

Documento de Trabajo Número 8

**Programa sobre Administración e Inspección del Trabajo
LAB/ADMIN**

Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores

Gianni Arrigo

Giuseppe Casale

Organización Internacional del Trabajo – Geneva

Febrero 2010

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2010
Primera Edición 2010

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

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan otorgado con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Datos de catalogación en publicación de la OIT

Arrigo, Gianni; Casale, Giuseppe

Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores / Gianni Arrigo, Giuseppe Casale ; Organización Internacional del Trabajo (OIT). - Ginebra: OIT, 2010
1 v.

ISBN: 9789223232665;9789223232672 (web pdf)

International Labour Office; Labour Administration and Inspection Programme

participación de los trabajadores / definición

13.06.7

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

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no implica aprobación alguna de parte de la Oficina Internacional del Trabajo.

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

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países, o solicitándolas directamente a la Oficina de Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211, Ginebra 22, Suiza. Los catálogos o listas de nuevas publicaciones pueden obtenerse sin costo alguno dirigiéndose a la dirección arriba mencionada, o al correo electrónico pubvente@ilo.org

Visite nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns

Impreso en Suiza

Gianni Arrigo es Profesor de Derecho del Trabajo, Universidad de Bari, Italia.

Giuseppe Casale es Director del Programa sobre Administración e Inspección del Trabajo (LAB/ADMIN), OIT, Ginebra.

Prefacio

La participación de los trabajadores, el involucramiento de los empleados y la información y consulta, son temas de relevancia para los administradores del trabajo. Los procedimientos de información y consulta a los trabajadores y sus representantes existen en todas partes. Dichos temas pueden ser de naturaleza diversa y reflejan, inevitablemente, los sistemas de administración del trabajo y relaciones laborales dentro de los cuales se aplican. Existen países donde los interlocutores sociales y otros entes se pueden poner de acuerdo sobre las normas informales, con marcos legislativos dentro de los cuales se desarrollan las modalidades de participación de los trabajadores. También existe otro grupo de países en el que ambos enfoques coexisten.

Actualmente, la creciente globalización del capital, productos y mercados laborales significa que las diversas formas de participación de los trabajadores deberían adaptarse y cambiarse ante los diversos desafíos. Con el apoyo del Profesor Gianni Arrigo, de la Universidad de Bari, hemos preparado esta perspectiva general de los términos y conceptos relacionados con la participación de los trabajadores, la misma que proporciona una visión comparativa de las leyes y usos en los diversos países, que puede ser útil al lector cuando trate el tema de información y consulta.

A través de los años, la OIT ha dedicado gran atención al estudio de ideas y prácticas sobre la participación de los trabajadores en las diferentes regiones del mundo. Realmente, diversos estudios y debates nacionales, regionales e internacionales sobre el tema han demostrado que existe una amplia diversidad de conceptos, normas, instituciones y prácticas. En este sentido, dicha diversidad hace que sea casi imposible llegar a un consenso internacional sobre el término “participación de los trabajadores”.

En las siguientes páginas, el lector encontrará una serie de prácticas, conceptos y modelos diversos que se aplican a la “participación de los trabajadores”. A pesar de que las listas no están en estricto orden alfabético, este documento se puede utilizar como un *glosario*. El mismo proporciona ingresos fundamentales, así como referencia cruzada de diversos reglamentos, normas, prácticas, y conceptos de diversos países.

Concebida como una herramienta educativa, este conglomerado de definiciones prácticas también proporciona a los profesionales y especialistas, consejos y sugerencias que ellos pueden tomar en consideración en su trabajo diario. Los especialistas jurídicos, funcionarios del gobierno, y trabajadores y empleadores encontrarán conceptos y prácticas reconocidos sobre la participación de los trabajadores. En general, esta visión comparativa tiene el propósito de contribuir con el desarrollo general de un sistema de administración del trabajo sólido, incluyendo un sistema de relaciones laborales.

Giuseppe Casale
Director
Programa sobre Administración
e Inspección del Trabajo

Índice

Prefacio.....	v
Introducción	1
1. La administración del trabajo: el rol de la participación de los trabajadores.....	1
2. Los conceptos sobre la participación de los trabajadores, la democracia industrial y la democracia económica: los elementos de continuidad y de discontinuidad. Los orígenes y primeros avances de la idea de participación.	2
3. La democracia económica y la democracia industrial	6
4. La participación de los trabajadores y la cooperación de los gestores. El interés de los trabajadores y de las empresas.	8
5. La participación económica y financiera	10
6. El concepto de participación de los trabajadores en el lenguaje de la OIT.....	11
7. Las Normas Internacionales del Trabajo que tratan sobre la participación de los trabajadores.....	13
8. La información, consulta y participación en el área de seguridad e higiene ocupacional en trabajo. La OIT y la legislación de la Unión Europea.	18
9. La racionalización conceptual y regulatoria en la legislación de la UE frente al concepto de “involucramiento de los trabajadores”	21
10. Relaciones entre la participación y la negociación colectiva.....	23
11. Los titulares de los derechos de participación	25
12. La participación “débil” o “fuerte”. La continuidad y discontinuidad entre las diversas formas de participación/involucramiento	27
13. Conclusiones.....	30
A	32
B	51
C	55
D	74
E	86
F	101
G	114
H	123
I	126
J	147
L	153
M	158

N	164
P	171
R	191
S	208
T	219
U	227
Cuadro 1	229
Cuadro 2	230
Cuadro 3	231
Cuadro 4	233
Bibliografía	235

Introducción

1. La administración del trabajo: el rol de la participación de los trabajadores

Dentro del amplio significado de “administración del trabajo”, es de primordial importancia la aplicación de medidas que garanticen el funcionamiento efectivo de los modelos de información y consulta en el lugar de trabajo. Además de las diversas formas de comités de seguridad y salud (que se abordarán en una publicación aparte), existe una gran variedad de modelos que tratan sobre la “participación de los trabajadores” o del “involucramiento de los trabajadores”. Es un componente del rol que desempeñan los trabajadores cuando participan en la determinación y aplicación de las condiciones de trabajo y de empleo, incluyendo las medidas de seguridad. Esto, siguiendo la línea de las medidas generales que se deberán tomar en los Estados Miembros para garantizar una adecuada representación y consideración del “sistema de administración del trabajo”, en las entidades y/o maquinaria en las cuales se toman las decisiones, y se conciben las medidas de implementación con respecto a las políticas laborales.

En sí, el tema de la participación de los trabajadores o de los trabajadores en las decisiones de las empresas, ha sido de interés de la OIT durante muchos años con respecto a la generación de disposiciones regulatorias y análisis de las experiencias de su aplicación. Este interés se demuestra en diversos Convenios y Recomendaciones adoptados por la OIT sobre el tema de la participación¹, y en los numerosos estudios e informes que la misma ha publicado².

¹ Véase párrafos 7 y 12. Para un análisis de los Convenios y Recomendaciones sobre los derechos colectivos de los trabajadores y su incidencia en los diversos contextos de relaciones laborales, véase A. BRONSTEIN, “En aval, des normes internationales du travail: le rôle de l’OIT dans l’élaboration et la révision de la législation du travail, in J.C. JAVILLIER, B. GERNIGON (éd.), “Les normes internationales du travail: un patrimoine pour l’avenir: Mélanges en l’honneur de Nicolas Valticos”, Ginebra, OIT, 2004, 219-249; G. CASALE, “Globalisation, Labour Law and Industrial Relations: Some Reflections”, (Globalización, Derecho Laboral y Relaciones Industriales; Algunas Reflexiones), *Bulletin for Comparative Labour Relations*, 55; G. CASALE, J. TENKORANG, “Public service labour relations: A comparative overview”. (Relaciones laborales del servicio public: Una vision comparative” Paper No. 17 (Documento No. 17), Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Agosto 2008; A. PANKERT, “Social Concertation in Austria: What Does It Consist of and Why Does It Still Work after 30 Years?,” (Concertación Social en Austria: En Qué Consiste y Por qué Funciona Aún después de 30 años), *Labour and Society*, 12, 3, 1987; J. SCHREGLE, *Forms of Participación in Management*, *Industrial Relations*, 1970, 9, p. 117-122. Id, *Participación de los trabajadores en las Decisiones dentro de los Emprendimientos*, *International Labour Review*, Vol. 113, 1976, 1; y H. VILLASMIL PRIETO, “Relaciones Laborales en Tiempo Presente”, Caracas, Universidad Católica Andres Bello, 2007.

² Desde la segunda mitad de los años 1960 la OIT ha dedicado seminarios y conferencias de importancia mundial al tema de la participación de los trabajadores, incluyendo Ginebra (1967) y Belgrado (1969). También ha publicado el primer estudio comparativo sobre el tema. Véase, especialmente, OIT, *La participación de los trabajadores en las decisiones que se adoptan en las empresas*, Documentos de una reunión técnica, Ginebra 20-29 de noviembre de 1967, Serie Relaciones de Trabajo, núm. 33 (Ginebra, 1969).

Esta visión comparativa³ de términos y conceptos relacionados con la participación de los trabajadores toma en consideración los documentos mencionados. Se pretende proporcionar una perspectiva amplia y racional de los diversos sistemas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas (comprendido en el más amplio sentido del término, es decir, como productores de bienes y servicios, de carácter público o privado, a las cuales los trabajadores prestan sus servicios). Esta visión comparativa también pretende proveer consideraciones útiles para que el lector tenga una mayor comprensión de un tema que es notable por su complejidad conceptual y regulatoria, especialmente en estos últimos tiempos, caracterizados por las crisis económicas y financieras.

2. Los conceptos sobre la participación de los trabajadores, la democracia industrial y la democracia económica: los elementos de continuidad y de discontinuidad. Los orígenes y primeros avances de la idea de participación.

En los diversos sistemas nacionales de relaciones laborales contemplados en el presente estudio, el término “participación de los trabajadores” no tiene un significado único, claro, ni lo tienen los conceptos afines de democracia industrial y democracia económica, con los que la “participación de los trabajadores” comparte algunos principios y elementos. En efecto, los tres conceptos se usan mayormente como sinónimos o, en forma más precisa, como términos alternativos para un conjunto diverso, y no unitario, de derechos de los trabajadores que se originan en la ley o en los convenios, o en ambos. Es ampliamente sostenida la opinión de que la participación “representa una categoría técnicamente indeterminada de múltiples significados⁴. Pero, de hecho, el significado de

³ Cuando prepararon esta visión comparativa de términos y conceptos sobre la participación de los trabajadores, los autores hacen referencia y utilizan información y definiciones publicadas en obras de la OIT, los organismos de la Unión Europea, y muchas otras fuentes. En particular, véase R. BLANPAIN (ed.), “International Encyclopaedia for Labour Law and Industrial Relations”; (Enciclopedia Internacional de Derecho Laboral y Relaciones Laborales); Kluwer, Deventer, Países Bajos (gran número de monografías cubriendo numerosos países).

⁴ M. D'ANTONA, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, en la Enciclopedia giuridica Treccani, Roma 1990. Para una reconstrucción de los temas sobre legislación laboral relacionados con la participación de los trabajadores a nivel internacional, también véase; R. BLANPAIN, *Representation of employees at plant and enterprise level, (Representación de los empleados a nivel de la planta y la empresa)*, Dordrecht, Martinus Nijhoff, 1994; T. KOCHAN, *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity? (La Participación de los Trabajadores y los Sindicatos Estadounidenses: ¿Amenaza u Oportunidad?*, con H.P. Katz y N. Mower, Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984; T. KOCHAN, T.H. KATZ, R. McKERSIE. *La Transformación de las Relaciones Laborales en los Estados Unidos*, Nueva York, NY: Basic Books, 1986; M. Weiss, *Trade Unions, Workers' participation and Collective Bargaining in Germany and the EU, (Sindicatos, Participación de los Trabajadores y la Negociación Colectiva en Alemania y la UE)*, in: J. G. Getman, R. Marshall (ed.), *The Future of Labor Unions, Organized Labor in the 21st Century (El Futuro de los Sindicatos, Trabajadores Sindicalizados en el Siglo XXI)*, 2004, p. 201 y siguientes; *Id*, *The European Community's Approach to workers' participation: Recent Developments (El Enfoque de la Comunidad Europea de la participación de los trabajadores: Avances Recientes)*, in: A. C. Neal (ed.), *Política Social*, 2004, 39; J. HYMAN, B. MASON, *Managing employee involvement and participation, (Gestión del involucramiento y la participación de los empleados)* Londres: Sage, 1995; G. STRAUSS, *Workers participation in management: An international perspective, (La participación de los trabajadores en la gestión: Una perspectiva internacional)* in *Research in Organisational Behavior*, Vol. 4, 1982, BM. Staw and LL. Cummings (Eds). Londres: JAI Press; M. WEISS, M.SEWERYNSKI, *Handbook on employee involvement in Europe (Manual sobre el*

“participación”, así como el de democracia económica o industrial, varía considerablemente de un país a otro.

La definición real de “participación de los trabajadores” incluye diversos conceptos y disciplinas. Éstos corresponden a diferentes grados de “colaboración de los gestores”, que adquiere importancia en cualquier determinado sistema de administración del trabajo, incluyendo las relaciones laborales. Cualquiera sea la fuente (ley y/o contrato), parece que en la mayoría de los países la participación está basada en la diferencia de roles y poderes entre los empleadores y los trabajadores, cada uno con sus propias responsabilidades. Esto es cierto aún cuando genera un involucramiento más directo de los trabajadores (y/o de sus representantes) en las decisiones de la compañía.

Las formas y modelos de participación están condicionados por diversos factores tales como: la implementación del sistema de administración del trabajo, el sistema de relaciones laborales, los modelos de representación de los trabajadores, el carácter (público o privado) de la relación de empleo, la dimensión organizacional de las empresas y los mercados, y la relación entre las fuentes legislativas y las contractuales. La diversidad funcional de los sistemas de representación y de negociación en diferentes países, es el resultado de diversas tradiciones y prácticas sindicales de acción colectiva a nivel de las empresas individuales, los sectores industriales, y la política económica de manera más general. También aún existen diferencias significativas en una región como la Unión Europea, a pesar de la notable convergencia de los sistemas legales nacionales provenientes de las directivas comunitarias de información y consulta de los trabajadores.

La “participación de los trabajadores” es, por consiguiente, una categoría amplia y compleja, que incluye técnicas y conceptos regulatorios que pueden ser numerosos y recíprocamente diversos. A través de los mismos, los trabajadores – principalmente mediante sus representantes colectivos – pretenden influenciar ciertas decisiones tomadas por las empresas que los emplean, y también pueden compartir algunas de las consecuencias económicas y financieras de estas decisiones. Otra interpretación, que se concentra en aspectos sociales más generales, ve la participación de los trabajadores con respecto a la “posibilidad” y las experiencias, y con relación a los órganos y procedimientos que están dirigidos a “modificar o mejorar su relación y sus condiciones de empleo y, en muchos casos, también sus condiciones socio-económicas en la sociedad”. En el segundo y más amplio significado, la participación también incluye la negociación colectiva (especialmente a nivel de la empresa), entendido como un instrumento que puede condicionar, algunas veces en forma definitiva, las decisiones y funciones de la empresa⁵.

involucramiento de los empleados en Europa, The Hague, Kluwer Law International, 2004. Para los aspectos del derecho comercial y societario de la participación, véase M.J. BONELL, “*La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese* Enciclopedia Giuridica Treccani”, Roma 1990. (Véase el Cuadro 1)

⁵ See K.F. WALKER, *Workers' participation in management: Problems, practices and prospects* (*La participación de los trabajadores en la dirección: Problemas, prácticas y perspectivas*). Instituto Internacional de Estudios Laborales, Boletín 12, 1975, 9, siguientes. “La participación de los trabajadores en la dirección ocurre cuando aquéllos que están debajo del tope de una jerarquía empresarial toman parte en las funciones directivas de la empresa”, especificando que “sigue de la definición neutral de participación como tomar parte en las funciones directivas que la participación de los trabajadores en la dirección no está restringida a instituciones especiales que comúnmente se pensaba como participativas, tales como los comités de empresa y organismos similares ... [la participación] puede tomar la forma de actividades tales como la práctica restrictiva, huelgas y otras acciones unilaterales por parte de los trabajadores, por medio de las cuales los mismos participan en el ejercicio de autoridad e influencia de las decisiones y funciones directivas de la empresa”. En líneas similares, BAGLIONI G., *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, Il Mulino, Boloña, 1995.

Sin embargo, este concepto de participación “todo incluido”, que también abarca la negociación colectiva, no encuentra gran consenso entre los especialistas. En tanto reconoce que los métodos participativos y de negociación tienen varios puntos de contacto y, mayormente, interactúan; muchos especialistas de administración del trabajo y relaciones laborales subrayan la clara división entre la negociación colectiva y la participación, así como la autonomía funcional de las mismas. Desde este ángulo, la negociación colectiva – como metodología regulatoria de la dinámica social – es diferente de la participación, especialmente debido a que está basada en la diferencia entre los intereses y la mutua libertad de acción de las partes interesadas y, por lo tanto, en la libertad de una de las partes para recurrir a formas de presión, o conflictos colectivos para oponerse o influenciar las decisiones y elecciones de la otra parte. Este elemento es externo y ajeno al método participativo, en el cual la influencia o condicionamiento de las elecciones de una parte siempre están basados en un “programa” de colaboración mutua, en cuyo contexto las partes actúan “con espíritu de cooperación” (para utilizar un término adoptado en la Directiva 94/45 de la Comunidad Europea sobre los Comités de Empresa Europeos (EWC por sus siglas en inglés), posteriormente incorporada en otras directivas relativas al involucramiento de los trabajadores).

No obstante, no deberíamos subestimar el hecho de que en algunos países la participación y la negociación colectiva comparten una serie de elementos organizacionales y procesales. Un ejemplo es el involucramiento: como sabemos, en los sistemas que adoptan modelos de un solo canal de representación de los trabajadores, no existe distinción entre las partes que tienen los derechos de información y consulta, y aquéllas que tienen derecho a participar en las negociaciones.

Sin embargo, aún en los sistemas de doble canal de representación, existe una conexión entre la negociación colectiva y la participación. En dichos sistemas, los sindicatos, que son los únicos que tienen el poder de negociación colectiva, ejercen una gran influencia en la elección de los organismos que representan a los trabajadores en la empresa. Al hacerlo, sin embargo, ellos observan una clara diferencia en los roles y funciones de los representantes de los trabajadores en la empresa, quienes son los únicos que tienen derechos de información, consulta y cogestión (*infra*, § 7). En una serie de sistemas nacionales de administración del trabajo, es mediante la negociación colectiva que se crea y rige las formas del involucramiento de los trabajadores, y los sistemas de remuneración en los que participan los trabajadores de las ganancias o riesgos de la empresa.

Los conceptos de “participación de los trabajadores”, “democracia económica” y “democracia industrial” – algunas veces se utilizan indiscriminada e inapropiadamente como sinónimos – actualmente son diferentes de los conceptos elaborados en diversos países industrializados a fines del siglo XIX⁶. Caracterizados originalmente con respecto al valor, como objetivos de reforma (o elementos de programas de reforma) de un sello socialista o laboral, dichos conceptos se han liberado gradualmente de estas raíces⁷ y se han integrado a los sistemas de administración del trabajo y relaciones laborales,

⁶ Para ver la participación en el marco de las tres grandes “perspectivas” de la emancipación laboral (“antagonista”, “evolucionista” e “integracionista”) delineadas por el pensamiento socio-político del siglo XIX, véase A. ACCORNERO, *La partecipazione come prospettiva emancipatoria del nuovo secolo?*, in *L'impresa al plurale*, n.3/4, 1999, Milán, p. 31.

⁷ Véase Sidney and Beatrice WEBB, *The History of Trade Unionism (La Historia del Sindicalismo)*, nueva ed. (1920; Londres: Longman, 1950); A. FLANDERS, H.A.CLEGG (eds.), *The System of Industrial Relations in Great Britain: its History, Law and Institutions (El Sistema de Relaciones Laborales en el Reino Unido: su Historia, Leyes e Instituciones)* (Oxford: Basil Blackwell, 1954), 337-38; E.H.HUNT, *British Labour History (Historia Laboral Británica), 1815-1914* (Londres: Weidenfeld y Nicolson, 1981).

distinguiéndose por sí mismos a nivel funcional (“relaciones laborales participativas”) y/o estructural (el “subsistema participativo” de las relaciones laborales).

La idea de involucrar a los trabajadores en las decisiones de la vida de la empresa se aplicó de diversas maneras en las doctrinas más avanzadas del siglo XIX. No obstante, recién en los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la idea de participación se concretó en instrumentos que, en vista de su importancia legal y su campo de aplicación, tocó el ámbito colectivo de los derechos de los trabajadores. Aparte de la negociación colectiva y las formas cooperativas de organización del trabajo, la participación de los trabajadores tomó formas organizacionales autónomas y legales, gracias al establecimiento de organismos representativos de los trabajadores (tales como los comités o comisiones de empresa, que representan a los trabajadores y empleadores) en diversos países europeos y, a través de disposiciones legales y/o convenios colectivos.

Cabe mencionar a los comités del Reino Unido, en cuya creación participó la Comisión Whitley, y los cuales se establecieron en compañías municipales en 1918. También vale la pena mencionar las leyes sobre los comités de empresa, dictadas en Austria (1919), Alemania, Checoslovaquia (1920) y Rusia (mediante un Decreto del 23 de abril de 1917, reconociendo algunas formas de comités de industria).

En los años 20, la participación de los trabajadores fue la idea y el objetivo más común en un número limitado de países europeos, tales como Austria y Alemania. En la experiencia sindical de Alemania en los años 20, la democratización de las relaciones económicas a través de la participación de los trabajadores parecía estar lista para asegurar el fin de la democracia política. La misma había permanecido como una declaración formal de la Constitución de Weimar, en el sentido de que “el ideal del socialismo no puede concretarse hasta que la economía se gestione y dirija en forma democrática. La esencia de la democracia radica en la participación”⁸. Esta propuesta va mucho más allá de los límites creados por la combinación y contradicción de los conflictos de clase, y la colaboración entre el capital y el trabajo, o entre el valor del término “democracia” y las experiencias de las “repúblicas socialistas” en el período transcurrido entre una y otra guerra. Su mérito radica en que ayudó a definir (no solo teóricamente) un contrapoder organizado para oponerse a la posición dominante de los empresarios en las empresas individuales, y de la economía de manera global, así como a participar en el ejercicio del poder.

Sin embargo, las aspiraciones de los movimientos sindicales en una serie de países, y la apertura de algunos gobiernos nacionales hacia formas institucionales de participación de los trabajadores aparte de la negociación colectiva, estaban ya perdiendo su ímpetu y pujanza durante la segunda mitad de los años 20. La idea de participación fue dejada de lado, y allí permaneció hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. Solamente fue en ese momento que la participación de los trabajadores comenzó nuevamente a ocupar un lugar destacado en el debate sindical y en la agenda de la administración del trabajo de diversos países, con el establecimiento o restablecimiento (en países que habían estado oprimidos por regímenes totalitarios) de comisiones de empresa o comités de empresa, mediante disposiciones legislativas o contractuales.

⁸ F. NAPHTALI, *Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel* (1928); en el proyecto para el Adgb (Federación Sindical Alemana) de Naphtali's “La Democracia Económica”, congreso de 1928, véase W. LUTHARDT (Hg.), *Sozialdemokratische Arbeiterbewegung und Weimarer Republik. Materialien zur gesellschaftlichen Entwicklung 1927-1933*, Bd. 2, Frankfurt. M. 1978; G.E. RUSCONI, *La crisi di Weimar*, Einaud, Torino 1977, p. 176; véase también G. CASALE, *European Works Councils and Industrial Relations in Europe: East-West Comparison (Los Comités de Empresa Europeos y las Relaciones Laborales en Europa: Comparación Este-Oeste)*, OIT, Budapest, 1999.

Por ejemplo, fue en los primeros años de la postguerra que el tema de la participación de los trabajadores se debatió ampliamente en la entonces República Federal Alemana. El asunto primeramente tomó forma institucional mediante la ley de 1951, que estableció el sistema de representación igualitaria de los trabajadores en los comités de vigilancia de las grandes empresas del sector del carbón y del acero (*Montanmitbestimmungsgesetz*). En los años siguientes, que coincidieron con el período de reconstrucción y desarrollo de diferentes sectores de la economía, diversos Estados Miembros de la OIT – inclusive algunos países en desarrollo – tomaron un nuevo interés en la participación de los trabajadores.

A nivel internacional, la participación de los trabajadores se tornó un tópico importante en los años 60, mucho después de la “negociación colectiva”. Éste último – como se menciona anteriormente – fue mayormente bien comprendido como concepto antes de la Segunda Guerra Mundial. Durante los últimos años de la década de los 40 e inicio de la década de los 50, no sólo se comenzó a difundir en Europa, sino también en otras partes del mundo. El concepto de participación de los trabajadores progresó en algunos países del Asia, África y América Latina. El liderazgo político de dichos países lo vio como una forma de colaboración entre los trabajadores y la gerencia. En realidad, por el bien del desarrollo económico nacional, los gobiernos esperaban que la participación de los trabajadores venciera al antagonismo tradicional de la relación empleado-empendedor, sustituyéndolo con una forma de colaboración o alianza.

En otras partes del mundo, por ejemplo en los Estados Unidos, la participación de los trabajadores se amplió mediante la introducción de nuevas relaciones individuales de empleo, que estuvieron caracterizadas como “relaciones humanas”, una clase de pre-figura de lo que se entiende hoy en día como el “involucramiento de los trabajadores”. Asimismo, en los países europeos mediante los comités de empresa, los comités sindicales u organismos similares, la participación de los trabajadores sirvió de apoyo a la tendencia general hacia una voz creciente de que los trabajadores tomaran parte en las decisiones de la empresa. Actualmente, un sistema nacional de participación de los trabajadores que atrae la mayor parte de la atención es el sistema de cogestión en Alemania. En el pasado, especialmente en el anterior bloque comunista, el sistema de autogestión de los trabajadores en Yugoslavia atrajo, asimismo, bastante interés.

El desarrollo de los acontecimientos arriba mencionados tuvieron una creciente influencia en la acción y la agenda de la OIT (véase párrafos 6-7).

3. La democracia económica y la democracia industrial

El concepto y la idea de “democracia económica” se tornaron históricamente relevantes frente a un contexto de evaluación crítica del concepto de democracia – según se le conoce y como está establecido en los Estatutos de Constitución de la era moderna – vinculados al esquema de representación política. Frente al modelo, débil o inadecuado, de democracia puramente formal (como la proclamación simplemente formal de la igualdad de los ciudadanos ante la ley – el corolario de igualdad en la participación en el ejercicio de la soberanía popular), se aplicó la necesidad de una “democracia fundamental”⁹. A partir de esta crítica radical de elementos de la democracia formal, el programa de democracia económica tiene como objetivo poner de relieve que la democracia no puede ser dividida desde la estructura económica en la que existe.

⁹ G. ARRIGO, *Il Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Tomo II, Giuffrè, Milán 2001, p. 324.

El concepto (y programa ambicioso) más amplio de “democracia económica” está frecuentemente yuxtapuesto con el concepto de democracia industrial¹⁰. En la experiencia anglosajona, especialmente, este concepto parte de un conjunto de fundamentos teóricos no orgánicos, e incluye una variedad de mecanismos. Éstos van desde los mecanismos típicos de la defensa del trabajo, que data desde los primeros días del movimiento obrero (tales como la representación en las fábricas, los fondos de resistencia, las sociedades de ahorros mutuos, etc., las mismas que – en forma de “organizaciones sociales” – corresponden a la democracia asociativa); o aquéllos que están dirigidos a influenciar el “proceso industrial” en sí, a través de los conflictos colectivos y de la valorización del método de negociación, la cual tiende a absorber y, resolver dentro de sí misma, los aspectos participativos; hasta (la preparación de) las formas de participación de los trabajadores en los órganos rectores de las empresas comerciales, con miras a “democratizar” las relaciones laborales dentro de las compañías y “cambiar los mecanismos de la sociedad”, que van más allá del método de negociación.

El término “democracia industrial” es bastante amplio. Según un organismo de opinión de reconocido prestigio, es correcto hablar de democracia industrial solamente con referencia a la formación y construcción de poderes que contrarresten los poderes de la gerencia. Por ejemplo, en la experiencia británica, este término abarca diferentes conceptos desarrollados a través de diversas décadas: desde las teorías de Sidney y Beatrice Webb, pasando por el informe del Congreso de Sindicatos, de 1974, hasta el Informe Bullock¹¹ (que permaneció incompleto después de que el gobierno conservador liderado por la señora Thatcher entró en el poder). El informe Bullock propuso en forma más específica la participación de los trabajadores en los directorios de las compañías que tenían más de 2,000 trabajadores, bajo la fórmula de “2X + Y”, designando a los trabajadores (nombrados por los sindicatos), y a un número igual de representantes de los accionistas (2X), que podían invitar a participar a personas ajenas a la compañía (Y).

Hasta hace poco tiempo, esta yuxtaposición de la democracia económica e industrial llegó a un consenso – por lo menos en teoría –, debido a cierto tipo de malentendido o cambio en la terminología. Este hecho, sin embargo, nos permite apreciar la complejidad de la “teoría” y la “práctica” de la democracia en el centro de trabajo, en la economía y en la sociedad de manera global (democracia industrial, democracia económica y democracia política). Estas formas de expresar la democracia parecen estar ligadas por relaciones de continuidad y causalidad: “en las cuales la democracia industrial decide sobre los propósitos y la distribución de la producción de toda una industria; estas decisiones necesariamente influenciarán (y serán influenciadas por) la política económica nacional en su totalidad, la cual necesariamente debe cubrir tanto la producción como la distribución.

¹⁰ En *Ascenso y Caída de la Justicia Económica*, Oxford, Oxford University Press, 1985, C.B. MACPHERSON hizo la siguiente distinción entre *democracia industrial* y *democracia económica*: mientras que la primera “se refiere principalmente a las decisiones con respecto a la producción (condiciones de trabajo, métodos y objetivos de producción, y la distribución de la producción)”, la segunda “se refiere principalmente a la distribución de bienes sociales en toda la sociedad”; esta expresión “no debería entenderse solamente como la distribución de los ingresos, sino, sobre todo, como la distribución de poderes y oportunidades en el ámbito económico”.

¹¹ Report of the Commission on Industrial Democracy (Informe de la Comisión sobre Democracia Industrial), Londres, HMSO, 1977; O. KAHN FREUND, *Industrial Democracy (La Democracia Industrial)*. *Industrial Law Journal* 1977, 6 (1): 65-84, P. DAVIES y Lord WEDDERBURN de CHARLTON, *The Land of Industrial Democracy (La Tierra de la Democracia Industrial)*, *Industrial Law Journal*, 1977, 6(1):68-89.

Aquí, la democracia industrial debe estar de acuerdo con la democracia económica, y también con la democracia política¹².

Un vínculo más estrecho funciona en dirección contraria: la democracia económica tiene que ver con una distribución justa, no solamente del producto bruto interno, sino también de otros bienes sociales, incluyendo la posibilidad de ingresar a puestos gratificantes y bien remunerados. Uno de los objetivos de la democracia económica parece, por lo tanto, coincidir con algunos de los objetivos de la democracia industrial. La continuidad entre la democracia económica y la industrial también consiste en que cualquier participación en la economía de la empresa requiere cierto grado de participación en las decisiones de la gerencia. Las numerosas propuestas legislativas y de otra índole sobre la participación económica y/o financiera (no sin correr el riesgo de confundir los roles, funciones y ámbitos de participación y negociación, y algunas veces también de la eficacia) que se han debatido en diversos países, ponen énfasis en este aspecto.

