human Resource Director, Rogers and Co. Ltd., Port Louis

Ms. Sandy Gros-Louis, Legal Counsel, Scotiabank, Toronto

Mr. Sören B. Henriksen, CEO – Senior Managing Director, Danish Commerce & Services, Copenhagen

Mr. Mike Jackson, General Manager, Employers' Federation of Papua New Guinea

Sr. Juan Ignacio Lamata, Delegado, Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Madrid

Ms. Cathrine Lodrup, Lawyer, Hakon Gruppen AS, Haslum, Norway

M. Jean Minet, Délégué général, Medef entreprises de France, Auchan France, Villeneuve d'Ascq

---

Mr. Atiqur Rahman, Executive Director, Transcom Limited, Dhaka  
Mr. Jens Schulte, Referent, Bundesverband des Deutschen Gross-und Aussenhandels e.V. (BDA), Berlin  
Mr. Michal Ševera, First Vice-President, Czech Confederation of Commerce, Prague  
Sr. Javier Urcullo Sologuren, Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, La Paz  
Mr. Victor Van Vuuren, Chief Executive, Human Resources, Sanlam Ltd., Cape Town  
Mr. Maroly Vivekanandan, Senior Consultant, Industrial Relations, Malaysian Employers' Federation, Kuala Lumpur  
Sr. Víctor Zavala Lozano, Gerente Legal, Cámara de Comercio de Lima, Lima

**Members representing the Workers**  
**Membres représentant les travailleurs**  
**Miembros representantes de los trabajadores**

Sr. Jorge Andrés Bence, Secretario de Asuntos Laborales, Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAFCYS), Buenos Aires  
Mr. Ian Blandthorn, National Assistant Secretary, Shop Distributive & Allied Employees' Association, Melbourne  
M. Youri Bobkov, Président, Syndicat des travailleurs du commerce, Moscou  
Sra. Juana María Chireno, Presidenta, Federación Trabajadores Latinoamericanos del Comercio y Servicios (FETRALCOS), Caracas  
Mr. John de Payva, Secretary-General, Singapore Manual and Mercantile Workers' Union, Singapore  
M. Michel Enguelz, Secrétaire fédéral, Fédération générale des travailleurs de l'alimentation, Antibes  
Mr. Alexandr Leiner, President, Trade Union of Commerce, Prague  
Mr. Yuji Mizutani, Vice-President, Chairperson Commercial Department, Japanese Federation of Textile, Chemical, Food, Commercial, Service and General Workers' Union, Tokyo  
*Adviser/Conseiller technique/Consejero técnico*  
Mr. Kei Okada, Central Executive, JSD – Japan Federation of Service and Distributive Workers' Unions, Tokyo  
Ms. Alina Rantsolase, National Negotiator, South Africa Commercial and Catering Workers' Union, Johannesburg  
Sra. Angeles Rodríguez Bonillo, Resp. Sector Comercio, Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo CC.OO., Madrid  
Sr. Rubens Romano, Presidente, Fonca Sindical - SEPROCOS, São Paulo  
Mr. Alan Spaulding, Executive Assistant, Department of International Affairs, United Food and Commercial Workers' International Union, Washington  
Mr. Anssi Vuorio, Palvelualojen Ammatillitto, Espoo, Finlande  
Mr. Sugeng Wahyudi, Chairman of Commerce Sector, ASPEK Indonesia, Jakarta  
Mr. Krzysztof Zgoda, Czeonek Prezydium V.V., NSZZ "Solidarnosc", Gdansk  
*Adviser/Conseillère technique/Consejera técnica*  
Ms. Marlena Pawlowska, Organizing Officer, NSZZ "Solidarnosc", Gdansk  
Mr. Agbogbe K. Zounnadjala, Secrétaire général, Fédération nationale des employés et techniciens du TOGO (FENET-TOGO), Lomé

---

Others

Autres

Otros

Representatives of member States present at the sittings

Représentants d'Etats Membres présents aux séances

Representantes de Estados Miembros presentes en las sesiones

**UNITED STATES ETATS-UNIS ESTADOS UNIDOS**

Mr. Robert S. Hagen, Labor Attaché, United States Permanent Mission in Geneva

Representatives of the United Nations, specialized agencies and other official international organizations

Représentants des Nations Unies, des institutions spécialisées et d'autres organisations internationales officielles

Representantes de las Naciones Unidas, de los organismos especializados y de otras organizaciones internacionales oficiales

**European Commission**

**Commission européenne**

**Comisión Europea**

Mr. Rudi Delarue, Official, Brussels

**League of Arab States**

**Ligue des Etats arabes**

**Liga de Estados Arabes**

Mr. Mahmoud Hassan El-Sayed, Minister Counsellor, Permanent Delegation of the League of Arab States, Geneva

**United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)**

**Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement**

**Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)**

Ms. Katja Weigl, Associate Economic Affairs Officer, Division on Investment, Technology & Enterprise Development, Geneva

---

Representatives of non-governmental international organizations  
Représentants d'organisations internationales non gouvernementales  
Representantes de organizaciones internacionales no gubernamentales

**General Confederation of Trade Unions (CGTU)**

**Confédération générale des syndicats**

M<sup>me</sup> Valentine Mitrofanova, Présidente, Confédération internationale des syndicats du commerce, Moscou  
M. Georges Kanaev, Conseiller, Confédération internationale des syndicats du commerce, Moscou

**International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU)**

**Confédération internationale des syndicats libres (CISL)**

**Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL)**

Ms. Anna Biondi, Assistant Director, Geneva Office, Geneva

**International Co-operative Alliance (ICA)**

**Alliance coopérative internationale**

**Alianza Cooperativa Internacional**

Ms. Gabriele Ullrich, Vice-Chair, Global HRD Committee, Grand-Saconnex/Geneva

**International Organisation of Employers (IOE)**

**Organisation internationale des employeurs (OIE)**

**Organización Internacional de Empleadores (OIE)**

Mr. Jean Dejardin, Adviser, Cointrin/Geneva

**Union Network International**

Mr. Philip J. Jennings, General Secretary, Nyon

Ms. Alexandra Rüdiger, Project Director, Commerce Department, Nyon

Mr. Jan Furstenborg, Head of Commerce Sector, Nyon

Mr. Edward Sussex, Researcher, Nyon

Sr. Rogerio Oliveira, Assessor, Forca Sindical / CEPROCOS, São Paulo

Sra. Ascensión Santamaría Ramasco, Secretaria de Comercio, UGT - FECHTJ, Madrid

Ms. Hanane Nakano, Japan Federation of Service and Distributive Workers' Unions, UL Zensen, Tokyo

Ms. Yoko Ogawa, UNI, Tokyo

**World Confederation of Labour**

**Confédération mondiale du travail (CMT)**

**Confederación Mundial del Trabajo (CMT)**

M<sup>me</sup> Béatrice Fauchère, Représentante permanente, Genève

M. Hervé Sea, Représentant permanent adjoint, Genève