La fórmula de democracia económica, tal como se manifiesta en la experiencia y evolución teórica de algunos sistemas nacionales europeos, realmente sintetiza los términos fundamentales de democracia, trabajadores y empresa. Esta forma plantea principalmente dos preguntas: a) Si están presentes y activas las fuerzas económicas en las estructuras del sistema democrático, y en qué forma lo están; y si existen disparidades o distorsiones entre las disposiciones legales (incluyendo aquellas de relevancia Constitucional) y las circunstancias reales; y b) Si se ejercen y si son efectivos los principios y normas de la democracia en las relaciones de la iniciativa empresarial con los sindicatos.

4. La participación de los trabajadores y la cooperación de los gestores. El interés de los trabajadores y de las empresas.

La participación de los trabajadores se ha aplicado de muchas maneras y en diversos contextos en todo el mundo, donde la ley o la negociación colectiva desempeñan la función de variar el grado de agudeza que rigen los derechos de los trabajadores.

En Europa, la participación de los trabajadores en la dirección se extendió de diversas formas durante las tres cuartas partes del siglo XX, y durante los últimos veinticinco años de dicho siglo, la empresa comercial en Europa evolucionó a un patrón de organización que puede ser designado de mejor forma como “la empresa participativa.” Esta evolución implica cambios en los modelos conceptuales de la empresa, y un esfuerzo continuo para resolver ciertos problemas prácticos que parecen ser inherentes a la participación. A diferencia de los modelos clásicos de organización, la empresa participativa es una coalición de los intereses en conflicto y los intereses cooperativos. La experiencia demuestra que la participación no quita, sino que, cambia, la naturaleza de las relaciones e interacciones humanas.

En el contexto de la Unión Europea, la formas elementales de participación de los trabajadores, entendidas como procedimientos de información y consulta de los trabajadores cuando la empresa toma determinadas decisiones (tales como las que se refieren a los despidos colectivos, al traspaso de empresas y la protección de la seguridad y salud de los trabajadores), difundidas en todos los Estados Miembros de la Unión Europea (UE) desde mediados de los años 70. Mientras que esto se debió, en parte, a una serie de

¹² C.B. MACPHERSON, *op. cit.*; también véase, H. CLEGG, *Trade Unionism under Collective Bargaining*, Oxford, Blackwell, 1976. Versión traducida: H. CLEGG, *El Sindicalismo en un sistema de Negociación Colectiva*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad, 1986

disposiciones legislativas expedidas por las instituciones de la UE, deberá, sin embargo, tomarse en consideración que en muchos países europeos, la idea, cultura y práctica de la participación de los trabajadores nació y maduró antes – e independientemente de – dichas disposiciones.

Realmente podemos decir que fue la afirmación y consolidación de los modelos participativos de diversos países europeos que influenciaron la producción legislativa de la UE. Las formas de participación de los trabajadores en las decisiones de las compañías y en las empresas comerciales, algunas de ellas complejas y estructuradas, se podían encontrar en algunos países europeos mucho antes de los años 70. El resultado de la eficacia de las leyes y/o acuerdos depende del grado de evolución y estabilidad del sistema de administración del trabajo y relaciones laborales, y de la fuerza y representatividad de los interlocutores sociales.

Independientemente del grado de evolución y estabilidad de los sistemas de administración del trabajo y relaciones laborales, los diversos modelos de participación de los trabajadores, sin embargo, sí tienen una característica común. No son concebidos como elementos “independientes”, sino como parte de un complejo sistema de relaciones colectivas de la empresa. A partir de un núcleo mínimo de derechos de información de los trabajadores y/o sus representantes en asuntos que les conciernen en forma más directa (tales como la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, y la protección del empleo y las condiciones de trabajo en situaciones de crisis o de reestructuración), su objetivo es influenciar las más importantes decisiones de la gerencia.

Solamente debemos observar que, sin actuar como suplentes de los modelos de las relaciones colectivas basadas en una combinación del conflicto y la negociación, las formas de participación probadas en diversos países son una fuente adicional para que los sindicatos puedan resolver las dificultades que encuentran frecuentemente en la negociación colectiva “adquisitiva”. En este caso, el significado constituye la negociación diseñada para mejorar las disposiciones regulatorias anteriores, y para contrarrestar la tendencia de las empresas hacia la adopción de formas de involucramiento de los trabajadores comprendidas única o, principalmente, como técnicas de gestión de recursos humanos. Al mismo tiempo, se considera que la participación es funcional para la necesidad de competitividad del sistema económico, ya que es una herramienta útil para que las empresas reduzcan los conflictos y, con el consentimiento previo de los trabajadores y sus representantes, logren condiciones técnicas y organizacionales adaptables y flexibles, necesarias para competir o, simplemente, sobrevivir en el mercado actual.

La colaboración de los trabajadores en el proceso de producción y rendimiento de la compañía se considera importante, debido a que permite que funcionen sin complicaciones los sistemas organizacionales que necesitan el aporte efectivo de todas las partes interesadas en la mejora continua. Esto va más allá de un simple consenso o “paz social”. La colaboración es esencial para obtener aquella flexibilidad que es una condición previa para la “readaptación” y competitividad de la empresa. En este sentido, es un “bien colectivo”: que es común tanto para la empresa como para los trabajadores.

En algunos países y en ciertos sectores, la gerencia ha tratado de obtener esta colaboración mediante una relación directa con los trabajadores (“participación directa”¹³),

¹³ La participación puede ser *directa* o *indirecta*, y *pasiva* o *activa*: depende de la forma en que se haya desarrollado en la organización. La *participación directa* implica a los propios empleados, mientras que la *participación indirecta* se lleva a cabo a través de la intermediación de los organismos representativos de los empleados, tales como los comités de empresa o los sindicatos. Sobre este punto, véase los pies de página 1, 3 mencionados anteriormente.

algunas veces pasando por encima de sus representantes. Sin embargo, durante las dos últimas décadas, muchas compañías han considerado que no es práctico aislar a los sindicatos, los cuales continúan siendo suficientemente fuertes, en tal eventualidad, para continuar poniendo obstáculos. Por lo tanto, la apertura a las “dinámicas” o “prácticas” participativas, que son llamadas de diversas formas y que están organizadas de diversas maneras, es un aspecto que está obteniendo mayor importancia para las empresas en situación de crisis. Esto va más allá de cualquier intención – algunas veces exitosa – de su parte para “no sindicalizar” ni “individualizar” las relaciones con los trabajadores. También se considera muy ventajoso que las compañías sostengan una alianza con los sindicatos y los trabajadores durante los períodos de intensa reestructuración. En dichas ocasiones las compañías se encuentran particularmente vulnerables y necesitan una legitimación social, o hasta un apoyo con respecto a las instituciones públicas a las cuales solicitan ayuda económica, y con relación al “excesivo” número de trabajadores que tienen que soportar el costo del reajuste.

5. La participación económica y financiera

Una variación adicional del concepto en cuestión es el de la participación económica y financiera. La idea de participación de los trabajadores en la economía (y, más específicamente en la economía de la empresa), fue relanzado en diversos países a principios de los años 80, frente a un escenario de debate de la “economía compartida”¹⁴. Este término volvió a figurar en un proyecto que se remonta al período 1920-1930 (y que posteriormente reapareció en varios países entre los años 1950 y 1960), y el cual está basado en la necesidad de los partidos reformistas y los sindicatos de redefinir sus ideas políticas, con relación a los modelos clásicos de planificación económica, y al incipiente éxito de las teorías y programas neoliberales.

Las dificultades para ampliar (pero algunas veces, para reafirmar) lo que podría llamarse experiencias clásicas de la democracia industrial provenientes tanto de fuentes contractuales como legislativas, o respaldadas por ambas, sin duda contribuyen al renacimiento de la idea de participación de los trabajadores en la economía. Por lo tanto, surge la necesidad de extender el concepto de democracia al campo económico¹⁵, como lo ha declarado el movimiento obrero internacional en diversas ocasiones en los años 90.

Las raíces y fundamentos culturales de este proyecto son, por lo tanto, progresivos, lo que varía es el grado y el ámbito de referencia de la participación económica. Para algunos¹⁶, la democracia económica puede estructurarse eficazmente en el sistema

¹⁴ Aquí sólo debemos tomar nota de los aportes de M.L. WEITZMAN, *The Share Economy: Conquering Stagflation (La Economía Compartida: Conquistando la Estagflación)*, 1984, Harvard University Press, Cambridge, MA; J.E. MEADE, *Agathopia: The Economics of Partnership (Agatopía: La Economía de la Participación)*, Aberdeen. The David Hume Institute. 1989; and P. SANTI, *Economia della partecipazione e relazioni industriali*, *Giornale di Diritto del lavoro e di Relazioni Industriali*, 43/1989. Para una reconstrucción crítica, véase M. CARRIERI, 1991, *title cit.*, p.552. Desde una perspectiva diferente, véase: O. ERMIDA URIARTE, *El protagonismo de los consejos de salarios en el sistema laboral uruguayo*” en *Derecho Laboral*, enero-marzo 2008, FUC, Montevideo; H. VILLASMIL PRIETO, *Relaciones Laborales en Tiempo Presente*, *title cit.*

¹⁵ El mismo que está vinculado, desde un punto de vista conceptual, al programa de “Democracia Económica”, F. NAPHTALI, *cit.*

¹⁶ J.E. MEADE, 1989, *title cit.*

macroeconómico. Otros¹⁷, preferirían un camino sin implicancias “políticas” - una meta que podría cumplirse combinando la democracia económica con un manejo más democrático de las empresas individuales (lindando con el autogobierno), sin prestar atención a sus consecuencias y efectos macro-económicos.

En cuanto a la participación económica en especial, debemos recordar que en muchos países los procesos de reasignación de capitales causados por las políticas de privatización y la globalización, abren nuevas posibilidades para la participación de los empleados en la gobernanza y el capital de la empresa: por un lado, la transformación de las estructuras de gobernanza y propiedad con la difusión de la participación accionaria y, por el otro lado, la creciente importancia del “capital humano” en la generación del valor en las empresas. Éstos son los factores que conducen a superar la división “subjetiva” tradicional entre el capital y los trabajadores, desde el punto de vista de la responsabilidad para orientar a la empresa y las fuentes de ingresos relativas, tales como las ganancias del capital, o los ingresos de los empleados por trabajo.

La asignación de ingresos de los trabajadores también se está desarrollando de la misma manera. Esto se aplica más específicamente a los ahorros del seguro social, que ahora tienden a hacer un giro de una potente intermediación pública - a través de la deuda fiscal - y un sistema de jubilación por reparto¹⁸, a formas basadas mayormente en el mercado bursátil, especialmente desde una perspectiva a largo plazo.

Estos factores han creado un marco en el cual la participación accionaria de los empleados ha adquirido una asociación “fisiológica” en el funcionamiento de la economía de mercado, no tanto en términos de la redistribución (de salarios), sino de la creación de un valor intrínseco en las funciones de la empresa. No es una coincidencia que la mayoría de experiencias significativas de participación en el accionariado de los empleados se han desarrollado en los países anglosajones, donde se ha fomentado el crecimiento de la participación de los empleados en el capital de las compañías a través de políticas de incentivos. En la mayoría de los modelos orientados a los mercados, que se caracterizan por el predominio de compañías públicas y formas “institucionalizadas” de administración de ahorros de los trabajadores, la participación en el accionariado de los empleados ha tenido un creciente rol en la continuación de las estrategias de crecimiento de la compañía, que son coherentes con la mejora de los recursos humanos tanto del empleo como del aumento del total de ingresos de los trabajadores.

6. El concepto de participación de los trabajadores en el lenguaje de la OIT.

El término “participación de los trabajadores”, como se utiliza en la OIT, mayormente se refiere al nivel de la empresa¹⁹, Mirando más detenidamente el tema, en el lenguaje

¹⁷ R.A. DAHL, Prefacio a la Democracia Económica, Imprenta de la Universidad de California, Berkely, 1986.

¹⁸ A. OJEDA AVILES (ed.) *La Seguridad Social en el Siglo XXI*, (Murcia, Ediciones Laborum, 2008).

¹⁹ En el lenguaje de la OIT, el involucramiento de las organizaciones de trabajadores en la formulación de políticas a nivel macro (es decir, las ramas de la actividad económica que afectan la economía nacional en su totalidad) es habitualmente llamada “consulta y colaboración”, no “participación de los trabajadores”. En efecto, el título de la Recomendación No. 113 de la OIT sobre Consulta y Colaboración entre las Autoridades Públicas y las Organizaciones de Empleadores y Trabajadores a Nivel Nacional e Industrial, nos dice exactamente cómo utiliza la OIT esta terminología. Además, la consulta y colaboración bipartita o tripartita en los temas de la política

formal de la OIT existe una preferencia por términos más específicos y limitantes, como, por ejemplo, “la participación de los trabajadores en las decisiones dentro de las empresas”, en lugar de “la participación de los trabajadores”. Por lo tanto, para la OIT, relacionar la participación con la toma de decisiones es importante ya que excluye, por ejemplo, los planes de participación de los trabajadores (involucramiento) en los resultados de la empresa, tales como las diversas formas de participación en los beneficios. En otras palabras, la OIT comprende la expresión “participación de los trabajadores” como “participación de los trabajadores en la toma de decisiones en el ámbito de la empresa”. Como se puede ver en el texto de las diversas normas internacionales, la participación de los trabajadores abarca la negociación colectiva. A pesar de que el término participación de los trabajadores, o su equivalente, tiene diferentes significados en diversos países, aún se utiliza algunas veces en su sentido más amplio en las leyes y usos de la mayor parte de los países. La existencia de tal variedad de significados de seguro alentarán a los especialistas y profesionales a ampliar el desarrollo del concepto, con miras a lograr un consenso internacional del real significado del término “participación de los trabajadores”. De todos los estudios e investigación llevados a cabo hasta la fecha, se puede sacar una conclusión importante: en la mayoría de los países vemos una tendencia común de los trabajadores y sus representantes a estar cada vez más relacionados en la toma de decisiones a nivel de la empresa.

Es la forma, la manera, en la cual se logra tal alianza de los trabajadores con sus representantes, la que varía considerablemente de un país a otro. El debate aún está abierto; sin embargo, podemos adelantar algunas hipótesis relativas a las recientes tendencias en este campo. Por ejemplo, se ha estado generando una forma de cambio cultural de parte de los representantes de los trabajadores y los sindicatos. Ciertamente existe una mayor conciencia sobre la internacionalización de las estrategias de la compañía, y mayor información sobre las relaciones laborales y las condiciones de trabajo, así como nuevas modalidades en todos los países. Estos hechos están creando una nueva mentalidad de participación, que trasciende a los países de la OIT.

En algunos países, se han creado redes de representantes de los trabajadores, un avance que puede reforzar la coordinación y la acción conjunta. También existe una mayor tendencia en algunos países y regiones a establecer órganos representativos a nivel grupal, que muestra una propensión hacia la centralización de las relaciones laborales a nivel de las empresas. Esto podría dar más facilidades a los representantes de los trabajadores para recoger información y comprender la estrategia de la compañía y, por consiguiente, finalmente hacer que su participación en la toma de decisiones sea más significativa. Estos cambios probablemente sean más importantes en los países donde la participación de los trabajadores ya se encuentra bien avanzada.

En este sentido, los instrumentos internacionales proveen el marco dentro del cual podría encaminarse la participación de los trabajadores, a la vez que proveería una fuente de regulación de los procedimientos en esta delicada área.

Los estudios e investigación llevados a cabo sobre la participación de los trabajadores indican que ésta se ha aplicado de muy diversas maneras en los diferentes Estados Miembros de la OIT, a través de disposiciones legislativas y/o contratos colectivos. Mediante un análisis comparativo se puede apreciar que la activación de los procesos participativos es más efectiva y significativa en los sistemas (sean nacionales o “regionales”, tales como la Unión Europea) que adoptan disposiciones legislativas ad hoc,

social y económica son elementos integrales de la filosofía y estructura tripartita de la OIT. También véase G. CASALE, *Workers' Participation and the ILO position (La participación de los trabajadores y la posición de la OIT)*, *Some Reflections (Algunas Reflexiones)*, en M. Weiss, M. Sewerinsky, *Handbook on Employee Involvement in Europe (Manual sobre el Involucramiento de los Empleados en Europa)*, Kluwer, La Haya, 2005.

que son respaldadas y se vuelven más efectivas mediante medidas de apoyo adecuadas en la esfera político-institucional. Dichas medidas frecuentemente implementan los acuerdos alcanzados por los interlocutores sociales a través de las consultas.

Las formas de regulación de la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas por medios legislativos tienen una función estabilizadora importante, ya que coloca los procedimientos de información, consulta y negociación en una posición objetiva y mayormente obligatoria. En un gran número de sectores económicos, dichos procedimientos ya han sido establecidos con cierta frecuencia a través de la negociación colectiva. Para este tipo de empresa, las nuevas formas de representación que pueden satisfacer y proteger adecuadamente los intereses de los trabajadores en el campo de las actividades de la empresa, generalmente se adoptan conjuntamente con las formas tradicionales.

7. Las Normas Internacionales del Trabajo que tratan sobre la Participación de los trabajadores

La Recomendación No. 94 (1952) sobre la Colaboración en el Ámbito de la Empresa enfatiza el concepto de que se deberán tomar las medidas adecuadas para promover la consulta y la colaboración entre empleadores y trabajadores a nivel de la empresa sobre temas de interés mutuo. Estos asuntos, sin embargo, no deberán caer dentro del campo de los temas que serán manejados por la maquinaria de negociación colectiva, o alguna otra maquinaria diseñada para determinar los términos y condiciones de empleo (párrafo 1). La Recomendación hace una clara distinción entre el rol de la negociación colectiva y el de la consulta. El texto enfatiza que la consulta y la colaboración deberán facilitarse dentro de la empresa, impulsando acuerdos voluntarios entre las partes, o promoviendo leyes y reglamentos concernientes al establecimiento de organismos de consulta y colaboración. Estas leyes y reglamentos también deberán determinar el ámbito de aplicación, funciones, estructura y métodos de funcionamiento de dichos organismos, según corresponda a la situación nacional.

Quince años después de la adopción de la Recomendación No. 94, se puso de manifiesto que se requerían normas adicionales para promover las comunicaciones a nivel de la empresa. Por consiguiente, en 1967, la OIT tomó la decisión de adoptar la Recomendación No. 129 sobre las Comunicaciones dentro de la Empresa. Esta Recomendación está compuesta por quince párrafos y está dividida en dos partes principales: la primera trata sobre las consideraciones generales, mientras que la segunda se refiere a elementos más específicos relacionados con la “política de comunicaciones” que deberá implementarse dentro de la empresa.

En el espíritu de la Recomendación No. 129, cada Estado Miembro deberá llamar la atención de las personas, organizaciones y autoridades que podrían estar relacionadas con el establecimiento de políticas concernientes a las comunicaciones trabajadores-gerencia a nivel de la empresa. Tanto los trabajadores como la gerencia reconocen la importancia de mantener un clima de mutuo entendimiento y confianza dentro de la empresa, ya que esto fomenta su eficiencia y las aspiraciones de los trabajadores. Dicha atmósfera deberá promoverse a través de una rápida difusión e intercambio de información relativas a diversos aspectos de la vida laboral en la empresa. Por lo tanto, en consulta con los representantes de los trabajadores, la gerencia deberá tomar las medidas adecuadas para aplicar una política eficaz para comunicarse con ellos y con los propios trabajadores (párrafo 2). No obstante, una política de comunicaciones efectiva también deberá asegurar que se brinde la información y que se lleve a cabo la consulta entre las partes interesadas, antes de que la gerencia tome decisiones sobre temas de vital importancia para los trabajadores. Además, la divulgación de información no deberá ocasionar daño a ninguna de las partes (párrafo 3).

La Recomendación No.129 también reitera que el método de comunicaciones entre la gerencia y los trabajadores no deberá, en modo alguno, disminuir el principio de libertad sindical. En otras palabras, dichas políticas de comunicaciones no deberán ocasionar ningún perjuicio a los representantes de los trabajadores elegidos libremente, ni a sus organizaciones, ni deberán restringir las funciones de los órganos representativos de los trabajadores. Esto es importante ya que, en la práctica, normalmente es difícil para los representantes de los trabajadores hacer valer su derecho a recibir información, especialmente a efectos de la negociación colectiva. Frente a esta realidad, la Recomendación presenta un conjunto de principios que deberán orientar a las organizaciones representativas de los empleadores y trabajadores en el establecimiento, implementación y mantenimiento de políticas de comunicación efectivas. Por ejemplo, las políticas deberán adaptarse a la naturaleza de la empresa, tomando en cuenta su tamaño y composición, así como los intereses de su personal. Para lograr este objetivo, los sistemas de comunicaciones de las empresas deberán estar diseñados de manera que aseguren una comunicación bilateral genuina y regular. Dicha comunicación es especialmente importante entre los representantes de la gerencia y los trabajadores, incluyendo el diálogo entre los representantes de los sindicatos y el personal directivo superior, tales como los directores de la empresa o el director de recursos humanos.

El aspecto más importante de la política de comunicaciones es la elección de métodos adecuados de comunicación e intercambio de información. Éstos pueden incluir el uso de los siguientes medios de difusión: a) reuniones con el fin de intercambiar opiniones e información; b) medios dirigidos a determinados grupos de trabajadores, tales como boletines de los supervisores y manuales sobre la política del personal; c) medios con una distribución mayor, tales como publicaciones (por ejemplo, revistas y periódicos editados por la propia institución, boletines informativos, folletos de información e inducción), tableros de anuncios, informes anuales o financieros presentados de manera que sean de fácil comprensión para todos los trabajadores, cartas de los trabajadores, exposiciones, visitas a la planta, filminas, diapositivas, o televisión; d) mecanismos que permitan a los trabajadores presentar sugerencias y expresar sus ideas sobre cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa (párrafo 13).

En la práctica de las relaciones de los trabajadores con la gerencia, el tema de la divulgación de información está cobrando importancia. A nivel empresarial, la alta dirección mayormente se resiste a revelar información a los trabajadores, argumentando que la información operativa es demasiado delicada o demasiado importante. No obstante, la gerencia deberá, en la medida de lo posible, proveer información sobre todos los asuntos de interés de los trabajadores relativos al funcionamiento y panorama futuros de la empresa, así como a la actual y futura situación de los propios trabajadores. Dicha información deberá estar dirigida a los trabajadores o sus representantes - tomando en consideración la naturaleza de la información, en la medida en que su divulgación, como lo establece la Recomendación, “no cause daño a ninguna de las partes” (párrafo 15).

La Recomendación examina con mayor detalle la clase de información que la gerencia estará facultada a comunicar a los trabajadores y sus representantes, por ejemplo: información sobre las condiciones generales de empleo, incluyendo la contratación, transferencia y terminación; la descripción de puestos y la disposición de puestos específicos dentro de la estructura de la empresa, las oportunidades de capacitación y perspectivas de ascenso dentro de la empresa; las condiciones generales de trabajo; los reglamentos y directrices de seguridad e higiene ocupacional para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales; los procedimientos para el examen de reclamaciones, normas y prácticas que rigen el funcionamiento de dichos procedimientos, y las condiciones para recurrir a los mismos; los servicios de bienestar del personal, incluyendo asistencia médica, comedores, vivienda, esparcimiento, ahorros y facilidades bancarias, etc.; los planes de seguridad o asistencia social dentro de la empresa; las normas de los planes de la seguridad social nacional a los cuales están sujetos los trabajadores en virtud de su empleo en la empresa; la situación general de la empresa y las perspectivas o

planes para su desarrollo futuro; la explicación de las decisiones que tienen la probabilidad de causar un efecto directo o indirecto en la situación de los trabajadores en la empresa; y los métodos de consulta, discusión y colaboración entre la gerencia y sus representantes, y entre los trabajadores y sus representantes (párrafo 15).

Finalmente, la información que se suministre a los trabajadores deberá hacer referencia especial a cualquier tema que esté sujeto al convenio colectivo, celebrado a un nivel superior al de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la Recomendación No. 130, del año 1967, sobre el Examen de Reclamaciones, también aborda la participación de los trabajadores. La misma tiene que ver con una categoría especial de conflictos laborales, es decir, reclamaciones de uno o varios trabajadores contra aspectos específicos de sus condiciones de empleo o de las relaciones laborales. De conformidad con el párrafo 1 de la Recomendación No. 130, esta norma internacional deberá implementarse a través de la legislación nacional, los reglamentos, los convenios colectivos, las normas de trabajo, las indemnizaciones por arbitraje, o mediante cualquier otro método coherente con las prácticas nacionales, según corresponda. La Recomendación señala que todos los trabajadores deberán tener derecho a presentar una reclamación, sin sufrir consecuencias perjudiciales, así como solicitar que examinen dicha reclamación según los procedimientos adecuados. Además, los trabajadores podrán presentar dichas reclamaciones en forma individual, o conjuntamente con otros trabajadores. El fundamento para la reclamación podrá ser cualquier medida o situación concerniente a la relación empleador-trabajador, o que tenga la posibilidad de afectar las condiciones de empleo de uno o más trabajadores de la empresa, si la situación parece ser contraria a las disposiciones de un convenio colectivo, contrato de empleo individual, leyes nacionales u otra normas.

En este sentido, se deberá tomar nota que con respecto al cambio de términos y condiciones del empleo, las reclamaciones colectivas están fuera del alcance de la Recomendación No. 130. Sin embargo, las leyes y usos nacionales podrán determinar cuando un caso debe ser tratado mediante un procedimiento conciliatorio y, cuando, en vez de ello, debe tratarse como una reclamación general, y manejarse a través del proceso de negociación colectiva. Cuando el proceso conciliatorio se ha establecido mediante convenios colectivos, se debe alentar a que las partes promuevan la solución utilizando dichos procedimientos, y se abstengan de cualquier acción que impida que éstos funcionen en forma eficaz.

En la medida de lo posible, las reclamaciones deberán solucionarse dentro de la empresa, utilizando procedimientos efectivos que sean adaptables a la situación del país, industria o área de actividades económicas, así como a las empresas individuales. Los procedimientos también deberán asegurar a las partes toda la objetividad posible, dándoles libertad para elegir cualquier otro método legal para tratar una reclamación específica. Por consiguiente, la Recomendación no limita el derecho del trabajador a presentar su reclamación directamente a la autoridad del trabajo, tribunal de trabajo, u otro organismo jurídico competente, en la/el cual dicho derecho sea reconocido de conformidad con la legislación y reglamentos nacionales (párrafos 2-9).

En este contexto, podría ser de utilidad poner de relieve los diversos elementos que forman la base del procedimiento conciliatorio en una determinada empresa (párrafos 10-16). Éstos son:

- a) Inicialmente, se deberá intentar solucionar la reclamación directamente entre el trabajador o grupo de trabajadores, y su supervisor inmediato.
- b) Cuando inicialmente no ha sido posible llegar a una solución, el trabajador tendrá derecho a que el caso se examine en un nivel superior, dependiendo de la naturaleza de la reclamación y la estructura de la empresa.

-
- c) Los procedimientos conciliatorios deberán formularse y aplicarse de tal manera que exista una verdadera posibilidad de solucionar el conflicto en cada paso que se tome;
 - d) Los procedimientos conciliatorios deberán ser simples y rápidos.
 - e) Los trabajadores que han presentado una reclamación deberán tener derecho a participar en forma directa en el procedimiento conciliatorio. Durante el proceso, los trabajadores pueden tener el apoyo de un representante del sindicato, o ser representados por el mismo, o por cualquier otra persona de su elección, de conformidad con las leyes y usos;
 - f) Los empleadores deberán tener el mismo derecho a ser apoyados o representados por las organizaciones de empleadores, o por cualquier otra persona de su elección;
 - g) Ningún compañero de trabajo deberá sufrir perjuicio por ayudar o representar a un trabajador o trabajadora durante el examen de la reclamación que ha presentado dicho trabajador o trabajadora que ha sido agraviad(o)(a);
 - h) A los trabajadores que están presentando la reclamación, así como a sus representantes, si éstos son compañeros de trabajo de la misma empresa, se les concederá el suficiente tiempo libre para que participen en el procedimiento conciliatorio, con goce de sueldo.
 - i) Si las partes lo consideran necesario, las actas de los procesos deberán redactarse por mutuo acuerdo. Se deberá poner a disposición de ambas partes del conflicto, copia de las actas.
 - j) El procedimiento conciliatorio y las prácticas que lo rigen deberán ponerse en conocimiento de los trabajadores.
 - k) Todos los trabajadores que hayan presentado una reclamación deberán ser informados sobre las medidas que se han realizado para el proceso, y la acción que se ha tomado con respecto al procedimiento conciliatorio.

Éstos son los elementos principales que deberán incluirse en todo sistema de procedimientos conciliatorios. En la práctica, sin embargo, en algunas situaciones la reclamación no podrá solucionarse a nivel de la empresa, a pesar de todos los esfuerzos que ambas partes realicen. En dichos casos, la solución deberá lograrse a través de otros medios, que pueden incluir los procedimientos especificados en los convenios colectivos, los procedimientos de conciliación y arbitraje voluntarios por decisión unánime de las partes, los servicios de conciliación y arbitraje provistos por las autoridades públicas, un sistema de tribunal del empleo u otro organismo judicial, o algún otro procedimiento que pueda ser considerado adecuado para la situación nacional. En resumen, los trabajadores deberán tener todas las posibilidades para llegar a un fallo final con respecto a sus reclamaciones.

Con el Convenio No. 135 y la Recomendación No. 143, la OIT aprobó las normas internacionales del trabajo relativas a la protección y facilidades que se otorgarán a los representantes de los trabajadores en la empresa. Estos instrumentos internacionales pueden ser considerados suplementarios a los términos contenidos en el Convenio No. 98, de 1949, de la OIT sobre el derecho de organizar la Negociación Colectiva en materias relativas a los representantes de los trabajadores.

De conformidad con el Convenio No. 135, los representantes de los trabajadores son aquéllos reconocidos como tales según las leyes y usos nacionales. Dichas personas

pueden ser representantes sindicales, o representantes de los trabajadores de la empresa, libremente elegidos. Los tipos específicos de representantes de los trabajadores con derecho a protección y a la legislación nacional, convenios colectivos, otras regulaciones nacionales, o decisiones del tribunal, pueden especificar las facilidades correspondientes.

El Convenio No. 135 especifica los siguientes tipos de protección y facilidades que se debe otorgar a los representantes de los trabajadores a nivel de la empresa: protección eficaz contra todo acto que pueda perjudicarlos, incluyendo el despido motivado por sus actividades como representantes de los trabajadores, su afiliación al sindicato, o su participación en las actividades sindicales, en la medida en que sus acciones se ajusten a las leyes, convenios colectivos, o acuerdos conjuntos vigentes (Art. 1); las facilidades que sean apropiadas para permitir el desempeño rápido y eficaz de las funciones de los representantes, teniendo en cuenta las características del sistema de relaciones obrero-patronales del país, y las necesidades, tamaño y posibilidades de la empresa, sin afectar la eficacia de su funcionamiento.

En el espíritu del Convenio, se deberán tomar las medidas adecuadas para garantizar que la existencia de los representantes elegidos fuera de la estructura del sindicato, no se utilice para menoscabar la posición de los sindicatos o de sus representantes, cuando existan ambos en una empresa. El Artículo 5 especifica que se deberá fomentar la colaboración entre los sindicatos y otros tipos de representantes. Para lograr dicha colaboración, todo Estado Miembro podrá aplicar las disposiciones del Convenio a través de la legislación nacional, las regulaciones, los convenios colectivos, o cualquier otra manera coherente con las prácticas nacionales. Además, la Recomendación No. 143 incluye disposiciones detalladas que pueden orientar a los países en la implementación de las facilidades y medidas protectoras que necesitan los representantes de los trabajadores para llevar a cabo sus actividades de una manera libre e independiente. En particular, este instrumento prevé que los representantes de los trabajadores deberán tener el tiempo libre necesario para realizar sus funciones representativas en la empresa, con goce de sueldo y otros beneficios. Las previsiones para la participación de los trabajadores también están contempladas en otras normas internacionales del trabajo. Por ejemplo, después de la adopción de la Recomendación No 119, en 1963, ocurrieron avances significativos en las leyes y usos de muchos países con respecto a los temas de la terminación de la relación de trabajo. Estos sucesos estuvieron especialmente relacionados con las dificultades económicas y los cambios tecnológicos que muchos países habían empezado a experimentar.

Por lo tanto, se adoptaron dos instrumentos adicionales en 1982: El Convenio No. 158 y la Recomendación No. 166 sobre la Terminación de la Relación de Trabajo.

“La terminación de la relación de trabajo” se define en estas dos normas internacionales del trabajo como la terminación a iniciativa del empleador. La justificación de la terminación deberá basarse en una razón justificada relacionada con la capacidad o conducta del trabajador, o basada en las necesidades operativas de la empresa, del establecimiento o del servicio (Convenio No 158, Art. 4) Las causas que no pueden considerarse como válidas para la terminación de la relación de trabajo incluyen la ausencia temporal del trabajo por motivo de lesión o enfermedad. A este respecto, se requiere la práctica nacional para determinar una serie de temas, incluyendo la definición de “ausencia temporal” del trabajo, y si se debe presentar un certificado médico, así como las posibles limitaciones para la aplicación del Convenio.

Las disposiciones del Convenio relativas al período de preaviso de la terminación de la relación de trabajo, el procedimiento de apelación contra dicha terminación, la indemnización por cese y otras formas de protección de los ingresos, son bastante similares a las mencionadas anteriormente. Un nuevo elemento del Convenio No 158 es que éste incluye disposiciones suplementarias con respecto a la terminación de la relación de trabajo por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o por causas similares, en las

cuales la participación de los trabajadores desempeña un rol fundamental. Por ejemplo, el Artículo 13 del Convenio establece que cuando un empleador contempla la terminación de la relación de trabajo por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o de naturaleza similar, el empleador debe tomar ciertas medidas. El empleador deberá: a) suministrar a los representantes de los trabajadores interesados la información pertinente en forma oportuna, incluyendo los motivos para haber considerado dicha terminación, el número y la categoría de los trabajadores que podrían ser afectados, y el período en el cual se tiene la intención de llevar a cabo dichas terminaciones; y b) proporcionar a los representante de los trabajadores interesados, de conformidad con las leyes y usos y tan pronto como fuera posible, una oportunidad para realizar consultas sobre las medidas a tomar para evitar o minimizar los efectos negativos de toda terminación del empleo de los trabajadores en referencia (por ejemplo, ayudar a encontrar un empleo alternativo).

Se debe tomar nota que el Convenio estipula que el empleador debe avisar a las autoridades públicas correspondientes cuando contemple seriamente la terminación de la relación de empleo de los trabajadores por motivos económicos, estructurales y tecnológicos. Esta medida es importante, especialmente en aquellas áreas en las que la empresa sería seriamente afectada. Las autoridades públicas también deberán recibir toda la información adicional pertinente, incluyendo una declaración escrita explicando las razones que existen para la terminación del empleo, que incluye el número y categoría de los trabajadores que podrían ser afectados, y el plazo en el cual se tiene la intención de llevar a cabo dichas terminaciones. Por otra parte, el empleador deberá notificar a la autoridad pública competente sobre la terminación de la relación de empleo antes de llevarla a cabo, y el período de preaviso deberá estar especificado en las leyes o regulaciones pertinentes²⁰.

8. La información, consulta y participación en el área de seguridad e higiene ocupacional en trabajo. La OIT y la legislación de la Unión Europea.

La salud y seguridad pertenecen a los tópicos centrales y clásicos de los derechos de información y consulta. A partir del año 1970, diversos países tomaron iniciativas con respecto a la seguridad e higiene ocupacional, resaltando la participación de los trabajadores. Algunos años después, el Convenio No. 155 (1981) de la OIT estableció el reglamento sobre seguridad e higiene ocupacional y el ambiente de trabajo, previendo modalidades efectivas a nivel de la empresa (sea que éstas estuviesen reguladas de conformidad con la ley, o mediante convenios colectivos, o incluso de acuerdo con las prácticas locales/nacionales), según las cuales “c) se proporciona información apropiada a los representantes de los trabajadores sobre las medidas que ha tomado el empleador para garantizar la seguridad e higiene ocupacional, y ellos pueden consultar a sus organizaciones representativas con respecto a dicha información en la medida que no divulguen los secretos comerciales” (Artículo 19). La misma norma añade que bajo estos convenios, “se debe permitir que los trabajadores o sus representantes investiguen y consulten con el empleador, sobre todos los aspectos de la seguridad e higiene ocupacional relacionados con su trabajo”. Con esta finalidad, por mutuo acuerdo “los asesores técnicos pueden ser personas traídos de fuera de la empresa, es decir, que no pertenezcan a la empresa”. La Recomendación No. 164 de la OIT, Convenio Suplementario No. 155; párrafo 12, aclara que los derechos de información y consulta sobre temas de salud y seguridad deberán otorgarse a una serie de instituciones participativas: delegados de

²⁰ Véase G. CASALE, Dialogo Sociale e l’OIL: una visione d’insieme, en R. BLANPAIN y M. COLUCCI, L’Organizzazione Internazionale del Lavoro. Diritti fondamentali dei lavoratori e politiche sociali, Napoli, Jovene ed. 2007, p. 23-56.

seguridad de los trabajadores, comités de salud y seguridad de los trabajadores, comités conjuntos de salud y seguridad, y otros representantes de los trabajadores. Esta norma también establece principios importantes que afectan la naturaleza y el contenido de la información y consulta. Ante todo, estas prácticas deberán permitir que las formas especializadas de representación de los trabajadores arriba mencionadas “contribuyan al proceso de toma de decisiones a nivel de la empresa con respecto a los temas de salud y seguridad” (Artículo 12, c). Éstos no son simplemente derechos que se deben conocer y no tomar acción alguna: “a) se deberá dar a los trabajadores y sus representantes la información adecuada sobre aspectos de salud y seguridad, se les deberá permitir que examinen los factores que afectan los temas de salud y seguridad, y se les deberá alentar para que propongan medidas sobre este tema”. A ellos también: “b) se les deberá consultar cuando se prevean nuevas medidas importantes en materia de seguridad e higiene y esto se hará antes de que se lleven a cabo las mismas; igualmente, se deberá tratar de obtener el apoyo de los trabajadores con respecto a dichas medidas”, y “c) se les deberá consultar sobre los cambios en la planificación de los procesos de trabajo, el contenido del trabajo o la organización del trabajo, los mismos que podrían tener implicancias en la salud y seguridad de los trabajadores”.

Los principios según los cuales “los empleadores deben informar y consultar, con anticipación, a los representantes de los trabajadores sobre los proyectos, medidas o decisiones que podrían tener consecuencias nocivas en la salud de los trabajadores” [Recomendación, 1977 (No. 156), párrafo 21, de la OIT sobre el Medioambiente de Trabajo (Contaminación del Aire, Ruido y Vibraciones)], reflejan la idea de una política de comunicaciones eficaz, la cual ya se había establecido en términos generales en el párrafo 3 de la Recomendación No. 129 de la OIT (véase párrafo anterior), que señala que “se difundan informaciones y que se efectúen consultas entre las partes interesadas, antes de que la dirección adopte decisiones sobre asuntos de mayor interés”. Por lo tanto, con la finalidad de que estas prácticas sean eficaces, “deberían adoptarse medidas para dar a los trabajadores interesados una formación sobre la utilización de métodos de comunicación” (Párrafo 6).

El enfoque participativo en la administración de la salud y seguridad está confirmado en la legislación de la UE. La Directiva Marco 89/391/CCE, que introdujo las medidas para fomentar la mejora en la salud y seguridad de las personas que trabajan en los Estados Miembros de la UE, es un ejemplo significativo en este sentido. El Artículo 10 establece una obligación para que el empleador tome las medidas adecuadas, de manera que los trabajadores y/o sus representantes, reciban, de conformidad con la legislación y/o las prácticas nacionales, toda la información necesaria con respecto a los riesgos para la salud y la seguridad, y las medidas de protección y prevención. Esta información debe suministrarse de una forma apropiada a los trabajadores temporales y a los contratados que están presentes en el establecimiento o la empresa. Además, los trabajadores que tengan funciones específicas en cuanto a la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, o de los representantes de los trabajadores que tengan responsabilidades específicas con respecto a la salud y la seguridad de los trabajadores, deben tener acceso a la siguiente información: evaluación de riesgos y medidas de protección, informes sobre la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades de los trabajadores; y a toda información producto de las medidas de protección y prevención, agencias de inspección y organismos responsables de la salud y la seguridad.

En 1989, el tema de la participación de los trabajadores fue discutido intensamente. En el Artículo 11 de la Directiva Marco se formuló un compromiso que fue la base de la actual ley europea sobre salud y seguridad. Esta disposición vincula la consulta con la participación. En realidad, los empleadores tienen la obligación de “consultar a los trabajadores y/o sus representantes, y permitirles que participen en los debates sobre todos los aspectos relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo”. Esto presupone la consulta de los trabajadores “en forma anticipada y oportuna”, y “el derecho de los trabajadores y/o sus representantes para hacer propuestas [y] participar de manera

equilibrada, de conformidad con las leyes y/o prácticas nacionales”. El objetivo de estos derechos es abarcar todas las medidas que afectan significativamente la salud y la seguridad, incluyendo la designación de los trabajadores que se requieren para implementar determinadas medidas, y la planificación y organización de una adecuada capacitación sobre salud y seguridad durante toda la relación de trabajo, mediante la contratación, transferencia de puestos, introducción de nuevos equipos de trabajo, y la introducción de nuevas tecnologías. Debido a su ratio y contenido, la Directiva de la CE va más allá de la simple lógica del derecho a la información. El sistema está basado en una forma genuina de consultas, debido a que éstas deben llevarse a cabo con anticipación y en forma oportuna. En otras palabras, no solamente se deben realizar antes de las decisiones que adopte el empleador, sino también con el tiempo suficiente para que se formulen propuestas y comentarios sobre las mismas. La fórmula “participación equilibrada” está abierta a diversas interpretaciones. El concepto es mucho más amplio que (o, al menos, diferente) el de la consulta, pero no al punto de constituir una forma de toma de decisiones conjunta, que impida que los empleadores tomen medidas que no han sido aprobadas por los trabajadores o sus representantes. Parece bastante claro que es una forma de participación que va más allá de la simple consulta, pero no necesariamente tan lejos como una toma de decisiones conjunta, dependiendo de los sistemas y prácticas nacionales. El concepto abarca un campo de múltiples formas de involucramiento de los trabajadores, que varía considerablemente entre cada Estado Miembro de la UE. Tanto en los textos legislativos de la OIT como de la CE, la información parece ser un concepto por el cual la gerencia informa al organismo representante de los trabajadores por escrito o en una reunión. La consulta significa, normalmente, el establecimiento de comisiones mixtas, en los que la gerencia no solamente informa a los representantes de los trabajadores, sino que dichos representantes también pueden comentar y esperar la justificación de la gerencia en caso de que exista diferencia de opiniones. Ciertamente, estos conceptos difieren de la negociación (cuando un resultado contractualmente obligatorio se obtiene mediante las comisiones paritarias de negociación a nivel de la compañía, o a nivel intersocietario), y de la cogestión (cuando el empleado tiene derecho al veto y se requiere el acuerdo de ambas partes para tomar las decisiones).

La eficacia de los derechos de información, consulta y participación deben tomar en consideración lo siguiente: a) primero, el tamaño de la empresa. En las pequeñas unidades, los sindicatos y otras formas representativas de los trabajadores están casi ausentes; los establecimientos pequeños también tienen menos probabilidades de implementar los requisitos legales; b) en segundo lugar, cuando los representantes de seguridad se integran en un sindicato formal en el centro de trabajo, ellos tienen más probabilidades de lograr las mejoras esperadas en el entorno laboral; c) en tercer lugar, las modalidades de consulta e información sobre temas de salud y seguridad reflejan el mayor carácter conflictivo o cooperativo de los entornos del sistema de relaciones laborales; y, en general, la colaboración entre la gerencia y los trabajadores favorece la divulgación de información y la consulta; d) en cuarto lugar, el rol de la iniciativa gerencial; más que la existencia de derechos legales, consulta e información, es efectivo cuando existe la presencia de una cultura gerencial que lo apoya, creando un clima de colaboración. El respaldo legal es fundamental para garantizar la plena independencia de los representantes de los trabajadores para actuar en este campo, pero, además, el éxito de las modalidades de información/consulta dependen en gran parte de la elección voluntaria de ambos lados de la industria; e) por último, cabe decir que la conciencia pública es la condición previa para la representación exitosa del trabajador en los aspectos de salud y seguridad en el centro de trabajo. Es vital para esta forma especializada del involucramiento de los trabajadores que dicha necesidad la perciban y valoren las personas en el centro de trabajo; existe una

evidencia empírica de que los trabajadores identifican la salud y la seguridad como una de las preocupaciones más importantes de su vida activa²¹.

9. La racionalización conceptual y regulatoria en la legislación de la UE frente al concepto de “involucramiento de los trabajadores”

La naturaleza y estructura, compuestas y complejas, de la participación, cuyos orígenes, fundación y objetivos son diversos pero siempre arraigados en la historia y la experiencia de los movimientos sindicales, y en el desarrollo de sistemas nacionales de administración del trabajo y relaciones laborales, no facilitan la tarea de identificar a priori el alcance conceptual y regulatorio del sistema y el método de participación. La legislación de la UE brinda una ayuda en este sentido, gracias a la racionalización conceptual y regulatoria realizada por los legisladores a comienzos del siglo veintiuno, apoyando y protegiendo el involucramiento de los trabajadores. Bajo las Directivas 2001/86 y 2003/72, este aspecto “abarca todo mecanismo, incluyendo la información, consulta y participación, a través de los cuales los representantes de los trabajadores pueden ejercer influencia en las decisiones que deben tomarse dentro de una empresa” (Art. 2 (h) de ambas directivas).

Mirando más detenidamente el tema, el concepto de la Comunidad sobre el “involucramiento de los trabajadores” es definitivamente de carácter teológico, como explicaremos más adelante. Por ahora nos enfocaremos en la estructura interna del involucramiento de los trabajadores, que los legisladores comunitarios, sin perjuicio de todos los demás mecanismos que tienen el mismo objetivo, opinan que toma esencialmente dos formas: a) los procedimientos de información y consulta que debe activar la empresa, incluso a solicitud e iniciativa de los trabajadores a través de sus órganos representativos. Dichos procedimientos deben realizarse antes de que la empresa o grupo de empresas tome algunas decisiones, ya sea que estén funcionando únicamente a nivel nacional, o a nivel transnacional de la Unión Europea; b) la participación de los trabajadores y/o sus representantes en el establecimiento y funcionamiento de los órganos administrativos y de vigilancia de las empresas. Estas dos formas pueden clasificarse como “participación disyuntiva” y “participación integrativa”, respectivamente. A pesar de que el desglose arriba mencionado es esquemático, refleja de manera bastante precisa las diversas formas y significados de la participación, mostradas en esta visión comparativa de términos y conceptos relativos al involucramiento de los trabajadores.

También se debería notar que difiere de este concepto de involucramiento, la participación económica y financiera de los trabajadores en el riesgo o capital de la empresa (véase párrafos anteriores), la misma que aún no ha sido regulada en la legislación de la Unión Europea.

Para proteger el involucramiento de los trabajadores, los legisladores comunitarios han creado o consolidado un marco regulador que todos los Estados Miembros, así como las empresas transnacionales que operan en la Unión, están legalmente obligados a aplicar, en colaboración con las organizaciones de trabajadores. El derecho europeo de involucramiento de los trabajadores consiste en estipulaciones mínimas, de las cuales pueden apartarse los sistemas legales nacionales solamente in melius. Es un derecho que, con el debido respeto de la naturaleza diversa y específica de las prácticas contractuales y sindicales nacionales, ofrece a los trabajadores las mismas garantías mínimas a todos los Estados Miembros. Este derecho agrega el rol de la negociación colectiva, tanto en la adaptación de las disposiciones nacionales a las disposiciones supranacionales, como en la

²¹ M. BIAGI, *Consulta e información sobre salud y seguridad*, de la Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, OIT, Ginebra, 1998, Capítulo 21.

aplicación de la legislación de manera global. Provee una protección muy importante, específicamente al involucramiento de los trabajadores, independientemente de los “mecanismos” adoptados para este fin (es decir, los procedimientos de información y consulta, o la participación en la creación de órganos de la compañía o de sus deliberaciones, u aún otros).

Igualmente importante es la definición técnica adoptada. En este sentido, los legisladores europeos han tenido cierto grado de precaución. Las definiciones no son muy analíticas, para prevenir conflictos de interpretación y aplicación derivados de las diferentes y muy diversas disposiciones y prácticas nacionales. Ni son éstas demasiado genéricas (aparte de la fórmula de referirse a las tradiciones y prácticas contractuales nacionales), esto es para impedir que las formas y los modelos que no son coherentes con la naturaleza y los objetivos del involucramiento de los trabajadores, sean incluidos en esa categoría. En las circunstancias consideradas en las Directivas 2001/86 y 2003/72, las mismas deben salvaguardar los derechos adquiridos de los trabajadores con respecto al involucramiento, en los casos en los que se establezca la Empresa Europea o la Empresa Cooperativa Europea.²²

Por consiguiente, los legisladores de la Unión Europea han enfocado sus disposiciones en los objetivos del involucramiento y las metas que ésta debe lograr, en los casos que el sistema legal de la UE considere que las disposiciones merecen ser protegidas. Al seguir esta vía, necesariamente se ha tenido que reconocer el rol fundamental de los organismos representativos de los trabajadores, y abandonar la posición neutral, criticada por muchos especialistas, que fuera previamente adoptada en diversas directivas de la UE. Un efecto de esta “neutralidad” fue no aceptar los derechos colectivos de las personas indebidamente descritas como representantes de los trabajadores, y considerar las obligaciones de información y consulta como satisfactorias, con la simple información provista directamente a los trabajadores individuales.

En la legislación comunitaria sobre información, consulta y participación de los trabajadores, el involucramiento activo está protegido y garantizado. Esto surge de las definiciones de información y consulta contenidas en las Directivas 2001/86 y 2003/72, así como de la Directiva Marco 2002/14, según las cuales “información significa la transmisión de datos de parte del empleador a los representantes de los trabajadores, con el fin de que conozcan el tema y lo examinen”; y “consulta significa el intercambio de opiniones y el establecimiento del diálogo entre el empleador y los representantes de los trabajadores”. Por otro lado, conforme a las Directivas 2001/86 y 2003/72, “participación significa la influencia del organismo representante de los trabajadores y/o de los representantes de los trabajadores en los asuntos de la compañía mediante: el derecho a elegir o designar a algunos de los miembros del órgano administrativo o de vigilancia de la compañía, o el derecho de recomendar y/o oponerse a la designación de algunos o de todos los miembros del órgano administrativo o de vigilancia de la compañía”²³.

Podríamos añadir que el involucramiento activo de los representantes de los trabajadores puede verse claramente desde los procedimientos de información-consulta que se han descrito están diseñados para “lograr un acuerdo”, tales como aquéllos que deben

²² También véase la última Directiva 2009/38 de la UE, del 6 de mayo de 2009, “sobre el establecimiento de un Comité de Empresa Europeo, o un procedimiento en las empresas o grupos de empresas de dimensión comunitaria, con el objetivo de informar y consultar a los empleados (volver a redactar)”. Además, véase G. ARRIGO, G. CASALE, *Comment to Directive 2009/38 (Comentario sobre la Directiva 2009/38)* (próxima LAB/ADMIN mimeo). (Véase el Cuadro 2)

²³ Véase J.L. MONEREO PÉREZ, J.A. FERNANDEZ AVILES, M.D. GARCIA VALVERDE, J.A. MALDONADO MOLINA, *La Participación de los Trabajadores en las Sociedades Anónimas y Cooperativas Europeas*, Navarra, Ed. Aranzadi, 2007. (Véase el Cuadro 3)

llevarse a cabo en el caso de los despidos colectivos²⁴. Asimismo, con referencia a las formas de participación en el estricto sentido de la palabra, solamente aquellos modelos de participación de los trabajadores en el establecimiento de los órganos de la compañía, en sistemas legales que prevean formas de participación de los trabajadores en los órganos de vigilancia o administrativos de las compañías, que garanticen una “influencia del órgano representativo de los trabajadores y/o de los representantes de los trabajadores en los asuntos de la compañía”, serían incluidos en la categoría de “involucramiento”. Una influencia que, en opinión de los legisladores de la UE, se podría lograr ya sea a través de la participación directa de los representantes de los trabajadores en los órganos de la compañía, en el porcentaje al cual ellos tienen derecho, o a través de la participación indirecta, a través del derecho de los representantes de los trabajadores “a recomendar y/o oponerse al órgano administrativo y de vigilancia de la compañía”.

La legislación comunitaria nos muestra dos criterios de calificación fundamentales para el involucramiento (o participación, en el más amplio sentido de la palabra) de los trabajadores: a) que la participación (o involucramiento) es un concepto amplio que incluye, en particular, procedimientos de información-consulta, y la participación de los trabajadores en los órganos de la compañía; y b) que podemos hablar de involucramiento (y no de participación), independientemente de la forma y manera en que se exprese, cuando los trabajadores estén en situación de “ejercer una influencia en las decisiones que deben tomarse dentro de una empresa, o de ejercer (cierta) influencia [...] en los asuntos de una compañía”. Estos criterios, a su vez, indican la naturaleza y el carácter, activo o pasivo, de la participación o involucramiento. En consecuencia, teniendo en cuenta los textos de las directivas antes mencionadas, no parecen estar incluidos en la categoría de “involucramiento de los trabajadores” de la Unión Europea, las formas y mecanismos de involucramiento pasivo, tales como el suministro de información según las modalidades (de lugar, tiempo e instrumentos) que “[no] permiten [a los trabajadores] familiarizarse con el tema y examinarlo”, o la activación de los procedimientos de consulta totalmente aparte de cualquier intercambio de opiniones o diálogo real entre las partes.²⁵

10. Relaciones entre la participación y la negociación colectiva.

Además de los puntos del párrafo 2.1 arriba mencionado, las relaciones entre la negociación colectiva y la participación son muchas, variadas y variables. No siempre es simple, por lo tanto, especialmente en algunos contextos nacionales, identificar el límite exacto entre las esferas (o métodos) de participación y las esferas (o métodos) de negociación.

Ciertamente se mantiene una diferencia a nivel teórico. Se supone que la participación surge y funciona a través de la idea de colaboración entre las partes para lograr lo que tienden a ser metas compartidas. La negociación, por otro lado, se supone, al menos en principio, que implica un conflicto (o antítesis estructural) de intereses. La distinción, sin embargo, parece contradecirse debido a la reciente evolución de la negociación colectiva en muchos países, y debido a experiencias reales de participación, lo que hace que los límites entre sus respectivas áreas de autonomía sean inciertos.

²⁴ Véase: Dir. 98/59, cuyo Artículo 2 (1) estipula: “Cuando un empleador esté considerando despidos colectivos, deberá consultar con los representantes de los trabajadores con la debida oportunidad, con miras a llegar a un acuerdo. Específicamente, se requiere que el empleador considere las alternativas para el despido”.

²⁵ Véase G. ARRIGO, G. BARBUCCI, *Comitati Aziendali Europei. Per una guida alle “buone prassi”*, Roma, Ediesse, 2007.

Por otro lado, no cabe duda que la disminución de la brecha entre la posición de las partes y la reconciliación de sus intereses que se logran a través de los convenios colectivos es, en principio, solamente temporal (pero no siempre fija) en cuanto a la duración. Como lo es la obligación respectiva de observar una “tregua” que puede, además, romperse debido a elementos “externos” del convenio colectivo, aún en sistemas organizados bajo el modelo de *concertazione* (consulta y colaboración) (tal como la “turbulencia” en el sistema político y/o en los sistemas económico-financieros).

Una mayor distinción entre la negociación y la participación surge del análisis de algunas experiencias nacionales, en las cuales se puede observar una “especialización” de las actividades relacionadas con cada una de ellas. Aún cuando se establezca en el marco de un diálogo social tripartito o de una *concertazione*²⁶, o cuando genere diversos grados de colaboración entre los trabajadores y la empresa que realmente impliquen una limitación temporal del conflicto, la negociación, en principio, no soporta el hecho de prescindir en forma total y *a priori* de este instrumento. Esto es cierto aún cuando es la propia negociación (en lugar de la ley) la que prevé los límites en la forma de “procedimiento”, para ejercer la auto-protección colectiva o de libertad de la empresa. Visto desde esta perspectiva, la participación y la negociación parecen sistemas abiertos que se comunican no solamente entre ellos, sino con otros sistemas, tales como los sistemas económicos y político-institucionales, y no sólo en el contexto de los procedimientos y/o foros de consulta y colaboración de los interlocutores sociales.

Esta diferencia ha sido confirmada por el sistema alemán, al menos en los textos legislativos. En este caso, las disposiciones legislativas, como se describe anteriormente, regulan la participación de los trabajadores, sin que entre en juego la negociación colectiva. La participación de los trabajadores en los órganos de una compañía ocurre de acuerdo a los procedimientos y en contextos claramente diferentes a los del involucramiento a través de la cogestión. En la cogestión, los procedimientos de información y consulta, a pesar de conllevar en algunos casos a convenios a nivel de la empresa, tienen ámbitos autónomos de aplicación con respecto a aquéllos que son propios de una negociación colectiva. Esto respeta plenamente el perfecto dualismo²⁷ que caracteriza al sistema alemán de las relaciones trabajador-empleador, y que se expresa en el modelo de representación del trabajador llamado de “doble canal”.

La vía seguida por el legislador de la UE en las directivas arriba mencionadas difiere en parte de este modelo. En las Directivas surge un grado de interacción entre el derecho a la negociación colectiva y el derecho al involucramiento de los trabajadores, aunque con algunos límites precisos entre el ámbito de derecho a la negociación y el ámbito del derecho al involucramiento. Esto ocurre particularmente en: a) el involucramiento en las compañías transnacionales (de conformidad con las Directivas 2001/86 y 2003/72), donde la negociación colectiva tiene el objeto de elegir y regular las formas y modalidades del involucramiento, tal como se describió anteriormente (es decir, incluyendo tanto los procedimientos de información como de consulta, y los procedimientos de participación de

²⁶ L. BELLARDI, *Concertazione e Contrattazione*, Cacucci, Bari 1999, G. CASALE, *Experiences of tripartite relations in Central and Eastern European countries*, (*Experiencias de relaciones tripartitas en los países de Europa Central y Oriental*, *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 16/2, 2000.

²⁷ W. DAEUBLER, *Das Grundrecht auf Mitbestimmung*, Frankfurt am Main, 1973; J. SCHREGLE, *Co-Determination in the Federal Republic of Germany (Cogestión en la República Federal de Alemania)*, “*International Labour Review*, Tomo 117, No. 1, 1978; M. WEISS, *Labour Law and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany (El Derecho del Trabajo y las Relaciones Laborales en la República Federal de Alemania)*, Kluwer, Deventer, 1987.

los trabajadores en los órganos de la compañía); y b) en los procedimientos de ceses colectivos, en los que se pretende llegar a un acuerdo en consulta con los trabajadores²⁸.

11. Los titulares de los derechos de participación

Las interacciones entre los métodos de negociación y los métodos participativos, como se mencionó anteriormente, caracterizan algunos sistemas nacionales de relaciones laborales, y algunos aspectos de los procedimientos de las directivas de la UE no facilitan la identificación de las personas que tienen poderes para realizar la negociación, ni de las personas que están facultadas para ejercer los derechos de involucramiento. Sin embargo, podemos afirmar que en diversos sistemas nacionales y en el propio sistema legislativo de la Unión Europea, aquéllos que tienen poderes de negociación y aquéllos que tienen derechos de involucramiento, son y permanecen formalmente distintos, aunque no exista falta de vínculos *de facto* entre ellos.

Los modelos nacionales de representación colectiva (en el centro de trabajo) y los sistemas nacionales de organización sindical y negociación colectiva, sin duda tienen influencia para identificar quiénes son los actores que tienen los derechos de participación y quiénes son los que tienen los poderes de negociación, respectivamente. Esta tarea es más difícil en los sistemas en los cuales la negociación y los métodos participativos se han desarrollado sobre la base del modelo de un solo canal de representación sindical, debido a que existe *a priori* una división y diferencia entre aquéllos que tienen los poderes de negociación y aquéllos que ejercen los derechos a la información, consulta y participación. En otras palabras, los mismos actores pueden, teóricamente, estar en un centro de trabajo y, al mismo tiempo ser representantes de los trabajadores en ese centro de trabajo, y tener derecho a información, consulta y participación, y ser partes de la negociación.

Por el contrario, en los sistemas de representación de doble canal, los derechos al involucramiento los ejercen los representantes elegidos por todos los trabajadores en el centro de trabajo ("representación interna"), mientras que la actividad de negociación generalmente la realizan los sindicatos ("representación externa"), algunas veces con la participación de las filiales del centro de trabajo.

En los modelos de doble canal, la representación de los trabajadores a nivel de la empresa se encomienda (casi) exclusivamente a los organismos o niveles que derivan directamente de los sindicatos externos, o que están relacionados estrechamente con ellos de alguna forma²⁹. En consecuencia, los representantes de los sindicatos de los trabajadores ejercen las funciones contractuales generales y las funciones de negociación participativa.

En el modelo de doble canal, la representación general de los trabajadores en la empresa se encomienda a un solo organismo elegido por todos los trabajadores; se

²⁸ Según la Directiva 98/59, sobre la protección de los trabajadores en los casos de ceses colectivos, el empleador debe "empezar las consultas con los representantes de los trabajadores con la debida oportunidad, con el fin de llegar a un acuerdo". Y, según la Directiva 98/50, sobre la protección de los trabajadores en los casos de traspaso de empresas, el cedente y el cesionario "consultarán con los representantes de sus empleados, con la debida oportunidad, sobre [dichas] medidas relativas a sus empleados, con miras a llegar a un acuerdo".

²⁹ En Francia y Bélgica también se prevén órganos mixtos. Los mismos incluyen al *chef d'entreprise* (jefe de la empresa), en algunos casos acompañados por los representantes de los sindicatos, como sucede en Bélgica. Véase A. LYON-CAEN, *Le nouveau code du travail*, Paris, Dalloz-Sirey, 2008; J.C. JAVILLIER, *Derecho del Trabajo*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1978; P. HUMBLET, M. RIGAUX, *Aperçu du droit du travail belge*, Bruselas, Bruylant, 2004.

garantiza a los sindicatos formas autónomas de presencia en la empresa, principal o exclusivamente para proteger a sus miembros. Las disposiciones legales generalmente rigen los organismos representantes de los trabajadores; esto es favorable, al menos en principio, para lograr un alto grado de institucionalización, y asegura que las reglas democráticas sean formalmente respetadas. Esto se aplica particularmente a las normas relativas a los procedimientos de electorado activo y pasivo, basándose en criterios proporcionales para la asignación de los miembros.

En algunos sistemas nacionales, además de estos organismos representativos unitarios, las leyes también prevén formas adicionales de representación de los trabajadores, así como actores en representación de los mismos. Éste es el caso, por ejemplo, de las sociedades por acciones, en las que los trabajadores tienen el derecho a elegir a sus representantes ante los órganos de vigilancia o administrativos de las compañías; estos trabajadores también deben asumir obligaciones que van más allá de su mandato: obligaciones con la compañía en lugar de con los trabajadores.

Esta forma de representación unitaria y general de los trabajadores a nivel de la empresa se encuentra en diversos países (especialmente en la Unión Europea), y desde perspectivas que son características de la legislación de la Unión Europea. Esta diferencia de funciones (participativa y contractual) es más evidente en los sistemas en los que se practican las modalidades de participación de los trabajadores en el sentido estricto de la palabra, es decir, a través de la presencia de los representantes de los trabajadores en los directorios y/u organismos de vigilancia de las sociedades por acciones.

El modelo de doble canal también es el que prefieren los legisladores de la Unión Europea. Este modelo es preferido en términos *de facto*, en lugar de en términos formales, ya que el Tratado no otorga a la Comunidad facultades específicas sobre “el derecho de sindicación” (Art. 137.6, TEC), los legisladores de la UE, solamente pueden prever los derechos de los representantes de los trabajadores en el más amplio sentido de la palabra, es decir, abarcando las diversas formas de organización a las cuales ellos deben necesariamente consultar. El respeto de las diversas formas y modelos de representación del trabajador a nivel de la empresa, también está garantizado por el hecho de que las disposiciones al respecto dictadas hasta la fecha, solamente prevén los derechos a la información y la consulta de los representantes de los trabajadores, y excluyen cualquier referencia a los sindicatos o al manejo de las actividades de negociación.

La función de los organismos unitarios elegidos por los trabajadores, a veces se percibe de manera general como opuesta a la función de los representantes del sindicato en el sentido estricto de la palabra (representación externa). Esta contraposición es, sin embargo, atenuada – en primer lugar, por la diferencia de poderes y funciones entre las dos formas de representación, y en segundo lugar, por el hecho de que los miembros de los comités de empresa son generalmente miembros de los sindicatos. De cualquier manera, lo que podría llamarse perfiles “corporativos” de los organismos representativos unitarios en el centro de trabajo, no impiden las comunicaciones –a veces muy cercanas– entre las dos formas de representación de los trabajadores: “internas” y “externas”. Una serie de factores desempeñan un rol en esta evolución. En primer lugar, el derecho de los sindicatos a desarrollar formas autónomas de representación en el lugar de trabajo, no solamente protege a sus miembros, sino que también es un instrumento para las comunicaciones y para la formulación de estrategias de los sindicatos, así como un vehículo para reclamaciones más generales. Y, en segundo lugar, el adquirir una mayor autoridad por parte de los organismos representativos unitarios y generales de los trabajadores, sobre todo gracias al derecho concedido a los sindicatos “más representativos” para ejercer una

influencia (que varía de un país a otro) en el establecimiento y funcionamiento de los organismos elegidos³⁰.

12. La participación “débil” o “fuerte”. La continuidad y discontinuidad entre las diversas formas de participación/involucramiento

Diversos conceptos y disciplinas juegan un rol en la definición de “la participación de los trabajadores”, que corresponde a los diversos grados de “los gestores de la colaboración”, a quienes los actores colectivos pretenden promover en cualquier determinado sistema de relaciones laborales. Sea cual fuere la fuente (legal y/o convenio), la participación en muchos países parece estar basada en la diferencia de roles y poderes entre los empresarios y los trabajadores, cada uno con distintas responsabilidades, aún cuando ello dé origen a formas más directas de involucramiento de los trabajadores (y/o de sus representantes) en las decisiones de la compañía.

Las formas y modelos de participación están claramente influenciados por diversos factores, tales como el sistema nacional de administración del trabajo, el escenario de las relaciones laborales, los modelos de representación de los trabajadores, el carácter público y privado de la relación de trabajo, el tamaño y la dimensión organizacional de las empresas y los mercados, y la relación entre las leyes y los convenios colectivos. La diversidad funcional de los sistemas de representación contractual en diversos países es, como hemos mencionado, el resultado de diferentes tradiciones y prácticas en los sindicatos, y en la acción colectiva a nivel de la empresa individual, el sector industrial y la política económica de manera global.

Cuando se observa a los países con economías de mercado industrializadas, uno puede encontrar diversas formas y/o modelos de participación de los trabajadores (derechos a la información y consulta, participación en los órganos de la compañía, y la participación económica y financiera). Dichos países continúan mostrando diferencias que, si bien pueden ser significativas, también están sujetas a un grado progresivo y recíproco de asimilación, que tiene dos causas fundamentales. Dichas causas son: a) la armonización, a través de directivas, de la legislación social de los Estados Miembros de la UE, en la formación, aplicación e implementación, en la cual colaboran los interlocutores sociales, tanto a nivel nacional como europeo; y b) la convergencia “espontánea” de sistemas, como resultado de la creación de un mercado único, incluyendo un política económica y financiera común a través de la creación de una moneda única.

Por más de 30 años, la armonización regulatoria ha afectado algunos elementos de participación de los trabajadores, tales como, los derechos a la información y consulta de los representantes de los trabajadores en los casos de ceses colectivos y traspaso de empresas, respetando solamente el ámbito de actividades de la empresa nacional. En los últimos 20 años, también se ha ampliado el contenido de dicha armonización, incluyendo la participación crucial de los trabajadores en temas tales como la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, la cual recurre a muchos principios de la OIT.

Desde el punto de vista europeo, la armonización regulatoria de algunos elementos de participación de los trabajadores, incluidos en el concepto de “involucramiento de los trabajadores”, de la Carta de Niza, ha sido finalmente coronada con el reconocimiento del derecho de los trabajadores a estar informados y ser consultados de manera oportuna “en los casos y bajo las condiciones previstas por la leyes comunitarias, así como por las legislaciones y prácticas nacionales”. Los derechos a información y consulta deben, por lo

³⁰ Particularmente en Bélgica, Francia y España.

tanto, garantizar a los trabajadores, a través de sus representantes, una serie de decisiones de la compañía, con la finalidad de establecer un diálogo provechoso para ambas partes. Estos derechos cumplirán, por consiguiente, el objetivo de llegar a un consenso sobre determinados temas (tales como las consecuencias de los despidos colectivos, o de un traspaso de la empresa), con el involucramiento o apoyo, según corresponda, de las autoridades públicas locales y/o nacionales³¹. En este sentido, el rol de la administración del trabajo es de primordial importancia.

Las características incluidas en el involucramiento de los trabajadores no solamente están relacionadas con el nivel organizacional, sino también con el funcional, incluyendo la dimensión un tanto diversa del ejercicio de los derechos. Como ejemplo podemos mencionar el vínculo entre los derechos de los Comités de Empresa Europeos a la información y consulta, y los derechos de los representantes de los trabajadores, a nivel de la empresa, en temas comunes tales como los ceses colectivos. Otras formas de relación entre las diversas formas de participación derivan de los poderes concedidos a los representantes de los trabajadores, la estructura de los derechos de participación, y el rol que tiene la negociación colectiva. La continuidad, o por el contrario, la discontinuidad entre las diversas formas de participación, no solamente podrían derivar de su fuente (ley y/o convenio colectivo). También pueden derivar de los objetivos y las formas organizacionales de la participación de los trabajadores. Además, pueden resultar de las diversas relaciones entre la participación, la representación de los trabajadores y la negociación colectiva. Estas consideraciones, entonces, nos llevarían a debatir, por consiguiente, la clasificación – en términos de la fuerza o debilidad – de los diversos modelos participativos (o involucramiento) de los trabajadores.

Las formas de participación *débiles* son aquellas que consisten en los derechos a la información, algunas veces antecediendo a los procedimientos de consulta, reconocidos por la ley y/o por los convenios colectivos. En la mayor parte de los países, los procedimientos de información y consulta no están vinculados ni son secuenciales. En algunos países, sin embargo, éstos están funcionalmente ligados, y pueden dar lugar a formas de “examen conjunto”, y actividades de negociación con la finalidad de preparar contratos colectivos. Estas formas serán diferentes en términos de la causa y el tema a partir de las negociaciones tradicionales, ya que se redactan en dirección conjunta (y/o cogestión) de los temas específicos de la empresa. Algunos ejemplos de dichos temas son: una crisis o reorganización de la compañía, los procesos de re-estructuración o reconversión que pueden dar lugar a una reducción del personal, o a un traspaso de la empresa.

³¹ En estos temas, la legislación de la UE ha estado influenciada positivamente por las disposiciones de la OIT: véase, por ejemplo, la Recomendación No. 119, que establece que “todas las partes interesadas deberían emprender una acción positiva para prevenir o limitar en todo lo posible las reducciones de personal mediante la adopción de disposiciones apropiadas, sin perjuicio para el funcionamiento eficaz de la empresa, establecimiento o servicio” (Art. 12). Además, “cuando se prevea que va a efectuarse una reducción de personal debería procederse lo antes posible a la consulta previa con los representantes de los trabajadores sobre todas las cuestiones apropiadas” (Art. 13.1. Y que “las cuestiones que deberían ser objeto de consulta podrían incluir el modo de prevenir los efectos de una reducción de personal, la disminución de las horas extraordinarias, la capacitación y readaptación de los trabajadores, las transferencias entre departamentos, el escalonamiento de las medidas de reducción durante un determinado período, la atenuación al mínimo de las consecuencias de esta reducción para los trabajadores respectivos, y la selección de los trabajadores que hubieran de ser objeto de la reducción” (Art. 13.2. Y, por último, que “si la proyectada reducción de personal es de tal amplitud que puede tener importantes repercusiones en la situación de la mano de obra de una región o de una rama de actividad económica determinada, el empleador debería notificarlo a las autoridades públicas competentes antes de proceder a tal reducción” (Art. 14).

Estas formas de la llamada participación *débil* expresan dos tendencias convergentes: a) una tendencia a que la negociación se convierta en una serie de relaciones – que son estables y organizadas en diversos grados – entre la gerencia y los trabajadores. Ello ocurre particularmente en situaciones de crisis del mercado que requieren un alto nivel de “diálogo” y “consenso social” en las decisiones de la compañía (una tendencia que es más evidente actualmente durante una situación de crisis económica y financiera; b) una tendencia a la participación en forma de preámbulo para la negociación y, algunas veces, para las actividades contractuales entre los órganos de la gerencia y los trabajadores a nivel de la empresa (en sistemas de un solo canal de representación). Esto se aplica cuando el tema que está en juego es para reconciliar de una manera pacífica (y preferiblemente fuera del tribunal, previendo foros de arbitraje, incluso a nivel de la compañía) los conflictos de intereses entre la gerencia y los trabajadores después que la empresa ha tomado decisiones que podrían tener consecuencias sociales adversas.

Visto desde esta perspectiva, la participación y la negociación dan lugar a un diálogo social estable, que también puede incluir a las autoridades públicas (como lo estipula, por ejemplo, la Ley de la Unión Europea sobre los ceses colectivos). Esto no sólo corresponde a la mediación y reconciliación tradicionales de controversias o conflictos colectivos, sino, más específicamente, a los problemas de gestión y administración relacionados con el mercado laboral, la reconversión profesional, etc. En este sentido, algunos procedimientos participativos sirven como un preámbulo para la negociación, y tienden a propiciar una “especialización” de las funciones de representación y negociación. La negociación, por otro lado, genera foros participativos que, a su vez, producen mayores efectos en las relaciones contractuales, haciendo que no sólo sean más estables, sino más complejas. Éste es el caso, por ejemplo, de la extensión del Diálogo Social a otros temas, ya sean públicos, como los relacionados con las actividades de reconstrucción, capacitación y asistencia social para los trabajadores afectados por los ceses colectivos; o privados, tales como las agencias de empleo, las ONG, etc.

Las formas de una participación *fuerte* corresponden, principalmente, a los derechos de cogestión, o formas semejantes y más estables de colaboración de parte de los organismos representativos de los trabajadores a nivel de la empresa, en los procesos de toma de decisiones de la compañía, o en decisiones que solamente pueden llevarse a cabo (generalmente como resultado de disposiciones legislativas) sujetas al hecho de informar previamente a los representantes de los trabajadores y en consulta o con el consenso de los mismos.

En lo que a esto se refiere, el modelo de participación que se considera el más completo es el modelo alemán. Esto se expresa: a) a nivel empresarial (en formas de cogestión), donde los empleadores están obligados no solamente a la consulta sino también a decidir conjuntamente con el Comité de Empresa sobre determinados temas (Betriebsrat), según la Ley de Comités de Empresa (Betriebsverfassungsgesetz); b) a nivel de las sociedades por acciones (unternehmerische Mitbestimmung).

En este sistema de toma de decisiones compartida, las funciones participativas pueden agotarse en los procedimientos para la negociación “contractual” o “precontractual”. Alternativamente, estos procedimientos pueden dar lugar a verdaderos “convenios de la compañía” (Betriebsvereinbarungen) cuando, se implementen, por ejemplo, las “decisiones conjuntas” o “el arbitraje en el foro de arbitraje interno” (Einigungsstelle, literalmente lugar de “unificación”). Pero estos convenios se distinguen – con respecto a la causa y al objeto, así como a las partes del convenio – por el contrato colectivo (Tarifvertrag) económico y regulatorio, que celebra el sindicato “externo” (Gewerkschaft) con las compañías y sus asociaciones.

Considerando lo antes mencionado, no podemos, por consiguiente, establecer una clasificación abstracta de las formas de participación en términos de fuerza y poder. Sino, necesitaríamos tomar en cuenta múltiples factores tales como: a) los diferentes motivos de

carácter legal y diverso, y los propósitos de las diversas formas de participación; b) la posición de éstos en el campo de las relaciones – dentro de la empresa – entre la gerencia, los trabajadores y sus representantes; y c) la naturaleza y roles diversos de aquéllos que tienen los derechos de participación. Ello hace que la reflexión se oriente nuevamente hacia los temas generales establecidos anteriormente sobre la existencia de una red o secuencia entre los procedimientos e institutos de participación, y entre la participación y la negociación y, más específicamente: i) del rol que han desempeñado los organismos participativos en los sistemas de relaciones laborales; y ii) de la estructura y funciones de los representantes de los trabajadores y la negociación colectiva.

13. Conclusiones

Retomando algunas de las consideraciones hechas anteriormente, podemos decir que la participación de los trabajadores no tiene un peso político-cultural claro en los diversos sistemas legales. En realidad, la “participación de los trabajadores es fundamental no solamente como un tema de derechos sociales, sino como un instrumento para fomentar un buen funcionamiento y éxito de la empresa a través de la promoción de relaciones estables entre la gerencia y los trabajadores en el centro de trabajo”³².

Mientras que es cierto que la participación fomenta el “consenso social”, también es cierto que, como lo menciona la Carta Social, “ayuda a fortalecer la competitividad de las empresas y la economía de manera global, así como la creación de puestos [...], y desde esta perspectiva, es una condición necesaria para que el desarrollo económico sea duradero” (punto 5 del Preámbulo).

Para parafrasear al Tribunal Constitucional Alemán³³, podemos decir que las características de la participación como “vínculo de relaciones sociales” y como recurso ocupacional y económico de la empresa, “sirve para fortalecer políticamente la economía de mercado, y servir a la comunidad”. Una primera e importante aplicación de esta propuesta fue la Directiva 94/45³⁴, y otras disposiciones del Estatuto de la Sociedad Anónima Europea. Éstas representan un avance en la integración económica y social de Europa, donde posibilitan dar apoyo a nivel social en la irreversible evolución de las compañías hacia la internacionalización, a través de mecanismos para el diálogo transnacional de los interlocutores sociales.

Un segundo orden de observaciones se refiere a la relación entre la participación y la negociación colectiva. Tan diversas como sean las formas de participación, “las evaluaciones de la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones de las empresas no pueden separarse de las evaluaciones de la función y alcance de la negociación colectiva. En ambos casos, los trabajadores tratan de ejercer influencia en las condiciones en las que ellos trabajan y producen. Ambas formas de participación han nacido porque los trabajadores están conscientes de la situación especial en las que ellos se encuentran; ambas se han desarrollado a través de la intención deliberada de los

³² La Comisión Europea, en el Memorándum sobre la Sociedad Anónima Europea (1988).

³³ Tribunal Constitucional (*Bundesverfassungsgericht*) norma del 1 de marzo de 1979.

³⁴ “El funcionamiento del mercado interno implica el proceso de concentraciones de empresas, fusiones transfronterizas, absorciones, empresas conjuntas y, consecuentemente, una transnacionalización de las empresas y los grupos de empresas; considerando que, si las actividades económicas se deben desarrollar de una forma armoniosa, las empresas y los grupos de empresas que operan en uno o más de los Estados Miembros, deben informar y consultar a los representantes sobre las actividades de sus empleados que están afectados por sus decisiones” (Directiva 94/45, punto 8 del preámbulo).

trabajadores de reducir las desventajas relacionadas con su estado de dependencia”³⁵. Por estos motivos, la existencia y el buen desarrollo de la participación, con sus repercusiones, es de gran importancia para la negociación colectiva de los representantes de los trabajadores. Igualmente, los objetivos y logros concretos de la política de negociación no son de ninguna manera irrelevantes para el buen desarrollo de los mecanismos de participación.

No obstante, la participación no puede en ningún caso reemplazar a la negociación colectiva. Como puede verse a en algunos modelos nacionales de relaciones laborales, ciertas limitaciones de la negociación colectiva pueden superarse con la ayuda de los mecanismos de participación. Esta relación, que puede describirse como simbiótica (es decir, una “estrecha relación con la influencia recíproca”), entre la participación y la negociación, también está presente en diversos sistemas de relaciones laborales nacionales. Sabemos que en algunos países los procedimientos de información y consulta de los trabajadores sobre decisiones estratégicas o económicas, y sobre las consecuencias sociales de aquellas decisiones, no siempre son salvaguardadas adecuadamente. También sabemos que el involucramiento de los trabajadores mayormente sirve para refrendar – mientras no sea capaz de influenciar – las decisiones de los empleadores. Muchos observadores, por ende, piensan que es necesario implementar los procedimientos de información y consulta que, en efecto, hacen posible anticipar las decisiones de las compañías, adoptando una verdadera política de diálogo, previo y continuo, así como de seguimiento de las decisiones estratégicas. Tal política deberá incluir las decisiones relativas al empleo (capacitación, reconversión, recalificación, etc.), así como aquéllas diseñadas para fortalecer la seguridad del empleo³⁶. En este sentido, un sistema de administración del trabajo eficiente sólo puede ser beneficioso para los trabajadores y los empleadores cuando se implementan políticas laborales en los diversos niveles de la economía.

³⁵ S. SIMITIS, 1979, comentario sobre la norma *Bundesverfassungsgericht* (*supra*) en *Giornale di Diritto del lavoro e di Relazioni Industriali*, 1979, p. 584 y siguientes (los pasajes citados están en las páginas 587 y 596).

³⁶ En lo que a esto se refiere (y con referencia a la UE), la Comisión, desde su “estrategia de empleo” ha subrayado la importancia prioritaria de la adaptabilidad de los trabajadores a las empresas, aún más que al mercado laboral; la necesidad de invertir en la innovación e investigación, y en la capacitación, de parte de las compañías; y el rol negociador de los interlocutores sociales en los procesos de organización e innovación del trabajo Comisión Europea, “Cooperación para una nueva organización del trabajo”, Libro Verde, 1997). (Véase el Cuadro 4)

ALEMANIA (Constitución de las Empresas)

La constitución de las empresas constituye la base para la institución de órganos de representación de los trabajadores dentro de los establecimientos, y de sus derechos y obligaciones. Junto con la cogestión prevista en los estatutos de las compañías, la constitución de las empresas es el núcleo del sistema de representación institucionalizada de los intereses. Se rige por la Ley de Sociedades (*Betriebsverfassungsgesetz*) de 1972 (y las reformas que le siguieron; algunas veces denominada en inglés como Ley de Relaciones entre la Gerencia y los Trabajadores (*Labour/Management Relations Act*)). El principal órgano activo de la constitución de empresas es el comité de empresa. En las leyes pertinentes también se establecen reglamentos sobre los órganos de representación colectiva de los trabajadores para personas discapacitadas, o sobre órganos representativos del personal ejecutivo. La constitución de las empresas contempla, además, derechos individuales relativos a consultas y reclamos que el empleado pueda presentar, incluso en establecimientos que no cuentan con un comité de empresa. De otro modo, los distintos derechos de participación del comité de empresa previstos en la constitución de las empresas tan sólo pertenecen al comité de empresa.

La constitución de las empresas se aplica a todos los establecimientos de derecho privado ubicados en la República Federal. En cuanto al servicio público, estos asuntos son normados por las disposiciones sobre representación de personal. Los derechos de participación previstos en la constitución de las empresas no son aplicables ni a las instituciones eclesiásticas ni a las comunidades religiosas (Ley de Sociedades, inciso 118), las cuales poseen sus propios órganos de representación del personal eclesiástico. En la categoría de establecimiento conocida como “*Tendenzbetrieb*”, los derechos de cogestión del comité de empresa son restringidos.

En cuanto al personal, el alcance de la constitución de las empresas sólo comprende a aquellas personas pertenecientes a un establecimiento calificadas como trabajadores bajo la Ley (inciso 5); el personal ejecutivo, por ejemplo, está excluido. La Ley exige que el comité de empresa y el empleador trabajen juntos en base a una cooperación de buena fe y respetando las normas contenidas en los estatutos y los convenios colectivos. Sin embargo, esto no coloca al comité de empresa en una posición de subordinación directa a los sindicatos como órganos de representación. Más bien, los sindicatos desempeñan un rol de apoyo y de supervisión en los establecimientos individuales. Los representantes sindicales tienen derecho de acceso a los establecimientos en los cuales hay miembros del sindicato. Con excepción de las disposiciones sobre penalidades y multas administrativas, todas las controversias relativas a la constitución de las empresas son competencia de los Tribunales del Trabajo, los cuales los resuelven mediante un procedimiento denominado “*Beschluss*”. Conforme a la Ley (inciso 40, f.), todos los costos asociados con la constitución de empresas corren por cuenta del empleador.

Los precursores históricos de un sistema institucionalizado de representación de los trabajadores fueron los comités de trabajadores que se crearon en la industria minera desde 1905, los comités de trabajadores manuales y trabajadores de oficina que se crearon en todos los establecimientos con más de 50 trabajadores desde 1916, y la garantía legal de representación de los trabajadores prevista en la Ley de Comités de Empresa (*Betriebsrätegesetz*) de 1920. Las modalidades de representación de los trabajadores dispuestas

en la constitución de las empresas han existido desde que se publicó la Ley de Sociedades de 1952. Posteriormente, la Ley de 1972 amplió el alcance de los derechos de cogestión del comité de empresa y recodificó por completo la constitución de las empresas. Esta Ley puede, por ende, ser considerada como un equivalente industrial de la democratización del Estado. La Comisión Permanente de Cogestión del Parlamento Federal (*Mitbestimmungskommission*) también ha opinado que, respetando debidamente la protección de la dignidad humana y el derecho de las personas a desarrollar su personalidad libremente contemplado en la Ley Básica, la subordinación del empleado a la autoridad gerencial y organizacional de otras personas, es aceptable solamente si las garantías de libertad otorgadas por la Constitución se reflejan en la oportunidad de tener voz en la formación del proceso de trabajo. En consecuencia, la Ley de 1972 contempla derechos de participación mínimos que, en principio, pueden ser ampliados.

En una serie de compañías que tienen sucursales de establecimientos o filiales en diferentes Estados Miembros de la CE, se han creado “comités de empresa” especiales como portavoces de los intereses de los trabajadores en todos sus establecimientos ubicados en la Comunidad. Sin embargo, estos órganos no tienen el apoyo institucional que tiene un comité de empresa al estilo alemán, ni tampoco los derechos correspondientes.

ALEMANIA (Comité de Empresa)

Como una modalidad de representación institucionalizada de los intereses de los trabajadores de un establecimiento, el comité de empresa es un órgano de la constitución de empresas. Sirve tanto al establecimiento como a la fuerza laboral. Los medios de los que dispone para cumplir con esta función son sus derechos de participación, así como sus derechos de información, consulta y cogestión. Está facultado para celebrar acuerdos de empresa para el establecimiento, y está autorizado para entablar acciones legales bajo el procedimiento “*Beschluss*”, en caso se desconozcan sus derechos. Su relación con el personal se rige por la obligación de llevar a cabo su negocio de manera imparcial, sin tomar en cuenta su raza, religión o credo, nacionalidad, origen, actividad política o sindical, género o edad. En consecuencia, los trabajadores manuales y de oficina de ambos géneros (en principio), así como los departamentos individuales del establecimiento, deben tener representación en el comité en forma proporcional a la cantidad de trabajadores que componen estos grupos. El comité es elegido de acuerdo con las disposiciones de elección de los comités de empresa. El comité no está sujeto a las decisiones tomadas en las reuniones de la empresa, y no se puede votar para relevar a sus miembros del mandato. Sin embargo, puede ser destituido de sus funciones por el Tribunal del Trabajo debido a una grave violación de sus deberes. Debe cumplir con los principios de la obligación de paz y cooperación de buena fe con el empleador y, además, debe cooperar con los sindicatos que tengan presencia en el establecimiento y con la organización de empleadores respectiva.

El requisito para constituir un comité de empresa es que el establecimiento en cuestión deberá emplear regularmente a un mínimo de 5 trabajadores que sean elegibles para votar. La duración del mandato es de 4 años. El tamaño del comité depende del número de trabajadores del establecimiento que son elegibles para votar, siempre y cuando el comité tenga varios miembros y elija a dos de ellos como presidente y vicepresidente. Los miembros del comité gozan de una protección especial contra los despidos. La calidad de miembros del comité llega a su término cuando vence el mandato, por renuncia, por terminación de la relación de trabajo, por pérdida de elegibilidad, expulsión o disolución del comité por decisión de un tribunal. El comité de empresa no tiene capacidad para poseer activos y no se le puede considerar responsable conforme a ley. El empleador asume los costos de las actividades del comité y, en este sentido, también es responsable por las acciones del comité. En compañías donde hay varios comités de empresa, se debe crear también un comité de empresa de la compañía. En un grupo (de compañías), se crea además un comité de empresa grupal, si así lo deciden los comités de empresa corporativos de las compañías miembros. Los intereses del personal

ejecutivo no son protegidos por el comité de empresa, sino por un órgano autónomo de representación del personal ejecutivo.

En varias compañías que operan sucursales de establecimientos o subsidiarias en diferentes Estados Miembros de la CE, se han creado “comités de empresa” especiales como portavoces de los intereses de los trabajadores en todos sus establecimientos ubicados en la Comunidad. Sin embargo, estos órganos no tienen el apoyo institucional que tiene un comité de empresa de estilo alemán ni tampoco los derechos correspondientes.

ALEMANIA (Cogestión)

El concepto de cogestión se refiere a dos niveles y modalidades distintas de participación de los trabajadores: cogestión a nivel del establecimiento por parte del comité de empresa y cogestión por encima del nivel del establecimiento, en el consejo de vigilancia de las compañías, que es el objeto principal de esta entrada. A este nivel, la cogestión es regulada por tres leyes de diferentes sectores de la economía y tamaños de compañía. El sistema que brinda la forma más amplia de cogestión (“cogestión basada en la paridad”), es la cogestión en la industria carbonífera y siderúrgica, la cual está regida por la Ley de Cogestión en la Industria Carbonífera y Siderúrgica de 1951 (*Coal, Iron and Steel Industry Co-Determination Act*) (*Montan-Mitbestimmungsgesetz*). Las compañías de otras industrias que tienen entre 501 y 1,999 trabajadores, están cubiertas por las disposiciones respectivas de la Ley de Sociedades de 1952 (*Betriebsverfassungsgesetz*) (y las reformas posteriores), según las cuales los representantes de los trabajadores ocupan solamente un tercio de los puestos en el consejo de vigilancia. Finalmente, la Ley de Cogestión de 1976 (*Mitbestimmungsgesetz*) abarca todas las formas estándar de las compañías que normalmente emplean a más de 2,000 trabajadores. Con ello, existe igual número de representantes por el lado de los trabajadores y por el lado de la compañía en el consejo de vigilancia, el cual consta de 12, 16 ó 20 miembros, de acuerdo con el tamaño de la compañía. Sin embargo, el procedimiento para elegir al presidente del consejo de vigilancia estipula que, si se requiere una segunda votación, el presidente es elegido por los representantes de los accionistas, mientras que los representantes de los trabajadores pueden elegir sólo al vicepresidente. Esto es crucial, ya que las decisiones del consejo de vigilancia requieren el voto de una mayoría simple. En caso de que exista un empate, el presidente tiene dos votos en la segunda votación y, por ende, puede emitir el voto dirimente a favor de los accionistas. Para todos los fines prácticos, esto significa que los accionistas siempre están representados por un voto más que los demás.

Los representantes de los trabajadores son elegidos en forma directa por la fuerza laboral si así lo desean, o en forma indirecta por un órgano secundario de delegados, nombrados por los trabajadores. Los representantes de los accionistas son elegidos por la junta de accionistas respectiva o por la asamblea general de la compañía. Históricamente, la participación a nivel de la compañía se remonta al año 1920, cuando se promulgó la Ley de Comités de Empresa (*Betriebsrätegesetz*). En cuanto a la historia ideológica, abarca un amplio espectro, desde la teoría social católica, hasta las perspectivas democráticas y socialistas radicales. La Ley de Comités de Empresa ya establecía el derecho de los comités de empresa a designar un miembro que lo representara en el consejo de vigilancia. Luego del sistema establecido en la industria carbonífera y siderúrgica en 1951, y del sistema introducido al amparo de la “constitución de las empresas” en 1952, la Ley de Cogestión de 1976 estipuló una nueva modalidad de participación en la compañía que era más amplia que el sistema de 1952, aunque aún no se lograba la cogestión basada en la paridad que prevalecía en la industria carbonífera y siderúrgica. En este sentido, una vez más se hace mayor hincapié en la adquisición de información adicional, sin la capacidad de ejercer una influencia real.

La Ley de Cogestión de 1976 se promulgó en medio de una fuerte oposición de las organizaciones de empleadores. En 1979, el Tribunal Constitucional Federal desestimó una apelación constitucional interpuesta contra esta Ley.

Con respecto a la forma de cogestión a aplicarse en la Sociedad Anónima Europea (Societas Europea, o SE), existen tres variantes disponibles. La primera variante se basa significativamente en la práctica existente en la República Federal y los Países Bajos, y la segunda corresponde al sistema francés. La tercera variante establece condiciones mínimas para la cogestión; aquí, la modalidad de cogestión puede acordarse entre la gerencia y los trabajadores que se designen, pero se debe informar y consultar a los representantes de los trabajadores sobre la situación comercial de la compañía por lo menos cada trimestre calendario. Como principio general, la naturaleza de la cogestión está, no obstante, regida por las disposiciones sobre la materia en el Estado Miembro donde está ubicada la SE. (Véase el Cuadro 3)

ALEMANIA (Derechos de Cogestión del Comité de Empresa)

Éstos son los derechos de participación de mayor alcance que tiene el comité de empresa. Teniendo como objetivo el establecimiento de normas colectivas generales, la cogestión comprende la participación en acuerdos de seguridad y salud en el trabajo, cogestión voluntaria y obligatoria, y la adopción formal de una conciliación de intereses y de un “plan social”, en caso el establecimiento sufra una alteración sustancial (Ley de Sociedades, incisos 87 y siguientes y 111 y siguientes). Los derechos de cogestión del comité de empresa también incluyen su involucramiento en la definición del diseño de formatos de solicitudes de trabajo, los métodos de evaluación y las directrices de selección de personal, la capacitación en el empleo y las medidas relativas al personal individual (contratación, clasificación y reclasificación, transferencia, despido) (incisos 94 y siguiente., 96 y siguientes, 99 y 102). Como principio general, el derecho de cogestión se ejerce a través de un acuerdo de empresa o de un acuerdo de empresa semiformal en el caso de medidas colectivas, y a través de una decisión correspondiente del comité de empresa, en el caso de asuntos relacionados con personal individual. En lo que respecta a asuntos individuales, una decisión de los tribunales puede reemplazar a la aprobación del comité. Los derechos de cogestión del comité de empresa deben respetarse, incluso en casos urgentes.

El área de cogestión colectiva obligatoria abarca asuntos relacionados con: normas de trabajo; tiempo de trabajo en el establecimiento, incluyendo descansos, jornada reducida y horas extraordinarias; el método de pago de la remuneración; el acuerdo sobre los principios generales de vacaciones anuales y la elaboración del rol de vacaciones; la introducción y el uso de dispositivos técnicos para supervisar la conducta y desempeño de los trabajadores; la prevención de accidentes y protección de la salud; la forma, estructura y administración de los beneficios laborales complementarios; la provisión y retiro de viviendas de propiedad de la compañía; los asuntos relativos a modalidades de remuneración en el establecimiento, así como a principios y métodos de remuneración; la fijación de remuneraciones basadas en el desempeño; y los principios en que se fundamenta el plan de sugerencias de la compañía, que considera las sugerencias de mejora de los trabajadores. En cuanto a estos asuntos, el empleador no puede tomar ninguna acción sin contar con el acuerdo del comité de empresa y, en realidad, ambas partes pueden tomar la iniciativa. En consecuencia, el comité de empresa puede incluso exigir a la compañía que acepte normas que rijan estos asuntos recurriendo al comité de arbitraje del establecimiento. En lo referente a asuntos colectivos, la decisión del comité de arbitraje puede reemplazar al acuerdo voluntario entre el empleador y el comité de empresa. Por regla general, los derechos de cogestión del comité de empresa están limitados a las condiciones regulatorias formales de empleo y, en cuanto a los beneficios laborales complementarios y las remuneraciones basadas en el desempeño que otorga la compañía, están

limitados a participar en el “cómo” luego de que el empleador haya tomado una decisión sobre el “si es que”. Esta restricción de los derechos de cogestión del comité se debe a que las leyes y los convenios colectivos tienen primacía sobre el ejercicio de estos derechos.

Con la introducción de nuevas tecnologías de producción y de nuevos conceptos de producción, y con la inclusión en los convenios colectivos de términos que asignan a las partes la implementación práctica de reglamentos sobre horas de trabajo a nivel del establecimiento, los derechos de cogestión del comité de empresa han cobrado cada vez más importancia. Los convenios colectivos pueden ampliar estos derechos.

ALEMANIA (Comité de Personal)

El comité de personal es el órgano equivalente del sector público al comité de empresa del sector privado. Se debe constituir un consejo de empresa en cada establecimiento del sector público que tenga por lo menos 5 trabajadores, incluyendo funcionarios públicos de carrera (*Beamte*), trabajadores manuales y trabajadores de oficina. Su base legal se encuentra en la Ley Federal de Representación de los Trabajadores (*Federal Staff Representation Act*) (*Bundespersonalvertretungsgesetz*), y en las leyes de representación de los trabajadores del Länder (estado) individual.

Con respecto a las personas involucradas, la composición del comité de personal es determinado por el resultado de sus elecciones. Las normativas legales, no obstante, estipulan que todo grupo de trabajadores que tenga presencia en un establecimiento del sector público debe contar con al menos un representante en el comité de personal. El número real de estos representantes depende del número total de miembros del grupo. El tamaño del comité de personal se calcula en base al número de personas empleadas en el establecimiento del sector público correspondiente. El mandato dura normalmente 4 años.

Las estructuras internas del comité de personal se establecen por ley. El comité de personal debe elegir una junta ejecutiva que incluya, por lo menos, un representante de cada grupo presente en el comité; cada grupo elige a su propio representante en dicha junta. Asimismo, el comité de personal elige al presidente y a un vicepresidente. El presidente representa al comité dentro del contexto de las decisiones que adopte. Estas decisiones se toman con el voto favorable de una mayoría absoluta de los miembros presentes. Los costos de las actividades del comité de personal son asumidos por el establecimiento del sector público; esto incluye el reembolso de gastos de viaje, alojamiento y personal de oficina, cuando sea aplicable. En los establecimientos del sector público con más de 300 trabajadores, se otorga a los miembros del comité de personal una liberación del trabajo a tiempo completo.

Las actividades del comité de personal consisten esencialmente en el ejercicio de sus derechos de participación, como parte de lo cual el comité, junto con el jefe del establecimiento del sector público, debe mantener una relación amigable y cooperación de buena fe. Sus derechos de participación están estructurados bajo términos similares a los prescritos en la constitución de empresas del sector privado, contando con derechos de información y consulta principalmente en relación con temas de personal, y con derechos de cogestión dentro del contexto de los asuntos sociales. En todas estas áreas, el comité de personal adopta sus decisiones mediante una resolución formal. En los casos en que un asunto que deba decidirse afecte solamente a uno de los grupos de trabajadores representados, sólo ese grupo participará en la adopción de la decisión. El comité puede, además, ejercer sus derechos de cogestión para concretar un acuerdo de establecimiento con el jefe del establecimiento del sector público. Si resulta imposible llegar a un acuerdo, el asunto se puede derivar al comité de arbitraje del establecimiento.

En todos los casos, el prerequisite para ejercer los derechos de participación es que el establecimiento del sector público concerniente tenga autoridad para regular los asuntos en cuestión. Además, si no se puede llegar a un acuerdo, la autoridad es transferida al siguiente nivel administrativo inmediato superior, y al órgano administrativo de representación del personal asociado con dicho nivel.

ALEMANIA (Consejo de Vigilancia)

De conformidad con la Ley de Sociedades, el consejo de vigilancia es un órgano social que se requiere en las sociedades cooperativas y las sociedades anónimas inscritas; es obligatorio en el caso de las sociedades de responsabilidad limitada, sólo si se cumplen ciertas condiciones previas; y es opcional en todos los demás casos. Su función esencial es supervisar la forma en que se administra el negocio. Representa a la compañía en las relaciones con la junta directiva, y posee autoridad para nombrar y destituir a los miembros de dicha junta. El número de miembros del consejo de vigilancia varía de acuerdo con el tamaño de la compañía y, si la compañía está sujeta a la cogestión, varía de acuerdo a la forma que éste debe tomar. El consejo de vigilancia nombra al presidente y al vicepresidente entre sus miembros y sesiona una vez al año. El consejo de vigilancia sólo puede estar constituido por personas naturales que no forman parte de la gerencia de la compañía. Se designa a estas personas entre los miembros de la sociedad civil, los accionistas o miembros de la compañía presentes en la asamblea general, la junta de accionistas o la asamblea general de la compañía; y en las compañías sujetas a la cogestión, se designa entre los trabajadores (mediante diversos métodos de elección). De la totalidad de representantes de los trabajadores que conforman los consejos de vigilancia de las compañías sujetas a cogestión, aproximadamente el 80 por ciento son miembros de sindicatos afiliados a la Federación Alemana de Sindicatos (*DGB*).

ALEMANIA (Junta Directiva)

Es el órgano que lleva a cabo el negocio de una asociación, o de los tipos de compañía conocidos como sociedad cooperativa inscrita y sociedad anónima, y que tiene la capacidad legal para representar a la asociación o compañía en todas las relaciones externas.

La junta directiva dirige una sociedad anónima desempeñando el rol de empresaria y bajo su propia responsabilidad y, en principio, no está sujeta a instrucciones. En las compañías sujetas a cogestión, uno de sus miembros debe ser un trabajador que ocupe el cargo de director. Sus procedimientos internos son regulados por el estatuto de la sociedad y, posiblemente, por reglamentos generales. Sus funciones y obligaciones son determinadas por la ley, el estatuto y las resoluciones adoptadas por la junta de accionistas, así como por los requisitos para la conducción adecuada del negocio, la lealtad a la compañía, la convocatoria a una asamblea general de la compañía o una junta de accionistas, y el suministro de información a dichas juntas, la reuniones informativas con el consejo de vigilancia, y la consideración en general de los miembros o accionistas, y los trabajadores y público en general.

La junta directiva está conformada por una o más personas nombradas por el consejo de vigilancia por un período de 5 años, con la posibilidad de ser reelegidas. El nombramiento como miembro de la junta directiva es un tema independiente de la celebración del contrato de trabajo correspondiente. Si una persona deja de ser miembro de la junta directiva, esto no pone término al contrato automáticamente. Los miembros de la junta directiva están sujetos a una restricción de competencia durante el tiempo que pertenezca a la junta. Dado que los miembros de la junta directiva usualmente no son trabajadores, el derecho laboral les es aplicable únicamente en la medida que la junta asuma el rol de empleador conforme al derecho laboral, quedando sujeta a las respectivas obligaciones frente a los trabajadores, al comité de empresa y

al comité económico. Además, es posible que los miembros de la junta presenten acciones legales ante el sistema de tribunales del trabajo.

ALEMANIA (Participación Financiera de los Trabajadores)

Es un término que se refiere a la participación de los trabajadores de una compañía en su capital social o beneficios. Los trabajadores mayormente adquieren acciones representativas del capital social mediante inversiones realizadas con prestaciones para la formación de capital, o planes de participación en los beneficios. Las prestaciones para la formación de capital no se pagan a los trabajadores en fondos de libre disposición, sino que se hacen inversiones en representación de los trabajadores (por ejemplo, ahorros en sociedades de crédito inmobiliario y participación en activos productivos bajo la forma de acciones, ciertos certificados de fondos de inversión o participaciones en sociedades de responsabilidad limitada), o las usan los trabajadores para fines específicos (por ejemplo, la construcción o adquisición de su propia casa). El Estado alienta estas actividades mediante el complemento de ahorros de los trabajadores. Los mismos trabajadores deciden el tipo particular de inversión dentro de las posibilidades estatutarias. Los trabajadores tienen derecho a recibir prestaciones para la formación del capital, adicionalmente a su remuneración sólo si estos pagos adicionales se han contemplado en un convenio colectivo, acuerdo de empresa o contrato de trabajo individual. (Véase el Cuadro 4)

AUDITORÍA ÉTICA

La auditoría ética se refiere a mediciones documentadas, completas y regulares del cumplimiento de las políticas y procedimientos publicados por la compañía.

AUSTRALIA (Participación Representativa de los Trabajadores)

La participación representativa de los trabajadores (PRT) ha estado históricamente enfocada en el sindicalismo comercial. Las formas de representación no sindicalizadas de los trabajadores están menos institucionalizadas que en otros países industrializados, y no existe legislación para los comités de empresa. Los Comités Consultivos Conjuntos (JCC por sus siglas en inglés) son los que más se asemejan al equivalente de los comités de empresa de Australia, y son la forma más común de PRT, aparte de los sindicatos. Los JCC difieren de los comités de empresa establecidos legalmente en que ellos mayormente son el producto de una iniciativa unilateral de la gerencia, o de un acuerdo sindicato-gerencia. Los Comités Consultivos Conjuntos también varían considerablemente en términos de su composición, jurisdicción, poderes y su nivel organizacional de operaciones. Dichos Comités generalmente incluyen hasta 50 por ciento de los gerentes, así como de los representantes de los trabajadores. Estos últimos algunas veces son designados por la gerencia, algunas veces por los sindicatos o por una combinación de ambos, y parece que cada vez más los trabajadores tienen menos oportunidad de elegirlos directamente. Los JCC habitualmente tienen un rol asesor para con la gerencia, siempre son restringidos en su jurisdicción a un pequeño margen de temas, y siempre tienen competencias específicas por un tiempo limitado (grupos de trabajo). Desde 1990 hasta 1995 el porcentaje de centros de trabajo con 20 o más trabajadores que tenían presencia en los JCC, se duplicó, de 14 a 33 por ciento. Estos Comités son mucho más comunes en el sector público, en los grandes centros de trabajo y en los centros de trabajo sindicalizados. En comparación con los comités de empresa al estilo europeo, los JCC sufren una serie de limitaciones como una forma de verdadera representación o derecho a opinar de los trabajadores. Al punto de que ellos dependen del criterio de la gerencia en su formación, estructura y poderes, sus limitaciones son, por ende, claras. Cuando los Comités dependen del convenio con los

sindicatos, su viabilidad, como enfoque de representación general de la voz del empleador, también es duramente restringida por la declinación del nivel de cobertura del sindicato, y por el hecho de que una mayoría de los trabajadores y centros de trabajo no están sindicalizados. Las evidencias disponibles de los estudios de caso, así como de las encuestas, indican que los JCC de Australia son casi exclusivamente consultivos, en vez de tener poderes importantes en la toma de decisiones conjuntas. La inclusión de los representantes de la gerencia en los JCC también limita potencialmente su independencia como una expresión de la voz de los trabajadores.

La información de las encuestas con respecto a la eficacia de los JCC es mayormente positiva en términos del logro de objetivos de la gerencia, particularmente en la mejora de la eficiencia, comunicación y facilitación del cambio organizacional. Sin embargo, esta información deberá tratarse con mucha cautela. Por un lado, mientras los gerentes están usualmente menos representados en los JCC que los que no tienen ese cargo, ellos pueden, sin embargo, desempeñar un rol activo en la estructuración del debate y de las recomendaciones que se formulan. Asimismo, poco se puede decir con respecto a si el debate es simplemente el compartir información de parte de la gerencia, o si implica una consulta significativa. Por lo tanto, es discutible si los trabajadores tienen poderes sólo debido a su capacidad para debatir una serie de temas correspondientes al núcleo del negocio y las funciones operativas de su organización. Por otro lado, los gerentes de recursos humanos son la fuente habitual de información con respecto a la eficacia de los JCC. A pesar de que los delegados de los sindicatos de Australia evaluaron en forma positiva gran parte de la calidad de la información que proporcionó la gerencia a los JCC, las encuestas basadas en las opiniones de los trabajadores sobre la eficacia de los JCC pueden arrojar resultados bastante diversos.

AUSTRALIA (Involucramiento de los Trabajadores en las Normas de Seguridad e Higiene Ocupacional)

La Constitución de la Confederación de Australia no le otorga un poder general para legislar sobre Seguridad e Higiene Ocupacional (OSH), por lo tanto, existen diez estatutos de OSH (seis leyes estatales, dos leyes del territorio, una ley de la Confederación de Australia que abarca a los trabajadores de la Confederación, y otra ley de la Confederación que abarca la industria marítima). También hay leyes de los especialistas en OSH que abarcan la industria minera en algunos estados. Finalmente, en 1985, el gobierno federal legisló para la formación de la Comisión Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional (NOHSC por sus siglas en inglés). La NOHSC fue abolida en el 2005 y remplazada por el Consejo de Seguridad y Compensación de Australia (siglas en inglés ASCC). Las funciones del ASCC incluyen la declaración de las normas nacionales y/o códigos de práctica relativos a los temas de indemnización de los trabajadores y de seguridad e higiene ocupacional según la Ley de Normas. A diferencia del anterior NOHSC, que fue establecido mediante la Ley del Parlamento, el nuevo ASCC fue establecido administrativamente, con funciones y poderes determinados por el gobierno de turno. No obstante, tiene poderes legales para fijar las normas nacionales y los códigos de práctica. El ASCC es un organismo tripartito, cuyos miembros están actualmente representados en los gobiernos federales, estatales y territoriales, en la Cámara de Comercio e Industria de Australia, y en el Consejo Australiano de Sindicatos. Las normas y códigos del ASCC deben ser adoptados por los gobiernos estatales y territoriales antes de que tengan fuerza legal alguna. Todas las leyes de OSH en Australia prevén la representación de los trabajadores en materia de OSH, principalmente a través de los representantes de instituciones y comités de OSH. No obstante, una vez más, las disposiciones varían notablemente entre las jurisdicciones. En todas las jurisdicciones, excepto en el Territorio del Norte, las leyes de OSH tienen disposiciones para los trabajadores que han sido elegidos como representantes de salud y seguridad. En Victoria, Australia del Sur, la Confederación de Australia y el ACT, los poderes otorgados a

los representantes son bastante amplios, e incluyen los derechos de capacitación, inspección, consulta, información y temas similares. Dichos poderes incluyen la facultad de expedir una notificación provisional de mejora (una notificación por defecto en Australia del Sur), y el derecho a solicitar el cese del empleo (a pesar de que las disposiciones varían entre las jurisdicciones). Australia Occidental, Queensland y Tasmania otorgan poderes consultivos mucho menores a los representantes. Los estatutos del Territorio de Tasmania y del Territorio del Norte codifican el derecho consuetudinario de un trabajador a rehusar a realizar trabajos riesgosos. Cada uno de los estatutos contiene disposiciones para los comités de salud y seguridad, compuestos por representantes de los empleadores y de los trabajadores. En el Territorio del Norte, todas las consultas se llevan a cabo a través de comités de salud y seguridad. Hasta la ley del año 2000, en el Nuevo Gales del Sur, la participación de los trabajadores solamente era a través de comités de salud y seguridad, a pesar de que se otorgaba a los miembros algunos derechos (por ejemplo, derecho a la inspección e información), semejantes a aquéllos otorgados a los representantes de salud y seguridad. La Ley del año 2000 sobre OSH, impuso a los empleadores la obligación de consultar con sus trabajadores para permitir que los trabajadores tomaran parte en las decisiones que afectaran su OSH. La consulta se puede llevar a cabo a través de los representantes o comités de salud y seguridad, o mediante cualquier otra modalidad acordada por los empleadores y los trabajadores. Si uno de los trabajadores contratados por el empleador lo solicita, los trabajadores deberán elegir por lo menos a un representante de salud y seguridad. Las disposiciones parecen ser más débiles que las de los representantes de la salud y seguridad en Victoria. Ha habido muy poca investigación empírica sobre la operación de disposiciones para los representantes de salud y seguridad. La información que allí existe sugiere que la incorporación de los representantes ha causado grandes cambios en las actitudes y prácticas de OSH. Los representantes trabajan mejor cuando la legislación de OSH les confiere un rol significativo, y cuando la gerencia adopta una actitud positiva con respecto a la OSH, y da a los representantes el tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones. Un factor adicional en el éxito de las disposiciones para los representantes es el apoyo sindical.

Una perspectiva general de la legislación de OSH en Australia demuestra la falta de uniformidad. Aún si el análisis está limitado al código de leyes, las diferencias en los términos de las normas regulatorias, las diferencias en las sanciones (particularmente los niveles de las multas, y el uso de notificaciones de infracción), y la variación en las disposiciones de salud y seguridad para los representantes, es un tema de gran preocupación. La falta de uniformidad es aún mayor si el análisis se amplía, como debería, a las prácticas de inspección y de hacer cumplir las leyes. Existe una necesidad urgente de que los reguladores de OSH de las diversas jurisdicciones desarrollen políticas y estrategias uniformes para hacer cumplir las normas. Un segundo punto digno de mencionar es la necesidad de que los reguladores de OSH presten mayor atención a las relaciones de trabajo aparte de la relación tradicional de empleo. Con los cambios dramáticos que están ocurriendo en el mercado laboral de Australia, como reflejo de los cambios que se están sucediendo en todas partes del mundo, los reguladores deben desarrollar normas, material de orientación, programas de inspección y estrategias para la aplicación de las normas, que tomen en cuenta la subcontratación, la contratación de la mano de obra, el trabajo a domicilio y las modalidades de franquicia. Es especialmente importante la necesidad de pensar de una manera más flexible acerca de los representantes de la salud y la seguridad. Actualmente las disposiciones están limitadas a los trabajadores, y excluyen a los subcontratistas y afines. Debe examinarse la evolución de acontecimientos en Europa con respecto a los representantes regionales de OSH. En tercer lugar, una omisión importante en la mayor parte de las leyes de OSH en Australia cuando se comparan con sus contrapartes en Europa, es la falta de requisitos para que los empleadores promuevan el uso de servicios de salud multidisciplinarios. Algunas de las leyes australianas tienen disposiciones blandas obligando a que los empleadores contraten o empleen los servicios de expertos en OSH, con la

finalidad de eximirse de sus obligaciones, pero no existe una intención sistemática que requiera que los empleadores contraten a expertos en OSH. La mejor de todas las disposiciones parece ser la de Queensland, que estipula que un empleador debe designar a un funcionario de salud y seguridad en el centro de trabajo cuando haya treinta (30) o más trabajadores que laboran en un determinado centro de trabajo; o, donde haya menos de treinta (30) trabajadores, pero que el empleador estime que es necesaria dicha designación.

AUSTRALIA (Planes de Propiedad Accionaria de los Trabajadores)

Los planes de propiedad accionaria de los trabajadores (siglas en inglés ESO) han funcionado en Australia por lo menos desde los años 50, a pesar de haber sido un tema que recién desde 1974 se constituyó en un tema especial en la legislación federal. No existe un mandato para la forma de los planes ESO en Australia. Este hecho tiene coherencia con una amplia historia de renuencia del gobierno para interferir en los asuntos de gestión interna de la empresa, mediante sistemas de mandato formales del involucramiento de los trabajadores. La única regulación pública que corresponde directamente a los planes ESO tiene naturaleza concesionaria en el área de la carga fiscal, y de los requisitos para los procedimientos del derecho societario. El concepto de que los trabajadores posean acciones en la compañía para la cual trabajan ha recibido el apoyo de dos partidos (aunque no siempre se ha mantenido) en Australia por cerca de treinta (30) años. En 1995, el entonces Gobierno Laboral introdujo un sistema de concesión fiscal, mientras que el Gobierno de Coalición entró al poder, en 1996, con una política de duplicar la concesión ofrecida por ese régimen. Fomentar los programas ESO sigue siendo parte del Programa de Gobierno, en tanto que en febrero 2004 el Ministro de Empleo y Relaciones Laborales, Kevin Andrews, anunció la meta de doblar los planes de ESO en los centros de trabajo para el 2009, de 5.5 por ciento de trabajadores a 11 por ciento. Los planes ESO incluyen las operaciones relacionadas con la distribución del capital social; los puntos de partida generales para su regulación legal son las disposiciones de la Ley de Corporaciones de 2001 correspondientes y, para las compañías cotizables, las normas de la Bolsa de Valores de Australia (ASX). Una pequeña parte de la lista de normas de la ASX tratan particularmente sobre la regulación de 'planes de incentivos para los trabajadores', pero solamente con respecto a la provisión de excepciones para la emisión de acciones que están bajo dichos planes, a partir de los requisitos para la adquisición y emisión de acciones en caso de que cumplan determinados prerrequisitos esenciales (mayormente con la aprobación del accionista). Con respecto a la regulación dirigida, sin embargo, existen dos fuentes importantes: la regulación facilitativa a través del Pedido No. 184 de la Comisión de Valores e Inversiones de Australia ('ASIC por sus siglas en inglés') y su Declaración de Política 49, así como las concesiones tributarias según la División 13A de la *Ley de Justicia Fiscal*, 1936. Es importante resaltar algunas otras influencias legales y, para completarlas, considerar el trabajo de promoción de la Unidad de Desarrollo de ESO del Gobierno Federal. Las normas generales del derecho societario relativas a la emisión de capital social son, claramente, fuentes importantes de la regulación legal de los planes ESO. Considera, por ejemplo, la aplicación general de las obligaciones de los directores para asegurar que una decisión de los mismos de emitir acciones se tome de buena fe en favor de los intereses de la compañía; y la exoneración 260A del plan ESO de la Ley de Corporaciones de 2001, correspondiente a las limitaciones en una compañía que ayude económicamente a una persona a adquirir sus acciones. La Comisión de Valores e Inversiones de Australia (ASIC) es el organismo regulatorio pertinente, en función de la aplicación del derecho societario a los planes ESO, y se le concede amplios poderes de investigación y regulación para hacer cumplir las leyes, según la *Comisión de Valores e Inversiones de Australia de 2001*. También equilibra los roles de facilitación de la protección del inversionista y del mercado financiero, y es en este contexto que la principal fuente de derecho societario de la regulación del esquema ESO, constituye la exoneración condicional de las disposiciones de divulgación y autorización de la *Ley de Corporaciones de 2001* provista por

ASIC: Estas disposiciones están consolidadas en el Pedido (03/184). El interés subyacente de ASIC en este campo es equilibrar el fomento del beneficio trabajadores-empleador a largo plazo, asegurando la protección adecuada de los trabajadores y el hecho de que el objetivo de la oferta de acciones es una participación no una recaudación de fondos. La Declaración de Política (PS 49) provista por ASIC señala que existen tres condiciones fundamentales que deben cumplirse para que se otorgue esta exoneración condicional (además de otras condiciones que regulan el uso de una estructura de fondos): a) El objetivo de una oferta ESO no es el de ser una recaudación de fondos [PS 49.32] – se pone en práctica esta política mediante un límite de 5 por ciento del número de acciones que pueden emitirse bajo un plan de propiedad accionaria de los trabajadores; b) Debe existir interdependencia mutua [PS 49.37] – la naturaleza de la relación empleado-empleador, en lugar de la cobertura del plan ESO, será considerada en una base de caso por caso; y c) Debe existir una divulgación adecuada [PS 49.41] – las acciones deberán figurar en la lista (o deben estar a punto de figurar en una lista) de una bolsa de valores aprobada, y el documento de oferta debe incluir las normas del plan [PS 49.46].

El Rol de las Leyes y Reglamentos podría resumirse como sigue: En primer lugar, la ley puede apoyar la innovación organizacional, dando a los trabajadores la confianza de que existe algún tipo de supervisión gubernamental de un nuevo proceso o sistema, y que no es simplemente un 'capricho gerencial'. Desde este punto de vista, un mayor respaldo y supervisión gubernamental de los planes ESO, podría producir un aumento de dichos planes. En segundo lugar, gran parte del debate sobre la política australiana para la regulación del plan ESO se enfoca en el sistema de concesión fiscal, y muestra algunos de los dilemas de utilizar concesiones fiscales como un instrumento regulatorio. Con respecto a dichas medidas, muchas veces se sostiene que éstas pueden estrechar la base fiscal para obtener una dudosa ventaja de la política pública. Las concesiones fiscales también sólo pueden beneficiar a aquéllos que ya tienen una tendencia al ahorro, especialmente si la propiedad accionaria de los trabajadores está dominada en gran parte por personas que tienen ingresos superiores.

AUSTRALIA (Programas de involucramiento de los trabajadores)

Los programas de involucramiento de los trabajadores (IE) en Australia han variado en las últimas décadas. Los primeros experimentos sobre el involucramiento ocurrieron a comienzos de la década de los 70 y los inició la gerencia en respuesta a la escasez del mercado laboral. Se dio principal atención a la reestructuración de puestos y a la consulta conjunta, sin embargo, estas iniciativas no atrajeron el apoyo de los sindicatos. Esta oleada de interés terminó cuando los mercados laborales se flexibilizaron al final de la década de los 70. La segunda oleada de interés comenzó en los primeros años de la década de los 80. Los sindicatos iniciaron los planes de involucramiento, los cuales estaban basados mayormente en problemas, y estaban relacionados con la redistribución del poder en el lugar de trabajo. El interés de los sindicatos en los planes de involucramiento fue una respuesta a las deterioradas condiciones económicas que existían, y coincidió con la elección federal de un gobierno pro-trabajadores. El gobierno federal suministró fondos para los proyectos que demostraron las mejores prácticas, lo cual implicó la provisión de fondos a las organizaciones para el establecimiento de programas de involucramiento, con la esperanza de que éstos sirvieran de estímulo para que otras organizaciones los continuaran. El gobierno federal también aprobó la legislación que promovía el involucramiento de una variedad de temas, que abarcaban la seguridad e higiene ocupacional y la discriminación positiva. Las primeras acciones de negociación en la empresa también propiciaron el interés en los programas de involucramiento, debido a que se estimuló a los sindicatos y trabajadores para que participaran en el proceso de negociación. La tercera oleada de interés en el IE empezó a mediados de la década de los 90 y es significativamente diferente de las dos primeras oleadas. Los programas de involucramiento son considerados

como una herramienta que puede mejorar el rendimiento organizacional. Las formas de involucramiento son más individualistas y generalmente no incluyen el compartir ningún poder en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Además, la Ley de Relaciones de Trabajo de 1996 (la misma que estableció el actual sistema de negociación en la empresa) eliminó todos los requisitos del IE en el proceso de negociación. Los estudios de caso y las investigaciones evidencian el rol crítico que tuvo la gerencia en la experiencia australiana sobre el IE: en realidad, la gerencia inició la mayoría de los planes del IE. Además, los críticos sostienen que la gerencia en Australia usualmente opta por planes que no amenazan la prerrogativa gerencial. De acuerdo a algunas opiniones, la gerencia en Australia solamente apoya los niveles bajos del IE en la toma de decisiones, en tanto que mantiene el control en las decisiones estratégicas. Según otros especialistas, la gerencia continúa preocupándose, en gran medida, de la autoridad y la jurisdicción, y no de aumentar el alcance de la influencia de los trabajadores en el centro de trabajo. Finalmente, puede decirse que mientras los planes típicos proveen una salida para los trabajadores, y un sentido de identificación con la organización, ellos escasamente ponen restricciones a la prerrogativa gerencial.

AUSTRALIA (Participación a Nivel de la Industria).

La Comisión Australiana de Revisión de Leyes y Sistemas de Relaciones Laborales (Committee of Review into Australian Industrial Relations Law and Systems) propuso, en su Informe de 1985, el establecimiento de comités consultivos industriales vinculados a los procesos de conciliación y arbitraje. En las palabras de la Comisión: Los comités podrían ser la expresión de un proceso informal no legal pero estructurado, por el cual se alienta a que las partes dentro de una industria se reúnan para debatir los temas de relaciones laborales que afectan la industria. Los Miembros de la Comisión, a través del sistema de debate existente, estarían disponibles para actuar como Presidentes. La legislación podría prever que los miembros de la Comisión fomenten la formación de dichos organismos en las industrias, en las cuales ellos creen que éstos podrían contribuir a la prevención de conflictos laborales. La Ley también podría requerir que los miembros de la Comisión, dentro del sistema de panel, actúen como Presidentes de dichos organismos a solicitud de las partes. Como un empuje adicional, se podría prever que la Oficina del Registrador Industrial preste servicios de secretaría para los comités de industria de este tipo. Una característica de dichas modalidades sería que los acuerdos alcanzados y las decisiones tomadas fueran tramitados mediante procesos formales de la Comisión. Los procesos formales de resolución de conflictos por conciliación y arbitraje no serían afectados por la existencia de dichos comités consultivos industriales. Bajo la Sec. 198 de la Ley de Relaciones Laborales de 1996 del Estado de Nueva Gales del Sur, la comisión industrial de dicho Estado puede establecer un comité industrial relacionado con parte o el total de alguna industria u ocupación. Dicho comité está formado por un miembro designado por la comisión que actúa como presidente, y un número igual de representantes tanto de empleadores como de empleados. Los comités industriales ejercen las funciones de la comisión con relación a la industria para la cual han sido constituidos. En Queensland, la Ley de Relaciones Laborales de 1999 prevé el establecimiento de la Comisión Consultiva Presidencial y la Comisión Consultiva de Relaciones Laborales. Recientemente ha habido un llamado para el establecimiento de comités de empresa en las industrias de determinado tamaño. Esta sugerencia toma como modelo los esquemas existentes en Europa y el Japón. Sin embargo, según las palabras del libro principal escrito sobre el tema, "The sentiments are admirable" (Los sentimientos son admirables) - pero si el sistema de comités de empresa alguna vez pudieran llegar a concretarse en Australia, frente a una probable oposición de los empleadores y, muy posiblemente, también de los sindicatos, eso bien podría ser otra historia'.

Al final de la década de los años 90, surgió una tendencia entre algunos empleadores hacia un enfoque cooperativo de las negociaciones salariales a nivel de la industria. En gran medida,

este hecho fue una respuesta a las campañas sindicales para crear convenios marco como un medio de regresar a la negociación colectiva en toda la industria. La campaña del año 2000 fue lanzada por los sindicatos de la industria del metal en 1999, y un empleador de alto nivel, Email Ltd., fue el primero en estar de acuerdo. El convenio Email cubre 30 fábricas en cinco Estados, e incluye un compromiso de la gerencia para consultar con los sindicatos sobre el uso de contratistas. Otros grandes empresarios de la industria manufacturera han firmado convenios marco similares, y la industria del transporte y de la construcción han dado a las negociaciones un enfoque de colaboración. Parece existir una mayor conciencia entre los empleadores, en el sentido de que los acuerdos marco ofrecen un proceso simplificado para la negociación.

AUSTRIA (Representación de los Trabajadores)

Austria tiene una larga tradición con respecto a la representación de los trabajadores en el centro de trabajo, que se remonta a la creación de los comités de empresa según la legislación aprobada en 1919. En las compañías del sector público se permitía que los comités de empresa delegaran a dos de sus miembros al consejo directivo de la compañía, donde ellos tenían los mismos derechos y obligaciones que los demás miembros del consejo. En 1934 se aprobó una ley para establecer las asambleas de trabajadores en las empresas. Las mismas tenían el objetivo de tratar los asuntos de interés común en la compañía y no los temas que estaban en la agenda de la negociación colectiva. Actualmente, el sistema de representación de los trabajadores en Austria está regulado por el Código del Trabajo que entró en vigencia en 1974. Según dicha medida, los trabajadores tienen derecho de representación de hasta un tercio de las plazas de los consejos de vigilancia de las sociedades anónimas y de todas las compañías que cuenten con trescientos o más trabajadores. Esta ley abarca una gran variedad de instituciones, incluyendo a las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades de seguros mutuos, cajas de ahorros, sociedades cooperativas y fundaciones privadas. Se calcula que existen 1,500 compañías en Austria que tienen actualmente consejos de vigilancia, en los que los trabajadores desempeñan también el papel de directores. De conformidad con la Ley de Constitución de los Comités de Empresa, de 1974, el comité de empresa de una compañía puede delegar a un miembro al consejo de vigilancia, por cada dos miembros que sean elegidos por los representantes de los empleadores. Los trabajadores no tienen derecho a más de un tercio de las plazas del consejo de vigilancia ni a los comités de la compañía. El consejo de vigilancia debe consistir de por lo menos tres representantes de los accionistas. El número total de miembros puede oscilar entre 7 y 20 representantes de los accionistas. Los trabajadores que forman parte del consejo de vigilancia deben ser escogidos entre los miembros elegidos del comité de empresa único o central de la compañía, y ellos gozarán de plenos derechos de votación. No se puede delegar a los representantes de los sindicatos a ser parte de los consejos de vigilancia, a pesar de que ellos sí pueden ser elegidos como miembros del comité de empresa. Los directores trabajadores deben ser protegidos de la discriminación o limitaciones, y también se les debe otorgar tiempo libre en horas de trabajo para realizar sus funciones en el consejo de vigilancia. Para elegir a los representantes de los trabajadores ante el consejo de vigilancia, se debe establecer un equilibrio en el número de miembros del personal de oficina y del personal manual. Ninguna restricción cubre los derechos de cogestión o toma de decisiones de los representantes de los trabajadores. Ellos tienen derecho ilimitado para votar con relación a los temas de importancia económica. Sin embargo, los representantes de los trabajadores, así como el resto de miembros del consejo de vigilancia, están obligados por ley a realizar sus funciones teniendo en mente los intereses de la compañía de manera global. Esto significa que, para tomar las decisiones, ellos deben tener en cuenta las opiniones de los accionistas y del público en general, así como las opiniones de los trabajadores. Por otro lado, esto no impide que ellos defiendan los intereses de los trabajadores. Este hecho puede llevar a un conflicto potencial de opiniones entre aquellos trabajadores que tienen obligaciones para con la compañía en su calidad de directores, y aquellos trabajadores que tienen obligaciones para con

los trabajadores cuando se trata de la necesidad de mantener el secreto comercial. No obstante, está permitido que los representantes de los trabajadores transmitan una cantidad limitada de información de la compañía al comité de empresa, en la medida en que el comité esté bajo el amparo de los derechos de información y divulgación establecidos en la Ley de 1974, que se considera necesaria para representar los intereses de los trabajadores. También se llevan a cabo asambleas de trabajo anuales en las empresas. Los comités de empresa están bajo el dominio de los sindicatos y actúan como intermediarios entre el empleador y los empleados. En Austria dichos organismos no sólo son altamente eficaces en la difusión de información y consulta de parte de la empresa, sino que también tienen que ver con una variedad de temas del lugar de trabajo, tales como los negocios cotidianos de la empresa, los casos individuales de despido y los cambios en las prácticas de trabajo. Una característica especial del sistema australiano es la lista obligatoria de transacciones comerciales que puede someterse a la aprobación del consejo directivo o del director ejecutivo solamente después de haber recibido el consentimiento del consejo de vigilancia, por ejemplo, las compras, ventas y cierre de plantas, inversiones, inicio y suspensión de rubros de negocio y tipos de producción, o la definición de los principios generales que rigen las políticas comerciales. Austria tiene un sistema altamente desarrollado de relaciones laborales basadas en el concepto de colaboración social. Mantiene organizaciones de empleadores y sindicatos sólidos, así como comités de empresa eficaces en todas las empresas que cuenten con cinco o más trabajadores.

AUSTRIA (Comité de Empresa)

El comité de empresa es el principal órgano que representa a los trabajadores dentro del establecimiento. Ejerce, particularmente, los derechos de consulta y cogestión del personal, que hasta ese punto pueden (libremente) describirse como derechos del comité de empresa. Al comité lo elige el personal (fundamentalmente todos los trabajadores dentro del establecimiento que tengan dieciocho o más años de edad, a excepción del personal ejecutivo), mediante votación secreta directa siguiendo los principios del sufragio personal e igualitario. La elección se hace mediante una junta electoral designada durante la reunión de los trabajadores, y esta junta también es responsable de supervisar todos los procedimientos electorales, anunciando los resultados y poniéndolos en conocimiento del empleador. Debido a que en Austria la Ley de Constitución de Comités de Empresa diferencia al personal de oficina del personal manual, la misma prevé la elección de comités de empresa separados basados en categorías (*Gruppenbetriebsräte*), en los establecimientos donde trabajan cinco o más trabajadores pertenecientes a cada una de las dos categorías, es decir, un comité de empresa del personal manual (*Arbeiterbetriebsrat*), y un comité de empresa del personal de oficina (*Angestelltenbetriebsrat*), a pesar de que las dos categorías de trabajadores pueden tomar la decisión de formar, cada una mediante una mayoría calificada, un comité de empresa conjunto (*gemeinsamer Betriebsrat*). Los asuntos que conciernen conjuntamente a ambas categorías se tratan en la comisión mixta del comité de empresa (*Betriebsausschuss*), compuesta por todos los miembros de los dos tipos de comité basados en las categorías. Si un establecimiento en el que se ha elegido a un comité de empresa, forma parte de una compañía multiestablecimiento y se ha elegido mínimo a un comité de los demás establecimientos de la compañía, se debe formar un comité de empresa de la compañía (*Zentralbetriebsrat*), elegido por los miembros de los comités individuales y entre los miembros de dichos comités, cuyos votos se tomen en cuenta de acuerdo al número de miembros del personal del establecimiento que ellos representan. Este comité de empresa de la compañía es responsable de los asuntos que afectan a los trabajadores en más de uno de los establecimientos individuales de la compañía y, en particular, tiene la autorización (y se requiere) para ejercer sus derechos a la consulta y cogestión a nivel de la compañía. En los grupos corporativos (bajo las leyes australianas, se estima que existe un grupo si dos o más compañías legalmente independientes se agrupan bajo una gestión conjunta con fines comerciales) en comités de empresa (de la compañía) en más de

una de las compañías que forman parte del grupo; se puede establecer un comité de grupos de empresas (Konzernvertretung), siempre y cuando se pongan de acuerdo dos tercios de los comités de empresa de la compañía, que juntos representen más de la mitad de los trabajadores dentro del grupo. Este comité de grupos de empresas es responsable de tratar los temas que afectan los intereses de los trabajadores en por lo menos dos compañías que pertenecen al grupo; en particular, también puede celebrar convenios laborales (véase a continuación) con la gerencia del grupo sobre asuntos cuya regulación sea derivada a los comités de empresa a nivel de la compañía dentro del grupo, o de los establecimientos individuales.

Miembros del comité de empresa: Aunque teóricamente, 25 por ciento de los miembros del comité de empresa pueden ser funcionarios que no pertenezcan a los sindicatos, en la práctica comúnmente los comités están formados por todos los trabajadores. El cargo es honorario y, por consiguiente, no es remunerado. Sin embargo, se garantiza que los miembros de todos los comités de empresa tendrán todo el tiempo libre que sea necesario, con goce de haber, para realizar las funciones de su cargo; y en los grandes establecimientos se debe conceder que uno o más miembros del comité de empresa (dependiendo del número de miembros del personal), dedique todo su tiempo al comité, liberándolo así de sus funciones en la empresa, con goce de haber. Los miembros del comité también tienen derecho a ser liberados de su trabajo (con o sin goce de haber) con fines educativos o de capacitación. Generalmente, las leyes estipulan que un empleado no puede sufrir ninguna desventaja como resultado de tener un cargo como miembro del comité de empresa, y este principio se aplica igualmente para los aspectos relacionados con los salarios, las perspectivas de ascenso y las transferencias. Además, los miembros del comité no pueden ser despedidos, con o sin notificación, salvo que se haya obtenido un consentimiento previo del tribunal. De la misma manera, sin embargo, la ley establece que a los miembros del comité de empresa no se les pueden dar privilegios especiales por tener un cargo; aquí la intención es evitar cualquier posibilidad de que sean “comprados” por la gerencia. Asimismo, los legisladores han sometido a dichos miembros a una obligación especial de confidencialidad.

Los derechos y responsabilidades del comité de empresa: El comité de empresa es responsable de la ejecución de determinados derechos de consulta y cogestión que se otorgan en el lugar de trabajo dentro de un establecimiento: 1) derechos de información, consulta y participación (*Beratungs-, Informations- und Interventionsrechte*); 2) derechos de cogestión en materias sociales; 3) derechos de especiales de consulta sobre asuntos de personal; y 4) derechos especiales de consulta sobre asuntos económicos.

Los derechos de información, consulta y participación: Se requiere que el empleador mantenga deliberaciones regulares con el comité de empresa y lo mantenga informado sobre los temas que son importantes para el personal. Las reuniones de consulta deben llevarse a cabo trimestralmente o (a solicitud del comité) en forma mensual, y el comité puede invitar a los representantes de la Cámara de Trabajo, o de los sindicatos para que estén presentes. El propio comité puede solicitar información sobre todos los temas de interés de los trabajadores, y el empleador también está obligado a dar información sobre todo tipo de recolección y procesamiento computarizado de datos personales de los trabajadores y, si el comité así lo requiere, debe suministrarle los detalles del software utilizado. Además, el comité tiene derecho a presentar las reclamaciones al empleador sobre todos los asuntos de interés de los trabajadores, y de solicitar las medidas adecuadas, o solicitar la corrección de las deficiencias (derecho general a la intervención). El comité también tiene derecho y debe supervisar que el empleador cumpla con las normas establecidas en la legislación laboral, las leyes de seguridad social, y las leyes de protección de los trabajadores, basándose en derechos tales como: el derecho a participar en la implementación de las leyes de protección de los trabajadores (por ejemplo, la designación de funcionarios de salud y seguridad, expertos en seguridad y doctores para los trabajadores).

Los derechos de cogestión en temas sociales: El comité de empresa debe participar en la regulación de todos los temas sociales dentro del establecimiento (como se describe en mayor detalle en la anotación sobre el acuerdo de empresa): para algunos el comité tiene derecho a tomar decisiones “paritarias” conjuntas, y para otros, el comité puede convocar a una junta de mediación y arbitraje (Schlichtungsstelle), si no se puede llegar a un acuerdo con el empleador. Esta junta, compuesta por igual número de representantes de ambas partes, con un juez como presidente neutral y establecido por un tribunal de trabajo y seguridad social competente, tiene la tarea de intentar establecer un acuerdo entre las partes sobre el tema en cuestión y, si esto no tiene éxito, decidir el caso por sí misma. Para otros asuntos sociales, el comité de empresa tiene derecho a regularlos conjuntamente con el empleador con fines normativos. El *acuerdo de empresa* es un instrumento importante de todas estas formas de cogestión en materias sociales. Cuando el comité tiene pleno derecho a tomar decisiones conjuntas, el empleador no puede tomar ninguna acción hasta que se haya celebrado el acuerdo de empresa con el mismo para tal efecto. En otras palabras, el comité puede impedir la implementación de cualquiera de las medidas previstas, simplemente rehusando a celebrar el acuerdo (derecho a veto). A este tipo de acuerdo se le llama *acuerdo de empresa obligatorio*. A diferencia de éste, el derecho del comité con respecto a algunos otros asuntos para convocar a la junta de mediación y arbitraje, como se describe anteriormente, (donde no se celebra ningún acuerdo de empresa y se lleva a cabo la decisión de la junta), simplemente permite que el comité consiga la aprobación de la regulación sobre el tema respectivo. Este segundo tipo de acuerdo se ha hecho conocido, por consiguiente, como un acuerdo de empresa obligatorio. Para todos los demás temas sociales, sobre los cuales los legisladores han delegado a las partes la opción de regulación a nivel del establecimiento, existe un tercer tipo llamado *acuerdo de empresa opcional*. Los asuntos que dependen de la celebración de acuerdos de empresa obligatorios incluyen la introducción de un procedimiento disciplinario y la instalación de sistemas de control de los empleados que perturban la dignidad humana; aquéllos que caen dentro del alcance de un acuerdo de empresa obligatorio, incluyen la distribución de las horas de trabajo durante los días individuales de la semana, y la introducción de sistemas computarizados para la recolección, procesamiento y transmisión de datos personales de los trabajadores (un área que está especialmente sujeta a la ampliación de los derechos de cogestión); y aquéllos sobre los que se pueden celebrar acuerdos de empresa opcionales, incluyen la adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades humanas, la introducción de facilidades de la compañía para el bienestar (Wohlfahrtseinrichtungen), la reducción temporal de las horas de trabajo, y la introducción de un plan de jubilación. Se debe enfatizar que el alcance permitido de los acuerdos de empresa formales se restringe a los asuntos especificados por las leyes. Se da por sentado que otros asuntos concernientes a las relaciones de empleo se regularán mediante el convenio colectivo. No obstante, los asuntos relativos a las remuneraciones en particular, están excluidos y los acuerdos de empresa sobre el tema no son válidos. El motivo de esta limitación es la precedencia de los poderes regulatorios de las partes en los convenios colectivos: en principio, las tasas salariales son establecidas a nivel de acuerdos por las organizaciones de empleadores y los sindicatos. En la práctica, los acuerdos de empresa también se concretan sobre temas relacionados con los salarios, su contenido, etc. Si el empleador individual y el trabajador individual cumplen con el acuerdo, puede formar parte del contrato de empleo y, por consiguiente, es obligatorio. Se hace referencia a dicho acuerdo (si bien es cierto que de manera incorrecta desde el punto de vista legal) como un *acuerdo de empresa informal*.

Los derechos especiales de consulta sobre temas del personal: Cuando un empleador tiene la intención de contratar a nuevos empleados, el comité de empresa debe recibir información específica sobre la contratación planeada; el comité puede solicitar que se le consulte sobre dicho tema y debe ser notificado de cada contratación de empleados que se efectúe. El empleador también debe informar al comité sobre los ascensos que piensa conceder a los empleados y, si el comité así lo requiere, el empleador debe consultarle sobre este asunto.

Asimismo, el comité debe ser informado de toda intención de transferencia “a largo plazo”, y tiene el derecho de objetarla si ésta implica términos y condiciones de trabajo menos favorables para el empleado interesado. Para implementar dicha transferencia, a pesar de la objeción del comité, el empleador debe derivar el tema al tribunal, a quien se requerirá conceder su consentimiento si la transferencia está basada en fundamentos objetivos. El empleador también está obligado a informar al comité de empresa sobre los despidos que tiene la intención de hacer (véase protección contra el despido), bajo pena de que éstos sean declarados nulos; el comité tiene el derecho de cuestionar en los tribunales todos los despidos para los cuales se ha presentado una objeción.

Los derechos especiales de consulta sobre temas económicos: Todos los empleadores deben suministrar a los comités de empresa información regular sobre la situación económica y financiera de la empresa, incluyendo su tendencia económica, la afluencia de pedidos y el volumen de ventas y, si el comité así lo solicitara, debe consultarle sobre dicha situación. En caso de que una compañía interesada forme parte de un grupo empresarial, el empleador también debe proveer información sobre todas las medidas programadas por la compañía que ejerce el control (tales como programas de reorganización y cambios estructurales) que afecten a los trabajadores. En las grandes empresas el empleador debe entregar al comité una copia de la memoria anual (y de la memoria anual del grupo de empresas, según corresponda) y, si el comité así lo requiere, debe explicar y aclarar el contenido. Además, el empleador debe informar al comité de empresa sobre cualquier cambio que esté proyectado en el establecimiento que implique consecuencias de gran alcance. Si el cambio implica serias desventajas para una parte significativa del personal, el comité puede exigir la terminación del plan social (programa de despidos) en forma de un acuerdo de empresa obligatorio, estableciendo medidas para prevenir, eliminar o atenuar estas desventajas.

Sobre la base de la Directiva 94/45 de la UE, la legislación australiana también ha incluido disposiciones sobre la formación de Comités de Empresa Europeos (EU-Betriebsträte). (Véase el Cuadro 4)

AUSTRIA (Cogestión)

Desde el punto de vista legal, el término “cogestión” puede ser usado en el sentido estrecho o amplio de la palabra. En el sentido estrecho, se refiere solamente a los derechos especiales de consulta que se otorgan al personal (o al comité de empresa); un pleno derecho a la toma de decisiones. Tal ampliación del derecho solamente existe de manera excepcional con respecto a la introducción de procedimientos disciplinarios, cuestionarios generales que abordan hechos que van más allá de los datos básicos de los registros del personal, sistemas de control que perturban la dignidad humana, y sistemas de pago por resultados. El empleador puede tomar estas medidas solamente si el comité de empresa da su consentimiento, celebrando un acuerdo de empresa con tal fin (acuerdo de empresa obligatorio). En el sentido más amplio de la palabra, cogestión se entiende como un procedimiento que abarca generalmente todos los derechos de consulta y cogestión (Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte) del personal. Ello se aplica particularmente a la consulta y cogestión en temas sociales, económicos y en materia de personal, y a la representación de los derechos de los trabajadores ante el consejo de vigilancia (Aufsichtsrat) de cada sociedad por acciones (véase el acuerdo de empresa, la constitución de comités de empresa). El sistema de cogestión previsto en la Ley Federal Reguladora de las Relaciones de Trabajo y la Organización Social de las Empresas (Arbeitsverfassungsgesetz, 1997), está bien desarrollado y permite que el personal ejerza una influencia eficaz en las decisiones de la compañía que tengan implicancias directas (o, por lo menos, indirectas) en las condiciones de trabajo. Sin embargo, por ahora parece poco probable todo desarrollo futuro del sistema. Quizás existan normas más flexibles sobre la organización del personal con respecto a las complejas estructuras empresariales que surgen en sectores

tales como los servicios de transporte por ferrocarril, y los servicios de correos y telecomunicaciones; y ello seguramente tendrá efectos en el modelo de cogestión. Pero éste no estará sujeto a ningún cambio significativo.

La cogestión a nivel del establecimiento es una piedra angular de todo el sistema de colaboración social. Su importancia radica en el hecho de que protege el sistema “desde abajo” contra los conflictos espontáneos. La cooperación dentro de un sistema de colaboración social a nivel sectorial y nacional, depende de la seguridad de que los convenios también puedan ponerse en práctica a nivel del establecimiento. La cogestión contribuye en ese sentido en dos aspectos: En primer lugar, garantiza la colaboración entre la gerencia y la representación de los intereses de los trabajadores a nivel del establecimiento. La mayoría de los trabajadores (especialmente en las grandes compañías industriales) aprecian plenamente la función del comité de empresa de garantizar la colaboración y la paz laboral. En segundo lugar, la cogestión asegura la colaboración entre el comité de empresa y el sindicato, la misma que es una condición previa de su cooperación con el sistema de colaboración social. Ello está basado principalmente en la obligación que tiene el comité de empresa de cooperar con la gerencia, de acuerdo con los principios de la colaboración social, y de la división complementaria de funciones entre los comités de empresa y los sindicatos, lo que da precedencia a la unión de dos frentes: la organización de los conflictos laborales, debido a la obligación de paz impuesta en el comité de empresa, y la regulación colectiva de los salarios, ya que las tasas salariales están excluidas del alcance permitido en los acuerdos de empresa. A pesar de la práctica de celebrar acuerdos de empresa informales sobre los salarios, éstos no gozan de la protección legal especial estipulada para los acuerdos de empresa formales y los convenios colectivos y, por ende, no plantean ningún peligro para la competencia del sindicato con respecto a los salarios. Sin embargo, los convenios sí realizan una función de “liberación de la presión”, permitiendo un alcance limitado para la adaptación colectiva de los salarios a las condiciones de un establecimiento específico. Debido a la incorporación de los comités de empresa en la estructura del sindicato, la cogestión también contribuye indirectamente a que continúe la existencia del sindicato como una organización, ya que en sus actividades dentro del establecimiento (por ejemplo, en contratar a los miembros), los sindicatos son respaldados por la posición privilegiada del comité de empresa, como una forma legal de representación de los intereses.

AUSTRIA (Representación de los Trabajadores en el Consejo de Vigilancia)

Los legisladores austríacos también han formulado una disposición para una forma de cogestión que está relacionada con la empresa en lugar de con el establecimiento: las plazas del consejo de vigilancia (Aufsichtsrat) de cada sociedad por acciones (es decir, sociedad de responsabilidad limitada o sociedad anónima) deben incluir, además de los representantes de los accionistas, representantes de los trabajadores (todos los cuales deben ser trabajadores) con derecho a voto. El modelo de cogestión en cuestión no es “de paridad” sino solamente de “un tercio de paridad”: un representante de los trabajadores por cada dos representantes de los accionistas (con un representante adicional de los trabajadores si el número es impar). El derecho a designar a dichos representantes de los trabajadores a nivel del consejo (Entsendungsrecht), radica en el comité de empresa de la compañía; se establecen normas especiales sobre la composición del consejo de vigilancia de una empresa que ejerce el control del grupo. El cargo de representante de los trabajadores en el consejo de vigilancia es honorario. A pesar de que dichos representantes, en principio, tienen los mismos derechos y obligaciones que los demás miembros del consejo, existen diferencias sobre aspectos individuales: por ejemplo, dos representantes de los trabajadores (pero no dos representantes de los accionistas) pueden solicitar en cualquier momento a la junta directiva un informe sobre los asuntos de la compañía. También se deberá tomar nota que la designación de los miembros de

la junta directiva, la misma que es una de las funciones más importantes de los consejos de vigilancia, requiere el voto mayoritario no solamente de todos los miembros del consejo de vigilancia, sino también de todos los accionistas (“doble mayoría”). Este hecho tiene el propósito de asegurar que los miembros de la junta directiva gocen de la confianza de la parte que es propietaria del capital. En última instancia, por lo tanto, el modelo es de cogestión de baja paridad, que simplemente tiene el objetivo de incluir los intereses de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones de la empresa. Por lo tanto, el derecho a tomar decisiones económicas estratégicas permanece en las manos de los propietarios del capital.

(Véase el Cuadro 3)

BÉLGICA (Comité de Empresa)

Como en todos los demás países europeos, el sistema de comité de empresa de la legislación belga está altamente desarrollado. Dichos comités fueron introducidos en Bélgica por la Ley de Organización de la Economía (Organization of the Economy Act) del 20 de setiembre de 1948, con la finalidad de fomentar la colaboración entre empleadores y trabajadores. Los comités de empresa se establecen en las empresas (definidos como “unidades de producción y labores técnicas”), contratando a cien o más trabajadores; estos órganos están restringidos al sector privado, pero cubren tanto las empresas con fines de lucro como las empresas sin fines de lucro. El comité de empresa no es un organismo mixto en el sentido estricto de la palabra. Ambas partes (empleador y trabajadores) están representados, pero no necesariamente en igual número. Solamente se expresa en forma específica el número de representantes de los trabajadores. Todo lo que se estipula con respecto al número de representantes del empleador es que éste no puede exceder el número de representantes de los trabajadores, de manera que puede ser menor. Los representantes del empleador deben ser elegidos de la plana de ejecutivos principales de la empresa. Su período de duración del cargo es de cuatro años, siempre y cuando ellos no pierdan su puesto (establecido) de ejecutivo principal.

Las elecciones se organizan para formar los comités de empresa, pero solamente con respecto a los representantes de los trabajadores: los empleadores son libres de escoger ellos mismos sus propios representantes. Las elecciones de los representantes de los trabajadores se basan en listas de candidatos. En el caso del personal de oficina y el personal manual (excluyendo los “kaderleden/cadres”, es decir, el personal profesional y directivo), las listas de candidatos solamente pueden ser presentadas por los sindicatos representativos. En la práctica, esto significa que solamente la Federación General del Trabajo de Bélgica, la Confederación General de Sindicatos Liberales de Bélgica, y la Confederación de Sindicatos Cristianos, tienen derecho a nombrar candidatos, lo que equivale a un monopolio de los sindicatos tradicionales. Los sindicatos industriales y horizontales afiliados a estas tres organizaciones “paraguas” principales también pueden presentar listas. El empleador debe exhibir públicamente las listas propuestas, aún si el número de candidatos en cada una de ellas no excede el número de plazas en los comités de empresa que pueden asignarse a dicho sindicato. Si existe un número suficiente de ellos trabajadores en la empresa, se utilizan listas separadas del personal de oficina y del personal manual, respectivamente. Por lo tanto, se mantiene la distinción entre las dos categorías con relación a la composición de los comités de empresa. Si hay un número suficiente de trabajadores jóvenes trabajadores en la empresa (definidos aquí como trabajadores menores de 25 años), las plazas para ser miembros del comité se reservan para el/los representante(s) de los trabajadores jóvenes. Y cuando una empresa da empleo a por lo menos 15 trabajadores catalogados como personal profesional y directivo, se conformará un organismo electoral aparte para ellos. Esta importante innovación fue introducida por la Ley de Recuperación Social de 1985. Los ejecutivos principales están excluidos de las elecciones. Ellos tampoco pueden presentarse como candidatos ni tomar parte en la votación.

Las responsabilidades del comité de empresa recaen principalmente en el rubro de información y consulta. Solamente tiene poderes en la toma de decisiones de unos cuantos asuntos.

La representación de los trabajadores no existe en las juntas directivas de las empresas privadas belgas: el sistema de gobernanza empresarial está basado en una sola junta administrativa que es elegida o designada exclusivamente por los accionistas de la compañía. Bélgica tiene representación de los trabajadores en algunas partes del sector público, particularmente en la compañía estatal de ferrocarriles belga, donde tres de los veintitrés miembros de su junta administrativa son designados por el sindicato y elegidos por el personal. (Véase el Cuadro 4)

BÉLGICA (Comisión de Salud y Seguridad en el Lugar de Trabajo)

Los trabajadores están bajo obligación legal de establecer uno o más comités en las empresas que normalmente dan empleo a 50 trabajadores. El comité es un organismo bipartito compuesto por representantes del empleador y de los trabajadores. Los representantes de los trabajadores son elegidos al mismo tiempo que los representantes de los trabajadores del comité de empresa, siguiendo el mismo procedimiento y formalidades que para las elecciones que se realizan cada cuatro años, conocidas como “elecciones sociales”. Las normas con respecto a los representantes del empleador difieren un tanto de aquéllas que son aplicables en el caso del comité de empresa. El jefe (o un asistente) del servicio de salud y seguridad de la empresa es un miembro ex officio del comité, como experto independiente. Esta persona asume el cargo de secretario(a). Los representantes del empleador deben ser designados del personal directivo de la empresa. Para conservar su independencia, los doctores industriales pueden no actuar como representantes del empleador ni de los trabajadores, pero ellos asisten a las reuniones del comité en su calidad consultiva. Por último, los miembros del comité pueden solicitar la presencia de expertos. Las responsabilidades de estos comités se han establecido por Decreto Real. Se encomendó a los comités la tarea de “investigar y proponer formas y medios para contribuir activamente con todas las acciones que se lleven a cabo para garantizar que el trabajo se realice en las mejores condiciones posibles de salud y seguridad”. Para llevar a cabo esta tarea, el comité actúa principalmente en su calidad consultiva. Además, está autorizado a promover y controlar la salud y seguridad en el centro de trabajo. Estas responsabilidades implican ciertas obligaciones de parte del empleador. Dichas obligaciones incluyen el suministrar al comité la información que necesita para poder dar asesoramiento bien fundamentado. También se establecen disposiciones sobre cómo se requiere que los empleadores pongan en práctica el asesoramiento del comité. En general, los empleadores deben continuar con una política activa de prevención; y ellos deben informar y consultar al comité con relación a esta política, y deben brindarle su total colaboración. Las responsabilidades del comité de salud y seguridad en el lugar de trabajo están definidas en forma bastante precisa. Ante todo, es un organismo consultivo; el empleador debe indicar al comité la acción que se debe tomar en respuesta a su asesoramiento. El hecho de que el empleador simplemente no puede ignorar este asesoramiento, habla de la importancia que éste tiene. No obstante, a excepción de determinados asuntos que están sujetos a una aprobación previa, el comité no tiene poderes en la toma de decisiones. De conformidad con el Convenio Colectivo No 39, en los casos donde se deben introducir nuevas tecnologías, se debe consultar al comité de salud y seguridad en el lugar de trabajo. Tal como existen comités a nivel de la empresa, también existen comités a nivel distrital, y un Consejo Superior de Salud y Seguridad en el Lugar de Trabajo a nivel nacional.

BRASIL (Comités Conjuntos)

La legislación laboral brasileña no reconoce los comités mixtos ni sus funciones. Todos los problemas que se originen del conflicto de la negociación colectiva se tratan en diferentes sectores del gobierno. Al principio, el Ministerio de Trabajo y Empleo puede intentar la mediación o, incluso, el arbitraje. Si no se obtiene una solución en ese momento, los interlocutores sociales, o incluso uno de ellos, tiene derecho a presentarse al Tribunal del Trabajo para recibir una sentencia normativa, que sustituirá al contrato colectivo que las partes no pudieron lograr.

BRASIL (Comisión para la Prevención y Protección en el Lugar de Trabajo)

La existencia de un servicio específico de orientación sobre salud y seguridad en el trabajo es el contenido del Capítulo V del Código de Legislación Laboral (CLL). Ello es necesario en todo establecimiento que cuenta con 20 o más trabajadores, para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. Este servicio es conocido, según las disposiciones del Ministerio de Trabajo y Empleo, como una comisión denominada Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA), y está constituido por representantes tanto de los empleadores como de los trabajadores, en todos los establecimientos de la empresa (CLL, Artículos 162-165). Esta Comisión, presente en todos los establecimientos que cuentan con 20 o más trabajadores, está compuesta por representantes de los empleadores y los trabajadores. Los miembros a cargo de la representación del empleador y sus suplentes son designados por el empresario, y ellos no tienen el beneficio de la estabilidad laboral. El empleador tiene el derecho de escoger al presidente entre los representantes, quien tiene el mandato por un año. Por otro lado, los representantes de los trabajadores y sus suplentes se eligen mediante voto secreto en cada planta en la que haya una Comisión. Los trabajadores solamente tienen derecho a ser vicepresidentes, pero todos tienen una estabilidad laboral similar a la del director del sindicato. Esto quiere decir que el representante no puede ser despedido, excepto cuando ocasione un motivo justificado y que el Tribunal del Trabajo autorice el despido después del debido proceso legal. El período de esta representación también es por un año; un representante puede ser reelegido solamente una vez y la estabilidad laboral se extiende por otro año más, después de dicho período. Es una tarea fundamental la de promover la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, y esto debe hacerse mediante una política de prevención de accidentes y enfermedades profesionales. Esto puede hacerse actuando como asesor de la empresa, promoviendo programas específicos de capacitación para los trabajadores, y examinando el lugar de trabajo y las condiciones de trabajo.

La manera de lograrlo es mediante un programa educativo, tanto en la empresa como fuera de ella, con respecto a la importancia de la protección y del uso de equipos protectores contra accidentes, y las circunstancias que pueden causar una enfermedad debido a las actividades que se llevan a cabo en el lugar de trabajo. Todo lo que pueda contribuir al cansancio de los trabajadores debe prevenirse mediante acciones. Por lo menos estos aspectos constituyen la propuesta de la Comisión para la detección de riesgos que podrían poner en peligro la salud y la seguridad, educar a los trabajadores sobre cómo prevenirlos, detectar los puestos que no son adecuados para los seres humanos, considerar las causas, y tratar de eliminarlas.

Si un accidente ocasiona lesiones o la muerte de un empleado, la Comisión tiene derecho a investigar el hecho y sus causas, inspeccionar el lugar y los equipos, y proponer las medidas que se consideren necesarias para evitar la ocurrencia de otro caso similar. Las instrucciones son para dar información a todos los trabajadores en la planta, y se transmiten a otros establecimientos a medida que se adquiere experiencia, la cual a su vez se transmite con la intención de evitar una repetición. El Ministerio de Trabajo y Empleo obliga a que la Comisión se reúna una vez al mes. Las actas se redactan y se aprueban en la siguiente reunión. Se puede

llevar a cabo alguna otra reunión cuando se considere necesario, y se realizan principalmente cuando ocurre algún accidente.

CANADÁ (Comisión Mixta de Salud y Seguridad)

En la legislación canadiense, las comisiones de seguridad e higiene ocupacional se mencionan bajo nombres ligeramente diferentes. Hemos utilizado el nombre de Comisión Mixta de Salud y Seguridad (JHSC por sus siglas en inglés), para reflejar su composición; la comisión también puede ser conocida como la comisión de salud y seguridad industrial, la comisión mixta de salud y seguridad en el lugar de trabajo, la comisión de salud ocupacional, la comisión de salud y seguridad en el lugar de trabajo, o la comisión de salud y seguridad. Una JHSC es un foro para poner en práctica el sistema de responsabilidad interna. La comisión está formada por representantes de los trabajadores y la gerencia que se reúnen periódicamente para tratar los temas de salud y seguridad. La ventaja de una comisión mixta es que el conocimiento práctico exhaustivo de tareas específicas (mano de obra), se congrega con la mayor perspectiva general de políticas y procedimientos (gerencia) de la compañía. Otro beneficio importante es la mejora de la colaboración entre todas las partes del personal con miras a solucionar los problemas de salud y seguridad. En compañías más pequeñas, que tienen menos de un número específico de empleados, generalmente se requiere un representante de salud y seguridad. Para mayores detalles, consulte la legislación de salud y seguridad aplicable en su lugar de trabajo. Los empleadores son responsables del establecimiento de comisiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo. La mayor parte de la legislación canadiense de salud y seguridad establece directrices para la organización de la comisión, la estructura de la comisión, la frecuencia de las reuniones, y los roles y responsabilidades de los miembros de la comisión. Los empleadores establecen los términos de referencia aplicables para la formación, estructura y funcionamiento de la comisión. Dichos términos de referencia deben garantizar: 1) el cumplimiento de la legislación de OSH; 2) la eficacia de la comisión para satisfacer necesidades específicas del lugar de trabajo; 3) el mayor involucramiento posible de los trabajadores.

Las actividades de la JHSC incluyen: participar en el desarrollo e implementación de programas de protección de la salud y seguridad de los trabajadores; b) tratar las reclamaciones de los trabajadores y las sugerencias relativas a salud y seguridad; c) garantizar el mantenimiento y supervisión de registros de lesiones y de trabajos riesgosos d) controlar y hacer seguimiento de los informes de riesgos, y recomendar las medidas a tomar; e) establecer y promover programas para mejorar la capacitación y formación de los trabajadores; f) participar en todas las indagaciones e investigaciones de salud y seguridad; g) consultar a los profesionales y expertos técnicos; h) participar en la resolución de rechazos en el lugar de trabajo y suspensión del trabajo; i) hacer recomendaciones para el manejo de programas de actividades de prevención de accidentes y de seguridad; y j) supervisar la eficacia de los programas y procedimientos de seguridad. Una JHSC, o la designación de los representantes, puede ser obligatorio o estar sujeto a la decisión ministerial en todas las jurisdicciones del Canadá. Ciertos tipos de lugares de trabajo pueden estar exentos de este requisito, dependiendo del número de miembros que conforman el personal, la industria, el registro de accidentes, o alguna combinación de estos factores.

CANADÁ (Comités Sectoriales)

Los comités sectoriales son organizaciones dentro de un área determinada de actividad económica, que son dirigidos por una asociación de representantes del comercio, trabajo, educación, otros grupos profesionales, y por el gobierno. Dichos comités trabajan para identificar y enfrentar los actuales y esperados desafíos del aprendizaje y las competencias de recursos humanos, y para implementar la planificación y el desarrollo de estrategias a largo plazo de recursos humanos para sus respectivos sectores. Los objetivos de los comités sectoriales son: a) definir y prever las necesidades de personas calificadas; b) promover el aprendizaje permanente en el lugar de trabajo; c) facilitar la movilidad y transiciones del mercado laboral; d) ayudar a que los trabajadores obtengan las destrezas y conocimientos necesarios para impulsar la innovación; y e) mantener una ventaja competitiva en la economía cambiante, y alentar al sector privado para que tome posesión e invierta en soluciones que aborden los desafíos de la capacitación. Los comités sectoriales representan: las industrias tradicionales, tales como la industria del acero y los textiles; las industrias emergentes, como el medio ambiente y la biotecnología; y los grupos no específicos de la industria, tales como el Foro de Aprendizaje del Canadá. *Los antecedentes:* En la década de los años 80, a través de iniciativas separadas de Recursos Humanos y Desarrollo Social del Canadá (HRDC por sus siglas en inglés), se formaron tres comités sectoriales. El Congreso Canadiense de Trabajo e Industria del Acero (CSTEC por sus siglas en inglés), la Asociación de Fabricantes de Productos Eléctricos y Electrónicos de Canadá (EEMAC por sus siglas en inglés), y el Congreso Canadiense de Reparación y Servicio Automotriz (CARS por sus siglas en inglés). En 1989, la planificación sectorial nacional de recursos humanos formalmente empezó con la Estrategia para el Desarrollo de la Fuerza Laboral (Labour Force Development Strategy - LFDS). Esta Estrategia fue la base para el desarrollo de los comités sectoriales, como un medio para afrontar las necesidades de recursos humanos de los sectores, los mismos que fueron identificados a través de estudios sectoriales - análisis de la industria progresista que examina cómo los cambios en los negocios y la tecnología se relacionan con temas de recursos humanos en sectores específicos de la economía canadiense. En 1992, se puso en marcha la Iniciativa de Asociaciones Sectoriales (Sectoral Partnership Initiative - SPI). Esta iniciativa amplió la LFDS de manera que incluyera el financiamiento de actividades sectoriales adicionales, tales como las normas ocupacionales nacionales y la mejora de las habilidades. Durante toda la década de los 90, se introdujeron otras actividades sectoriales, tales como pasantías juveniles sectoriales, pasantías de ciencia y tecnología, iniciativas de información profesional, así como actividades para desarrollar las habilidades y actividades relativas a las habilidades esenciales.

Las asociaciones sectoriales son un método útil para satisfacer la aparición de necesidades de personal calificado, afrontar la escasez de mano de obra y de personal calificado, y desarrollar las habilidades fundamentales en el lugar de trabajo, como un fundamento para la enseñanza continua. Los comités sectoriales desempeñan el importante rol de involucrar a la industria para que ayude a cubrir la brecha que existe entre sus necesidades y el sistema de aprendizaje. Los comités sectoriales tienen un registro probado de su trayectoria de propiciar el aprendizaje en el lugar de trabajo. Los comités sectoriales están considerados como instrumentos fundamentales para el cumplimiento de la amplia Agenda de Aprendizaje e Innovación del gobierno. Este aspecto ha sido resaltado en una serie de declaraciones de política.

Los comités sectoriales están establecidos en diversos sectores de la industria y están en posición de responder a los diversos desafíos sobre el tema de las habilidades. Sin embargo, todos los comités están comprometidos en lograr una serie de resultados centrales, incluyendo: a) Una mejor comprensión de las tendencias del mercado laboral, y de los problemas de los sectores industriales del Canadá; b) El consenso, compromiso y la colaboración eficaz entre los actores sectoriales clave en temas de competencias en el lugar de trabajo; c) Mejorar la

colaboración con el sistema de aprendizaje para asegurar que el desarrollo de habilidades sea receptivo a las necesidades de la industria; d) Mejor planificación y desarrollo de recursos humanos dentro de los sectores; e) Aumento de la retención y ascenso de los empleados en todos los sectores de la industria; f) Mercados laborales eficaces y eficientes dentro de los sectores industriales; g) Aumento de la productividad del sector del personal.

CHILE (Participación en la Dirección de la Empresa)

La legislación chilena estipula dos casos de participación de los trabajadores en la dirección, en representación de aquéllos que son trabajadores más no son propietarios, copropietarios ni accionistas. En ambos casos, la participación se lleva a cabo en el directorio. Los mismos que corresponden al caso del Banco Estatal y al caso de la Copper Corporation (una empresa estatal dedicada a la explotación y comercialización del cobre; las enormes recaudaciones de la industria del cobre son de suma importancia para la economía chilena). Con respecto al primer caso, el Ministro de Trabajo tiene derecho a designar a un miembro del directorio después de haber escuchado la opción de los dirigentes sindicales. Dicha designación ha estado en práctica desde 1988. Antes de dicho año, la participación se regía por la 'Ley General de Bancos' que databa del año 1960, según la cual los trabajadores de los bancos chilenos tenían derecho a elegir a un miembro titular y su suplente, en el respectivo directorio del banco. Después del Golpe Militar de 1973, dichos directores dejaron de ser elegidos por los trabajadores y en vez de ello, fueron designados por el Ministro de Trabajo. Como se mencionó anteriormente, desde 1988 dicha participación se ha mantenido solamente con respecto al Banco Estatal; fue, sin embargo, cancelada en el resto de los bancos del país. Con relación a la segunda empresa, la Copper Corporation, su directorio consta de un representante de la Federación de Trabajadores del Cobre y otro representante de la Asociación Nacional de Supervisores del Cobre. Ambos son designados por el Presidente de la República de una lista de cinco candidatos que le presenta cada organización. Hasta setiembre de 1973, la participación de los trabajadores en la empresa (mayormente) se expresaba bajo diversos tipos de planes de participación relacionados con la toma de decisiones, especialmente a través de modalidades de coadministración. Un miembro del directorio de la empresa representaba a los trabajadores, propiciando así una representación minoritaria por parte de los trabajadores. Entre setiembre de 1970 y setiembre de 1973, existió la coadministración paritaria. El 11 de setiembre de 1973, la fecha del Golpe Militar, el Estado Chileno ya era dueño de la mayor parte de las acciones de 420 empresas que constituían la llamada 'área social' de la economía nacional. En doscientos treinta de estas empresas, se había establecido un modelo de cogestión bipartita, siguiendo las "normas básicas de participación" elaboradas en 1971 por una comisión formada por representantes de la Central Única de Trabajadores de Chile - CUTCH y del gobierno). En cada una de estas empresas, el sistema participativo debía establecerse después de la adopción de las normas internas de participación, aprobadas por todos los trabajadores de la empresa correspondiente durante una asamblea, y propuestas por un comité bipartito provisional. El directorio tenía el poder para tomar decisiones. Estaba formado por cinco representantes del gobierno, cinco representantes de los trabajadores, y estaba presidido por una persona designada por el gobierno para administrar la empresa. Otros organismos que participaron fueron: el comité de coordinación de los trabajadores, los comités de producción, las asambleas a nivel de las unidades de producción, y la asamblea de los trabajadores de la empresa. Se dio especial importancia a los comités de producción; ellos estaban encargados de asesorar al jefe de la unidad de producción correspondiente, y de supervisar la aplicación de todos los planes de la empresa a nivel de la unidad de producción. Las normas de participación tenían diferentes niveles de aplicación, dependiendo de la historia de participación de cada empresa y de los procedimientos utilizados para su incorporación al área social: empresas estatales preexistentes; nuevas empresas estatales; antiguas empresas estatales que habían sido compradas o expropiadas; la presencia anterior de los procesos de intervención (en caso de

conflictos laborales legales o ilegales) o la requisita (preventiva o punitiva), en caso de conflictos de intereses. En la práctica, esta experiencia de participación formó parte de las confrontaciones y conflictos políticos de dicha era histórica, y contribuyeron a hacerla más aguda. Por lo tanto, no resulta fácil evaluar los resultados. Algunos de sus críticos más severos hallan que la experiencia debería haber incluido toda la economía y no solamente el llamado 'sector social', para el cual hubiera sido aconsejable eliminar o reducir en forma significativa el sector de propiedad privada; mientras que otros especialistas encuentran que la participación debería haber tenido una señal diferente: propiedad de los trabajadores, autogestión o modalidades de co-gestión.

CHIPRE

Las compañías en Chipre han sido estructuradas hasta la fecha con un solo nivel de gobernanza empresarial. No ha habido un derecho formal de participación de los trabajadores a nivel del directorio. A pesar de que no existe tradición en la participación de los trabajadores a nivel de directorio en Chipre, existe una tradición de diálogo social y colaboración tripartita de manera voluntaria. Dicho en un sentido amplio, podemos decir que la participación de los trabajadores sí existe en Chipre. Las formas principales son la negociación colectiva y la participación de los representantes de los trabajadores en los organismos y comisiones tripartitas. Con respecto a la representación a nivel de directorio, ha sido una práctica del gobierno en las empresas estatales o semiestatales dar plazas en las juntas administrativas principalmente a los altos funcionarios sindicales de las confederaciones sindicales. Sin embargo, este hecho no tiene protección legal, sino más bien es una tradición de la gestión pública. En efecto, después de haber sido designados, ellos no representan principalmente a su confederación, sino que actúan como figuras independientes. A pesar de que no se ha desarrollado ningún debate específico con relación a las regulaciones de SE y de los derechos representativos de los trabajadores, los interlocutores sociales en Chipre, en su rumbo hacia la integración y, en realidad, desde que se unieron a la UE, demostraron un gran interés en la participación de los trabajadores a nivel de la UE, y están preparándose para beneficiarse de la adopción del acervo comunitario. (Véase el Cuadro 3)

CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad son pequeños grupos de trabajadores que se reúnen en forma regular durante las horas de trabajo con el objetivo de mejorar la calidad y productividad en sus propias áreas de trabajo, así como de abordar y resolver los problemas de calidad, o similares, relacionados con el trabajo. Están compuestos normalmente por trabajadores y supervisores asalariados que reciben una capacitación especial sobre las técnicas de solución de problemas. Las tareas desarrolladas por los círculos de calidad son usualmente encomendadas adicionales a sus labores regulares, y la gerencia podría o no implementar las soluciones recomendadas. A pesar de que los círculos de calidad generalmente no tienen autoridad para poner en práctica las soluciones sin la aprobación de la gerencia, brindan a los trabajadores una invaluable oportunidad para influenciar en la manera de manufacturar y diseñar sus productos

COGESTIÓN

La co-gestión es una estructura de toma de decisiones dentro de la empresa, según la cual los trabajadores y sus representantes ejercen influencia en las decisiones, mayormente a nivel superior, y en una etapa relativamente temprana de la formulación. La co-gestión puede operar paralelamente a otros mecanismos de relaciones laborales de representación e influencia de los trabajadores, y puede complementarlos. No sustituye otros mecanismos de influencia de los

trabajadores en la gestión de toma de decisiones, tales como la negociación colectiva. La cogestión se origina en la tradición de las relaciones laborales de una serie de Estados Miembros de la UE. Por ejemplo, en Alemania existen dos niveles diferentes de cogestión: a nivel del establecimiento a través de los comités de empresa, y a nivel de la empresa, en los consejos de vigilancia de las compañías. En Austria, los comités de empresa tienen derecho a negociar un 'plan social' cuando se trate de decisiones que impliquen la reestructuración, la cual puede llevar a pérdidas del empleo. En Dinamarca, los trabajadores tienen derecho a elegir a un tercio de los miembros del directorio de la compañía y, a través de este mecanismo, tienen una voz influyente en los votos sobre los temas que pueden tener un gran impacto en el personal. Los elementos de la cogestión figuran en una serie de directivas de la UE, que requieren que los trabajadores y sus representantes sean informados con anticipación de las decisiones que afectarán sus intereses, e impongan procedimientos para su consulta, y otras formas de participación del proceso de toma de decisiones. El ejemplo general más ilustrativo de este enfoque a nivel del establecimiento o de la empresa es la Directiva del Consejo No. 2002/14, que establece un marco de información y consulta a los trabajadores en la Comunidad Europea. A pesar de que no permite que los trabajadores o sus representantes determinen la decisión, la Directiva impone un requisito para que la gerencia consulte 'con la finalidad de llegar a un acuerdo sobre las decisiones dentro del alcance de las potestades del empleador'. A nivel de la compañía, la Directiva 2001/86 del Consejo que complementa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea, prescribe el involucramiento de los trabajadores en las Sociedades Anónimas Europeas (Societas Europea) mediante la información y consulta de los trabajadores y, en algunos casos, como participación a nivel del directorio.

COMITÉS CONJUNTOS DE LOS TRABAJADORES Y LA GERENCIA

En escenarios sindicales, especialmente en los Estados Unidos, los comités conjuntos de los trabajadores y la gerencia proporcionan líderes administrativos y sindicales, con un foro de discusión y cooperación permanente fuera del contexto de la negociación colectiva. En escenarios no sindicales, los comités están compuestos por trabajadores (elegidos o voluntarios) además de los funcionarios administrativos.

COMITÉS CONSULTIVOS CONJUNTOS (Teoría y Modelos)

La literatura discute cuatro modelos principales de Comités Consultivos Conjuntos (JCC), considerando su impacto sobre la Negociación Colectiva (NC): éstos son: modelo alternativo, marginal, competitivo y complementario. El primer modelo está basado en los JCC y es una alternativa a la NC. En este entorno, los empleadores introducirán y desarrollarán JCC con el fin de oponerse a la Negociación Colectiva. El supuesto básico es que la consulta sirve como medio para que los trabajadores expresen sus opiniones a la gerencia y que la gerencia difunda información entre sus trabajadores. Esta clase de consulta no está basada en los canales sindicales y se inicia en cada departamento, independientemente del reconocimiento de los sindicatos. La introducción de este modelo debilitaría el poder del sindicato para influir en el proceso de toma de decisiones en el lugar de trabajo. El establecimiento de este modelo de JCC por los empleadores debe estar dirigido a atenuar el valor de los sindicatos y la dependencia de los trabajadores en los sindicatos. El segundo modelo considera a los JCC como marginales a la NC. En este modelo, los JCC tienen un impacto mínimo sobre los trabajadores y la gerencia, y el beneficio mutuo que se obtiene es pequeño. Aquí no existe confianza entre las partes y la gerencia no toma el modelo seriamente. Normalmente, el presidente es un gerente junior, quien carece de autoridad para adoptar decisiones. Las reuniones son usualmente informales y amigables, y el tema puede ser muy trivial. Un JCC está compuesto por representantes de los sindicatos y de la gerencia, y no tienen la facultad de aplicar medidas. El tercer modelo es el

modelo competitivo. En este modelo el JCC es considerado un competidor directo de la Negociación Colectiva. Como tal, los empleadores intentan actualizar la maquinaria de consulta, en comparación con la estructura de negociación de la Negociación Colectiva. En este modelo, los empleadores muestran mucho interés en los JCC porque su finalidad es debilitar el poder del sindicato en el centro de trabajo. El tema es más sustancial, y el enfoque está dirigido a reducir la fricción competitiva y aumentar la cooperación. La introducción de este modelo de JCC debe estar orientada a alentar a los trabajadores de la planta a comprometerse con las acciones y estrategias de la gerencia. Por ejemplo, durante las reuniones de los JCC, la gerencia estará a la expectativa de que los representantes de los trabajadores animen a los trabajadores a apoyar formas directas de Participación de los Trabajadores. El cuarto modelo considera al JCC como un complemento de la Negociación Colectiva. En este modelo, los JCC y la Negociación Colectiva tienen una relación integradora en la que ambos tienen distintos roles, pero juntos logran la colaboración entre la gerencia y los trabajadores. Por ejemplo, la Negociación Colectiva tiene como propósito principal negociar salarios, condiciones de trabajo y temas de distribución, mientras que los JCC se enfocan más en las decisiones de inversión, nuevos planes de negocio, absorciones y fusiones, etc. Aunque los JCC y la Negociación Colectiva tienen diferentes intereses, ambos son beneficiosos para la gerencia y los trabajadores. Estos modelos han sido probados principalmente para los Estados Unidos, Reino Unido y Australia.

COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS

Los Comités de Empresa Europeos (EWC) son órganos permanentes que establecen un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria, según lo estipulado en la Directiva 94/45 del 22 de setiembre de 1994 (según la versión modificada mediante la Directiva No. 2009/38 del 6 de mayo de 2009). Los EWC son muy importantes en lo que respecta a las relaciones laborales europeas, ya que representan la primera institución europea genuina de representación de intereses a nivel empresarial. Los EWC reflejan un creciente reconocimiento de la necesidad de responder a la ‘europeización’ de los negocios que surgen del Mercado Único Europeo mediante la complementación de los canales de información y consulta nacionales existentes, una meta expresada en la Carta Social de 1989 y el Programa de Acción Social adscrito. Los límites requeridos para que una empresa esté cubierta por la directiva son, en el caso de una empresa de dimensión comunitaria, ‘un mínimo de 1,000 trabajadores en los Estados Miembros y un mínimo de 150 trabajadores en por lo menos dos Estados Miembros diferentes’ (Artículo 2(1) (a)). Se deja que los Estados Miembros elijan el mecanismo para determinar la selección de los representantes de los trabajadores, ‘de acuerdo con el principio de subsidiaridad.’ Esencialmente, la finalidad de la directiva es promover acuerdos voluntarios para la constitución y operación de los EWC. Y lo hizo de dos formas distintas. En primer lugar, la directiva permitió que compañías multinacionales (MNC) y grupos comprendidos dentro de su alcance llegaran a acuerdos voluntarios con los representantes de los trabajadores, para el establecimiento de EWC antes de que la directiva entrara en vigencia el 22 de setiembre de 1996. Los denominados ‘acuerdos según el Artículo 13’ no estaban sujetos a las disposiciones especificadas en la directiva durante la vigencia del acuerdo, siempre y cuando cubrieran a toda la fuerza laboral del grupo dentro del alcance de la directiva. En segundo lugar, desde el 22 de setiembre de 1996, las negociaciones para establecer los EWC han estado regidas por los procedimientos contemplados en el Artículo 6 de la directiva, lo que requiere la creación de una comisión especial de negociación (SNB). Es de crucial importancia mencionar que corresponde a la gerencia central y a la SNB acordar la forma y función precisas de su EWC. Esto incluye, por ejemplo, las partes signatarias; cobertura, composición, número de miembros y asignación de plazas; la duración del mandato; las funciones y el procedimiento; el lugar, la frecuencia y la duración de las reuniones; los recursos financieros y materiales; el período de

vigencia del acuerdo y el procedimiento para su renegociación; temas que requieren información y consulta; expertos; confidencialidad; selección de la operación del comité; reuniones previas entre los empleados; normas sobre los suplentes de los representantes de los trabajadores; política e interpretación de idiomas; el procedimiento para acordar la agenda; el procedimiento para redactar el acta u otro registro; y la comunicación a los trabajadores en general. Sólo si las partes no llegan a un acuerdo o si así lo deciden, se activará la “posición de retirada”, conforme a lo dispuesto en el Anexo de la Directiva. Muchos acuerdos exceden el requisito establecido en el Anexo, en términos sustantivos y procesales. Por ejemplo, algunas compañías han acordado los denominados ‘contratos marco’ o ‘textos conjuntos’ a través de su EWC, los cuales frecuentemente tienen que ver con asuntos de reestructuración. En algunos casos, se podría decir que este proceso se parece a la negociación colectiva a nivel de Europa, y que ejerce influencia directa sobre los procesos y acuerdos a nivel nacional. Algunos ejemplos son: General Motors Europe, Deutsche Bank, DANONE y Ford/Visteon. Sin embargo, no se puede decir de ninguna manera que todas las MNC han establecido EWC. Esto se debe a que la introducción de EWC no es automática, sino que requiere de la iniciativa de la gerencia central o ‘la solicitud escrita de un mínimo de 100 trabajadores, o sus representantes pertenecientes a por lo menos dos empresas o establecimientos situados en, al menos, dos Estados Miembros distintos’ (Artículo 5.1).

Se incluyó un mecanismo de revisión de la Directiva 94/45 en su Artículo 15. A comienzos del mes de julio de 2008, la Comisión Europea adoptó una propuesta legislativa largamente esperada para la emisión de una Directiva revisada sobre el EWC. Dicha propuesta estuvo precedida por un debate entre la Confederación Europea de Sindicatos (ETUC) y las Federaciones de Empleadores, bajo el liderazgo de BusinessEurope. La ETUC acogió la propuesta de la Comisión para superar la oposición de los empleadores europeos al tomar la iniciativa legislativa por sí misma. Luego de 15 años de adoptada la Directiva sobre el EWC, se abrió una ventana de oportunidades para adaptar los derechos de los EWC a las realidades del Mercado Único Europeo, para reforzar las opciones de los EWC y para despejar toda incertidumbre jurídica que aún quedara. La nueva directiva incluye las siguientes disposiciones: a) se introduce la definición de información y se aclara el significado de consulta; b) cuando se produzcan cambios significativos en la estructura de una empresa o grupo de empresas (ya sea por fusión, adquisición o escisión), las modalidades del Comité de Empresa existentes deben adaptarse; c) la competencia y el ámbito de acción de los Comités de Empresa Europeos están limitados a cuestiones transnacionales; se considera que una cuestión es transnacional si afecta a toda la empresa, o grupo, o por lo menos a dos Estados Miembros; estas cuestiones incluyen aquéllas que, independientemente del número de Estados Miembros involucrados, revisten importancia para los trabajadores europeos conforme al alcance de sus posibles efectos, o aquéllas que involucren la transferencia de actividades entre Estados Miembros; d) además, los acuerdos de los Comités de Empresa Europeos deben contener modalidades de articulación entre la información y consulta del Comité de Empresa Europeo, y de los órganos nacionales de representación de los trabajadores; en ausencia de dichas modalidades, los Estados Miembros deben asegurar que el proceso de información y consulta se lleve a cabo tanto en el Comité de Empresa Europeo, como en los órganos nacionales de representación de los trabajadores; e) cuando sea necesario para el ejercicio de sus deberes de representación en un entorno internacional, los miembros del Comité de Empresa Europeo tendrán derecho a recibir capacitación sin pérdida de salario. La nueva directiva reemplaza y actualiza la Directiva No. 94/45. Los Estados Miembros deben transponer la nueva directiva al derecho interno dentro de los dos (2) años posteriores a su publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea. En la actualidad, existen alrededor de 830 EWC en la UE, que representan a 14.5 millones de trabajadores a nivel transnacional. Sin embargo, hasta la fecha, se han establecido EWC en tan sólo 37 por ciento de las empresas comprendidas dentro del alcance de la directiva. (Véase el Cuadro 3)

COMPORTAMIENTO SOCIAL DE LA EMPRESA

Se refiere al trato ético, o la manera socialmente responsable que se da a las partes interesadas de la empresa. El objetivo de la responsabilidad social es crear niveles de vida cada vez más altos, a la vez que mantener la rentabilidad de la compañía para sus partes interesadas, tanto dentro como fuera de la compañía.

CONCERTACIÓN TRIPARTITA (Legislación de la UE)

En su Contribución al Comité Europeo de Laeken el 7 de diciembre de 2001, la *CES*, *UNICE* (que cambió su nombre a *BusinessEurope* el 23 de enero de 2007) y *CEEP* destacaron la concertación *tripartita* entre los interlocutores sociales y las autoridades públicas europeas del trabajo *bipartito* realizado por los interlocutores sociales. Esto fue explicado en detalle en la Sección 3: “*la concertación tripartita para designar intercambios entre los interlocutores sociales y las autoridades públicas europeas; la consulta de los interlocutores sociales para designar las actividades de los comités consultivos y las consultas oficiales en el espíritu del artículo 137 del Tratado; el diálogo social para designar el trabajo tripartito realizado por los interlocutores sociales, sea o no resultado de las consultas oficiales de la Comisión basado en el artículo 137 y 138 del Tratado*”. La Decisión del Consejo (6 de marzo de 2003) estableció formalmente una nueva ‘Cumbre Social Tripartita para el Crecimiento y el Empleo’ para apoyar el refuerzo de la concertación entre los interlocutores sociales y las instituciones europeas sobre políticas económicas y sociales. Este hecho institucionaliza las reuniones al menos una vez por año, justo antes del Consejo Europeo de primavera, entre los interlocutores sociales y el jefe de estado o gobierno de turno, y dos posteriores Presidencias del Consejo y la Comisión. El establecimiento de la Cumbre Social Tripartita por Decisión del Comité fija una concertación tripartita a nivel europeo dentro de un nuevo marco, con la Cumbre Social Tripartita que actúa como puente entre los diferentes procesos de concertación. El objetivo es asegurar una mayor coherencia de la concertación tripartita, y permitir a los interlocutores sociales que contribuyan en forma integrada a los diferentes componentes de la “Estrategia de Lisboa”. Ahora existen cuatro campos en que se desarrolla la concertación tripartita: la macroeconomía, el empleo, la protección social, y la educación y capacitación. Cada uno consta tanto de un nivel técnico como político. El diálogo macroeconómico, dirigido a promover el crecimiento y el empleo, implica un intercambio regular de opiniones entre los representantes de la Comisión, el Consejo, el Banco Central Europeo y los interlocutores sociales. El diálogo tripartito sobre el empleo se desarrolla de igual modo que el diálogo macroeconómico.

CONSULTA TRIPARTITA (OIT)

El Convenio No. 144 (1976) de la OIT estipula la realización de una consulta efectiva entre los representantes del gobierno, los empleadores y los trabajadores sobre las normas internacionales del trabajo. Los Estados Miembros de la OIT que ratifican el Convenio se comprometen a aplicar los procedimientos que aseguren la consulta efectiva entre los representantes de los tres grupos sobre lo siguiente:

- a) El gobierno responde a los cuestionarios con relación a los puntos de la agenda de la Conferencia Internacional del Trabajo y sus comentarios sobre los textos propuestos para ser debatidos en la Conferencia;
- b) Las propuestas efectuadas a la autoridad competente o autoridades relativas a la presentación de las Convenios y Recomendaciones, de conformidad con el Artículo 19 de la Constitución de la OIT:

-
- c) Volver a revisar los plazos adecuados de los Convenios y las Recomendaciones no ratificados para promover su implementación y ratificación cuando proceda;
 - d) Las preguntas que surgen de los informes sobre los Convenios ratificados que deben de realizarse bajo el Artículo 22 de la Constitución de la OIT;
 - e) Las propuestas de la denuncia de los Convenios ratificados.

La naturaleza y la forma de dichos procedimientos serán determinadas de acuerdo a la práctica nacional, después de efectuar la consulta con las organizaciones representativas de los empleadores y trabajadores, cuando proceda. Estas organizaciones deben elegir libremente a sus representantes a fin de que se encarguen de estos procedimientos. Los empleadores y trabajadores deben estar representados en igualdad de condiciones en cualquier organismo competente.

Las consultas deben llevarse a cabo en los plazos acordados, pero tiene que ser al menos una vez por año. Cuando sea apropiado, la autoridad competente emitirá un informe anual sobre el trabajo de los procedimientos.

CONTABILIDAD ÉTICA

La contabilidad ética es el proceso mediante el cual la compañía entabla un diálogo con las principales partes interesadas, con el fin de informar sobre actividades pasadas con miras a definir actividades futuras.

COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES

Es el negocio de propiedad de sus trabajadores y controlado por los mismos, en lugar de por accionistas externos. En algunas cooperativas de trabajadores, cada trabajador afiliado tiene un voto en las reuniones a pesar de las acciones que él o ella tenga a su nombre. En el RU existen relativamente pocas cooperativas de trabajadores; éstas son bastante más populares en otros países de Europa y en el Japón.

COREA (Relaciones Laborales Cooperativas)

Las relaciones laborales tradicionales han sido interpretadas en el sentido de que se basan en relaciones antagónicas. Este concepto de antagonismo se deriva del hecho de que, mientras los trabajadores venden su trabajo, el empleador es el comprador del trabajo. Sus intereses se oponen entre sí a la hora de celebrar contratos de trabajo y al cumplirlos. Por lo tanto, la lucha por sus respectivos intereses se manifiesta en todas las relaciones entre los trabajadores y la gerencia. El sistema de negociación colectiva ofrece un mecanismo pacífico mediante el cual se resuelven los conflictos de intereses. Sin embargo, sin importar cuán pacífico sea, este sistema se basa en el concepto de antagonismo. Cuando los trabajadores no llegan a algún acuerdo, inician una huelga y el empleador hace uso del paro patronal para alcanzar su propósito. Aceptando que las relaciones laborales se basan en relaciones antagónicas, no se puede afirmar con certeza que las relaciones laborales sólo tengan esa naturaleza antagónica. Podemos imaginarnos situaciones en las que los trabajadores y empleadores tienen intereses comunes. Tanto los trabajadores como el empleador se benefician de la expansión y éxito de su empresa. Ambos tienen intereses comunes en la prosperidad de su empresa. Una combinación constructiva y cooperativa de capital y mano de obra podría crear beneficios muchos más grandes que cualquier otra combinación. Esas relaciones de cooperación no se pueden negar a causa de la naturaleza antagónica de las relaciones laborales. Podemos decir con certeza que las relaciones laborales tienen tanto una naturaleza antagónica, como cooperativa, y que las

relaciones cooperativas se basan en relaciones antagónicas. En otras palabras, las relaciones entre los trabajadores y la gerencia son esencialmente antagónicas pero además pueden tener una naturaleza cooperativa.

COREA (Participación de los Trabajadores)

Las relaciones laborales de cooperación se han establecido gracias al desarrollo del sistema de participación de los trabajadores en la gerencia. Antiguamente la gerencia estaba reservada exclusivamente al empleador. Pero con el fin de fomentar la cooperación espontánea de los trabajadores, es necesario que éstos conozcan los asuntos relacionados con la gestión empresarial. Los intereses comunes podrían mejorar, y el entendimiento mutuo y la cooperación podrían establecerse, a través de la consulta entre los trabajadores y la gerencia sobre asuntos relacionados con la política de gestión, planes de producción, planes de personal, reclamaciones de los trabajadores y mejoras en el ambiente de trabajo. Sin embargo, existe el problema de determinar en qué medida los trabajadores deben participar en la gerencia. Para explicarlo de manera general, mientras exista mayor consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, mayores beneficios tendrán ambas partes. Pero admitimos que este problema en realidad depende de circunstancias sociales y económicas, así como de la situación actual de las relaciones entre los trabajadores y la gerencia.

COREA (Modalidades de Participación de los Trabajadores)

En teoría, la participación de los trabajadores puede dividirse en cuatro categorías principales. Dependiendo en qué medida realmente los trabajadores participen en la administración, la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia puede adoptar la forma de: a) intercambio de información; b) intercambio de sugerencias; c) intercambio de ideas, o d) determinación conjunta. La cooperación en el intercambio de información significa que los trabajadores y el empleador proporcionan y reciben información que les son útiles. La forma cómo cada parte evalúe y haga uso de esa información lo decidirá únicamente la otra parte. Al intercambio de opiniones y recomendaciones sobre los problemas aún no resueltos lo denominamos intercambio de sugerencias. En este caso, una parte presenta su sugerencia a la otra parte y define sus actividades. Se podría mejorar el entendimiento mutuo y eliminar la falta de confianza entre los trabajadores y el empleador. Sin embargo, ellos continúan ciñéndose y persistiendo en sus puntos de vista. Sin embargo, en el intercambio de ideas, ambas partes adoptan una actitud más abierta y positiva. Ahí presentan propuestas e ideas sobre economía en los gastos, mejora de la calidad y planes de producción, y la gerencia las acepta. Se puede establecer una cooperación constructiva mediante una consulta sincera. Si bien la decisión final está en manos de la gerencia, ésta toma en cuenta los resultados de la consulta conjunta. La determinación conjunta permite una participación más positiva de los trabajadores. Aquí los trabajadores tienen igual derecho de voz e igual derecho de voto. Esto no implica que todos los temas de administración se deban decidir mediante la determinación conjunta. Los asuntos de interés común pueden ser temas de determinación conjunta. La participación de los trabajadores se clasifica de acuerdo con el grado y medida de participación en la administración. Estas modalidades son sólo teóricas. La consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia no puede clasificarse exactamente bajo ninguna de estas categorías, ya que puede comprender alguna combinación de las mismas.

COREA (Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia)

En Corea, la consulta entre los trabajadores y la gerencia se introdujo por primera vez mediante la Ley de Sindicatos de 1963, en su versión modificada (Art. 6) (TUA, posteriormente

modificada en los años 1973, 1975, 1997). La consulta entre los trabajadores y la gerencia no se impuso por ley, sino que se fomentó únicamente mediante orientación administrativa. La Ley Orgánica de Libertad Sindical (TUA) en sí no hizo ninguna distinción entre la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, y la negociación colectiva. Por tal motivo, el sistema de consulta entre los trabajadores y la gerencia no se desarrolló ni en la teoría ni en la práctica. Dado que el movimiento obrero se fortaleció más y las huelgas se volvieron más destructivas y más violentas en el proceso de la modernización industrial, el gobierno consideró que las relaciones laborales antagónicas tradicionales debían transformarse en relaciones cooperativas. Para fomentar el desarrollo económico e inducir el capital extranjero que se requiere para la modernización industrial, el gobierno comenzó a dirigir su atención hacia la consulta entre los trabajadores y la gerencia. De esta manera, el Artículo 6 de la TUA se modificó en 1973. El tema de la consulta entre los trabajadores y la gerencia se introdujo nuevamente, y se anuló la disposición que otorgaba la facultad al representante del comité de trabajadores y la gerencia para sostener negociaciones colectivas. Pero esto no era suficiente para establecer el mecanismo sistemático con el fin de fomentar los intereses comunes y aumentar las relaciones cooperativas entre la gerencia y los trabajadores. En la 5ta República, se promulgó una nueva Ley denominada la “Ley del Comité de Trabajadores y Gerencia”, en 1980, como una ley independiente para los fines antes mencionados. Se están haciendo esfuerzos considerables para que este sistema sea real tanto en la teoría como en la práctica, y para que sus actividades tengan más fuerza. La Ley estipula que su propósito es promover los intereses comunes de los trabajadores y la gerencia a través del mutuo entendimiento y cooperación, con lo cual se obtiene paz laboral y se contribuye al desarrollo de la economía nacional (Art. 1). Dicha Ley procede a establecer el Comité de Trabajadores y Gerencia, un organismo consultivo establecido con el fin de mejorar el bienestar de los trabajadores y llevar a cabo el desarrollo saludable de las empresas a través de la cooperación entre los trabajadores y el empleador (Art. 2). El comité de los trabajadores y la gerencia tiene la función de establecer relaciones laborales de cooperación entre los trabajadores y el empleador y, en consecuencia, asegurar la paz laboral. A pesar de que su propósito se expresa claramente en la ley, su función y modalidad de operación originan muchos problemas que están esperando solución y que veremos más adelante con relación a sus actividades, en particular con respecto a la negociación colectiva a través de un sindicato.

COREA (Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia: Principios Básicos)

El Principio de Buena Fe: Las relaciones laborales de cooperación no se pueden establecer a través de una coacción legal, sino a través del entendimiento mutuo y de la contribución espontánea, en otras palabras, a través de una actitud sincera de buena fe. Esto es lo que particularmente se requiere de la gerencia. El empleador debe dar a conocer, en la medida de lo posible, a los trabajadores los asuntos relativos a la administración. La Ley del Comité de Trabajadores y Gerencia (LMCA por sus siglas en inglés) impone para ambas partes el deber de buena fe, estableciendo que el empleador y los trabajadores deben consultarse mutuamente de buena fe (Art. 2 de la LMCA). Éste es un deber intrínseco. En ese mismo sentido, la Ley impone además para ambas partes la obligación de cumplimiento. La Ley estipula que los trabajadores y el empleador deberán cumplir de buena fe los asuntos que acuerde el comité (Art. 23 de la LMCA). Si la gerencia y los trabajadores, sin una razón justificada, incurren en incumplimiento en las áreas que se han acordado, se impondrá una multa no mayor de 5 millones de wones (Art. 31 de la LMCA). *El Principio de la Independencia Mutua entre la Consulta de los Trabajadores y la Gerencia, y la Negociación Colectiva:* Estos dos sistemas tienen una naturaleza legal diferente. La Constitución reconoce el derecho que tienen los trabajadores a la negociación colectiva, así como el derecho de sindicación y el derecho de acción colectiva. A los empleadores no se les reconoce ese derecho. Por el contrario, al empleador o a una organización de empleadores se les impone el derecho a negociar de buena

fe. En el caso de consulta entre los trabajadores y la gerencia, la Constitución no garantiza el derecho a exigir una consulta entre los trabajadores y la gerencia. Ambas partes sólo comparten el deber de Buena Fe, que es inherente al sistema de consulta entre los trabajadores y la gerencia. Si bien el objetivo del sistema de negociación colectiva es mejorar la situación económica y social de los trabajadores a través del mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, el sistema de consulta entre los trabajadores y la gerencia tiene como objetivo promover los intereses comunes de los trabajadores y la gerencia, estableciendo la consulta conjunta sobre asuntos relativos a la administración y, de esta forma, asegurar la paz laboral y dar lugar a la democratización industrial. El sistema de negociación colectiva puede contribuir a alcanzar la paz laboral como consecuencia de la celebración de un convenio colectivo que ponga fin a los conflictos entre los trabajadores y el empleador, pero esto es sólo secundario e incidental a la función original del sistema de negociación colectiva. Podemos encontrar grandes diferencias entre los temas de negociación colectiva y los temas de consulta entre los trabajadores y la gerencia. Las condiciones de trabajo, específicamente, salarios, horas de trabajo, ventilación, temperatura, velocidad de trabajo y similares, pueden ser temas de negociación colectiva. Además de las condiciones de trabajo, aquellos asuntos que tienen una estrecha relación con las condiciones de vida de los trabajadores y que dependen del criterio del empleador, por lo general se consideran temas de negociación colectiva. Con respecto a estos asuntos, podemos encontrar conflicto de intereses entre los trabajadores y el empleador. Sin embargo, aquellos asuntos relativos a la administración de una empresa en la que, tanto los trabajadores como el empleador tienen intereses comunes, pueden ser temas de consulta conjunta. Podemos enumerar la mejora de la productividad, política administrativa, planes de producción y política de mano de obra. Estos asuntos inicialmente estaban reservados al empleador. A pesar de que pueda ser evidente en teoría, no es fácil trazar una línea entre los temas de negociación colectiva y aquéllos de consulta conjunta. Los temas de consulta entre los trabajadores y la gerencia son diferentes en cada país. Algunas veces los mismos asuntos pueden ser temas de consulta entre los trabajadores y la gerencia y temas de negociación colectiva. En este caso, los asuntos pasan por diferentes procesos debido a la diferencia entre estos dos sistemas. Cuando se quiebra la negociación entre la gerencia y los trabajadores, se origina un conflicto laboral. Entonces, ambos lados pueden recurrir a la fuerza para alcanzar sus objetivos. La Constitución reconoce el derecho a la acción colectiva que respalda el derecho a la negociación colectiva. Sin embargo, cuando fracasa una consulta conjunta, los trabajadores no pueden recurrir al derecho de acción colectiva. Cuando la consulta entre los trabajadores y la gerencia resulta exitosa, ambas partes llegan a un acuerdo. Pero ésta no tiene la naturaleza de un acuerdo colectivo. Si bien el acuerdo tiene un efecto normativo, además de su efecto obligatorio, la consulta no tiene carácter normativo. Si bien el convenio normalmente no puede extenderse a los que no son miembros del sindicato, que es parte del mismo, la consulta se aplica a todos los trabajadores, sean o no miembros de un sindicato.

COREA (Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia: Establecimiento y Composición)

Se deberá *establecer* un comité de trabajadores y gerencia en una empresa o talleres a los que se les ha otorgado el derecho a decidir las condiciones de trabajo, siempre que la empresa o taller prohibidos por Decreto Presidencial sean aceptados. Cuando una empresa tiene talleres ubicados en diferentes lugares, se puede instalar un comité en cada uno de ellos. Mediante Decreto Presidencial, ciertos tipos de empresas, como por ejemplo empresas que brindan servicios agrícolas, financieros e individuales, así como los talleres o empresas que contratan a menos de 100 trabajadores, se encuentran exonerados de la obligación de establecer un comité. Pero cuando los sindicatos se organizan en las empresas o talleres antes indicados, o cuando se han desatado conflictos laborales en los tres últimos años en los talleres que contratan a más de cincuenta y menos de 100 trabajadores, se debe instalar un comité. Los comités de trabajadores

y la gerencia, y los sindicatos funcionan independientemente y de forma separada. Se requiere expresamente que un comité de trabajadores y gerencia no interrumpa, debilite o ejerza influencia en las actividades sindicales, en especial en la negociación colectiva. Un comité está *compuesto* por un número igual de miembros que representan a los trabajadores y al empleador. El número de miembros no deberá ser menor a tres ni mayor a diez en cada lado (Art. 6, Sección 1 de la LMCA). Los miembros que representan a los trabajadores (en adelante denominados “miembros trabajadores”) son elegidos por los trabajadores siempre que exista un sindicato, el representante del sindicato y otros comisionados por el sindicato serán los miembros trabajadores. Los miembros que representan al empleador (en adelante denominados “miembros de la gerencia”), son el gerente general de la empresa, o taller respectivo, y otras personas designadas por el gerente general, siempre que en los talleres ubicados en lugares distintos al de la empresa, la persona principal responsable de los talleres y otras personas designadas por esa persona principal responsable, sean los miembros de la gerencia. En caso de que no exista un sindicato, los asuntos relativos a la elección de los miembros trabajadores se establecerán por Decreto Presidencial. Un miembro de cada lado asumirá la presidencia de manera alternada. El período oficial de los miembros del comité es de 1 año; sin embargo, los miembros existentes pueden ser reelegidos o reasignados para fortalecer las actividades del comité. Un miembro no puede trabajar permanentemente para el comité y no se le puede remunerar por su cargo. El empleador no puede tomar medidas desfavorables contra un miembro trabajador con respecto al desempeño de sus funciones como miembro del comité. El Artículo 10, Sección 2 (LMCA) aclara que los miembros trabajadores deben desempeñar sus funciones sin interferencia del empleador.

COREA (Sistema del Comité de Trabajadores y Gerencia: Funcionamiento, Funciones y Competencia)

Se requiere que el comité elabore las normas con respecto a su establecimiento y funcionamiento y que las presente al Ministerio de Trabajo (la Oficina Distrital del Ministerio de Trabajo correspondiente) dentro de los 15 días a partir de la fecha del establecimiento del comité (Art. 16 de la LMCA). El comité debe reunirse regularmente una vez cada tres meses y puede convocar a asamblea extraordinaria cuando se considere necesario (Art. 11 de la LMCA). Cuando un empleador incumple las disposiciones correspondientes a las asambleas regulares, (Artículo, Sección 1 de la LMCA), se debe imponer una multa no mayor de un (1) millón de wones. El presidente convoca a asambleas del comité y las preside. Él debe notificar a cada miembro la fecha, hora, lugar, agenda, etc. de la asamblea como mínimo siete días antes de la asamblea (Artículo 12). Los trabajadores tendrán acceso a las asambleas del comité con el fin de fomentar la democracia industrial, y eliminar cualquier posible sospecha que sea originada por una asamblea cerrada entre el empleador y los trabajadores, y entre los trabajadores mismos. Sin embargo, las asambleas pueden ser cerradas por decisión del comité cuando lo considere necesario. Los miembros del comité no revelarán ninguna información confidencial que se obtenga en el comité, y el alcance de la confidencialidad se decidirá en cada asamblea. Esta obligación de no revelar información confidencial se impone a los miembros del comité con el fin de proteger los intereses de la empresa en la que se establece el comité. Si asuntos de gran importancia sobre la administración de una empresa caen en manos de la competencia, esto podría causar daños a la empresa. La competencia de la consulta entre los trabajadores y la gerencia abarca aquellos temas en que los trabajadores y la gerencia tienen por lo general intereses comunes. Antiguamente estos temas estaban reservados exclusivamente para el empleador. Pero con el fin de recibir la cooperación espontánea de los trabajadores, estos temas se han abierto a los trabajadores a través del sistema de participación de los trabajadores. Los temas de la consulta entre los trabajadores y la gerencia son diferentes en cada país. En Corea, de acuerdo con la extensión y grado de participación de los trabajadores, los temas se dividen en dos grupos: asuntos sujetos a consulta y asuntos sujetos a

informe. Un comité somete a consulta aquellos asuntos que se clasifiquen bajo cualquiera de los siguientes títulos: asuntos sobre el mejoramiento de la productividad y la promoción del bienestar de los trabajadores; asuntos sobre la educación y capacitación de los trabajadores; asuntos sobre la prevención de conflictos laborales; asuntos sobre el manejo de las reclamaciones de los trabajadores; asuntos sobre seguridad y salud, y la mejora del ambiente de trabajo; asuntos sobre el mejoramiento de la institución para un funcionamiento racional de la gestión laboral; y otros asuntos sobre la cooperación entre los trabajadores y la gerencia. Con respecto a dichos asuntos, los trabajadores pueden solicitar a la gerencia que se discutan los mismos. La gerencia debe consultar con los trabajadores. Adoptan una actitud abierta y positiva. Se intercambian propuestas e ideas constructivas. Pueden llegar a un acuerdo a través de la consulta. Luego, el comité debe notificar inmediatamente a los trabajadores sobre los asuntos que se han acordado. Una vez que se llegue a un acuerdo, el empleador y los trabajadores deben cumplir dicho acuerdo de buena fe (Art. 23 de la LMCA). Cuando un representante de los trabajadores o de la gerencia, sin una razón justificada, incumple las áreas que se han acordado, se impondrá una multa no mayor a 5 millones de wones. El empleador debe informar y explicar de buena fe ante las asambleas regulares los temas que se clasifican bajo cualquiera de los siguientes títulos: asuntos sobre el plan general de administración y resultados actuales; asuntos sobre los planes de producción trimestral y resultados actuales; asuntos sobre el plan del personal; y sobre las condiciones financieras y económicas de la empresa (Art. 21 de LMCA). Los miembros trabajadores pueden informar y explicar los requerimientos de los trabajadores. Con respecto a estos temas, tanto los trabajadores como el empleador proporcionan y reciben información. A diferencia de los asuntos sujetos a consulta, el empleador no tiene la obligación de someter estos temas a consulta. Sólo tiene la obligación de informar y explicarlos. Pero una vez que se llegue a un acuerdo sobre dichos asuntos, el empleador y los trabajadores deben cumplirlos de buena fe, como en el caso de los temas sujetos a consulta.

COLABORACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA (Recomendación No. 94 de la OIT)

La Recomendación No. 94 de la OIT sobre la Colaboración en el Ámbito de la Empresa, aprobada en 1952, resalta el concepto de que se deberán tomar las medidas adecuadas para promover la consulta y colaboración entre los empleadores y los trabajadores en el ámbito de la empresa sobre temas de interés mutuo. Estos temas, sin embargo, no deberán caer en el campo de los asuntos que deben manejarse utilizando la maquinaria de la negociación colectiva, u otros mecanismos designados para la determinación de los términos y condiciones del empleo (párrafo 1). La Recomendación hace una clara distinción entre el rol de la negociación colectiva y el de la consulta. El texto enfatiza que la consulta y colaboración deberán facilitarse dentro de la empresa a través del fomento de los acuerdos voluntarios entre las partes, o mediante la promoción de las leyes y reglamentos concernientes al establecimiento de órganos de consulta y colaboración. Estas leyes o reglamentos también deberán determinar el alcance, funciones, estructura y métodos de las operaciones de dichos órganos, según corresponda a la situación nacional.

COMUNICACIONES DENTRO DE LA EMPRESA (Recomendación de la OIT No. 129)

La Recomendación No. 129 sobre las Comunicaciones dentro de la Empresa (aprobada en 1967), está compuesta por 15 párrafos, subdivididos en dos partes principales: la primera parte trata sobre las consideraciones generales, mientras que la segunda se refiere a elementos más específicos relacionados con la “política de comunicaciones” que deberá implementarse dentro de la empresa. En el espíritu de la Recomendación No. 129, cada Estado Miembro deberá

someter las disposiciones de la Recomendación a la atención de las personas, organizaciones y autoridades que podrían estar interesadas en el establecimiento de políticas relativas a las comunicaciones trabajador-gerencia a nivel de la empresa. Tanto los trabajadores como la gerencia reconocen la importancia de mantener un clima de mutuo entendimiento y confianza dentro de la empresa, ya que dicho clima fomenta la eficiencia de la empresa y las aspiraciones de los trabajadores. Dicho clima deberá promoverse a través de una rápida difusión e intercambio de información relativa a diversos aspectos de la vida laboral en la empresa. En consecuencia, en consulta con los representantes de los trabajadores, la gerencia deberá tomar las medidas adecuadas para aplicar una política efectiva para comunicarse con los trabajadores y sus representantes (párrafo 2). Sin embargo, una política efectiva de comunicaciones también deberá asegurar que la información se dé y que la consulta se lleve a cabo entre las partes en cuestión antes de que la gerencia tome las decisiones sobre los temas de mayor interés para los trabajadores. Además, la divulgación de información no deberá causar daño a ninguna de las partes (párrafo 3).

La Recomendación No. 129 también reitera que el método de comunicaciones entre la gerencia y los trabajadores no deberá de ninguna manera disminuir el principio de libertad sindical. En otras palabras, dichas políticas de comunicaciones no deberán causar ningún perjuicio a los representantes de los trabajadores escogidos libremente, ni a sus organizaciones, ni restringir las funciones de los organismos representativos de los trabajadores. Esto es realmente importante ya que, en la práctica, normalmente es difícil para los representantes de los trabajadores hacer valer su derecho a recibir información, especialmente para los fines de la negociación colectiva. Frente a esta realidad, la Recomendación introduce un conjunto de principios que deberán orientar a las organizaciones representativas de los empleadores y trabajadores en el establecimiento, implementación y mantenimiento de políticas de comunicaciones efectivas. Por ejemplo, las políticas de comunicaciones deberán adaptarse a la naturaleza de la empresa, tomando en cuenta el número de personas que la componen, así como los intereses de su personal. Para lograr este objetivo, los sistemas de comunicaciones de las empresas deberán estar diseñados de manera que aseguren una comunicación bilateral genuina y regular. Dicha comunicación es especialmente importante entre los representantes de la gerencia y los trabajadores, incluyendo el diálogo entre los representantes de los sindicatos y el personal directivo superior, tales como los directores de la empresa o el director de recursos humanos.

El aspecto más importante de la política de comunicaciones es la elección de métodos apropiados de comunicación y de intercambio de información. Los mismos pueden incluir el uso de los siguientes medios:

- a) *reuniones* con el objetivo intercambiar opiniones e información;
- b) *medios de comunicación*, cuyo objetivo es dar a grupos de trabajadores, tales como boletines de los supervisores y manuales sobre la política del personal;
- c) *medios de comunicación masivos*, tales como publicaciones (por ejemplo, periódicos y revistas editadas por la propia institución, boletines informativos, folletos de información e inducción), tableros de anuncios, memorias anuales o informes financieros, presentados de una manera que sea comprensible para todos los trabajadores, cartas de los trabajadores, exposiciones, visitas a la planta, filminas, diapositivas, radio o televisión;
- d) *mecanismos* que permitan que los trabajadores presenten sugerencias y que expresen sus ideas sobre asuntos relativos al funcionamiento de la empresa (párrafo 13).

En la práctica de las relaciones de los trabajadores y la gerencia, el tema de la divulgación de información está cobrando mayor importancia. Por cierto, a nivel de la empresa, la alta dirección mayormente se resiste a divulgar información a los trabajadores, argumentando que la información relativa a las operaciones de la empresa es demasiado delicada o demasiado

importante. No obstante, la gerencia deberá, en la medida de lo posible, proveer información sobre todos los asuntos de interés de los trabajadores, relativos al funcionamiento y perspectivas futuras de la empresa, así como a la actual y futura situación de los propios trabajadores. Dicha información deberá estar dirigida a los trabajadores o sus representantes - tomando en consideración la naturaleza de la información, en la medida en que su divulgación, como lo establece la Recomendación “no cause daño a las partes” (párrafo 15).

La Recomendación examina en mayor detalle la clase de información que la gerencia podrá comunicar a los trabajadores y a sus representantes, por ejemplo: información sobre las condiciones generales de empleo, incluyendo la contratación, transferencia y terminación; la descripción de los puestos y la colocación de puestos específicos dentro de la estructura de la empresa, las oportunidades de capacitación y perspectivas de ascenso dentro de la empresa; las condiciones generales de trabajo; las normas de seguridad e higiene ocupacional, y las normas y directrices de salud para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales; los procedimientos para la revisión de las reclamaciones, las normas y prácticas que rigen el funcionamiento de dichos procedimientos, y las condiciones para recurrir a los mismos; los servicios de bienestar del personal, incluyendo asistencia médica, comedores, vivienda, esparcimiento, ahorros y facilidades bancarias, etc.; los planes de seguridad social o asistencia social dentro de la empresa; las normas para los planes de seguridad social nacional a los cuales están sujetos los trabajadores en virtud de su empleo en la empresa; la situación general de la empresa y las perspectivas o planes para su desarrollo futuro; la explicación de las decisiones que probablemente tengan un efecto directo o indirecto en la situación de los trabajadores en la empresa; y los métodos de consulta, discusión y colaboración entre la gerencia y sus representantes, y entre los trabajadores y sus representantes (párrafo 15).

Finalmente, en el caso de los temas que están sujetos a convenios colectivos celebrados a un nivel mayor que el de la empresa, la información suministrada a los trabajadores deberá hacer referencia a dichos temas.

CONSULTA (Legislación de la UE)

De conformidad con la Directiva 94/45 sobre los Comités de Empresa Europeos (según la versión modificada mediante la Dir. No. 2009/38, del 6 de mayo 2009, la palabra consulta significa el intercambio de opiniones y el establecimiento del diálogo entre los representantes de los trabajadores y la dirección central, o de cualquier otro nivel directivo más adecuado. Según la Dir. No. 2004/14 que establece un marco de información y consulta para los trabajadores de la Comunidad Europea, la consulta es una etapa del proceso de dirección de la empresa en el que las partes consultadas pueden ejercer influencia en la toma de decisiones. En la Dir. 2002/14, la 'consulta se define en el Artículo 2(g) como 'un intercambio de opiniones y el establecimiento del diálogo entre los representantes de los trabajadores y el empleador'. La consulta, por lo tanto, es una etapa del proceso de dirección de la empresa, en el cual las partes a quienes se consulta pueden ejercer influencia en la toma de decisiones. Las condiciones para la consulta son articuladas con más detalle en el Artículo 4(4): “(a) en tanto que asegure que la fecha, método y contenido de la misma sean apropiados; (b) que se realice al nivel pertinente de dirección y representación, dependiendo del tema en debate; (c) que se haga sobre la base de información provista por el empleador de conformidad con el Artículo 2(f), y de la opinión a la cual los representantes de los trabajadores tienen derecho a formular; (d) de tal manera que permita a los representantes de los trabajadores reunirse con el empleador y obtener una respuesta a todas las opiniones que ellos puedan formular, y obtener las razones del empleador para dicha respuesta; (e) con miras a llegar a un acuerdo sobre las decisiones que están dentro del alcance de los poderes del empleador a los que hace referencia el inciso 2(c)”. El requisito de que la gerencia de la empresa informe y consulte a los representantes de los trabajadores para tomar las decisiones, abarca una gran variedad de tópicos que están definidos en el

Artículo 4(2): “información sobre el reciente y probable desarrollo de la empresa, o de las actividades del establecimiento y la situación económica; (b) información y consulta de la situación, estructura y probable desarrollo del empleo dentro de la empresa o del establecimiento, y sobre todas las medidas previstas con anticipación, particularmente en los casos en que exista una amenaza para el empleo; c) información y consulta sobre las decisiones que probablemente conlleven a cambios sustanciales en la organización del trabajo o en las relaciones contractuales”. El Artículo 1(2) de la Directiva 2002/14 establece que las 'modalidades prácticas para la información y consulta' deben ser tales 'que aseguren su eficacia'. El Artículo 4(4) estipula que la calidad de la consulta que se requiere se mide con respecto al criterio de lo que es 'apropiado'. 'Lo apropiado' y 'lo eficaz' son los criterios preponderantes en la legislación del EC para evaluar las modalidades prácticas establecidas por los Estados Miembros. El 'método' de consulta incluye, por ejemplo, reuniones, retroalimentación y asesoramiento de los expertos. La referencia hecha en el Artículo 4(4) sobre 'reunirse con el empleador' no está limitada a una sola reunión. El Artículo 4(4) (c) prevé 'la opinión a la que tienen derecho a formular los representantes de los trabajadores' basándose en la información suministrada por el empleador. El Artículo 4(4) (d) obliga a que los empleadores ofrezcan una 'respuesta fundamentada' a los comentarios de los representantes de los trabajadores con relación a las propuestas del empleador. Si los representantes de los empleadores proponen opciones alternativas, el empleador debe responderlas y justificar cualquier rechazo a estas opciones. El método de consulta previsto por la directiva, por lo tanto, abre el camino para un enfoque proactivo de los representantes de los trabajadores; no solamente como reacción a las propuestas del empleador, sino para formular las propias. El Artículo 4(3) describe su actividad con respecto a realizar un estudio adecuado en la preparación de la consulta. El Artículo 6(1) también estipula que los representantes de los trabajadores pueden beneficiarse de los 'expertos que los apoyan' en el proceso de información y consulta de la toma de decisiones en la empresa.

CONSULTA EN LA EMPRESA DE LA UE (Nivel Pertinente)

La Directiva del Consejo No. 2002/14 establece que la consulta tendrá lugar 'al nivel pertinente de representación de la gerencia, dependiendo del tema en debate'. Con respecto al nivel de dirección pertinente, el Artículo 4(4) (e) establece que la consulta se hace "con miras a llegar a un acuerdo sobre las decisiones dentro del alcance de los poderes del empleador mencionados en el inciso 2(c)'. La pregunta es si este último es el que toma las decisiones formalmente (por ejemplo, el empleador 'en relaciones contractuales' con los trabajadores en cuestión), o el que toma 'verdaderamente' las decisiones (por ejemplo, el empleador, cuyas 'decisiones probablemente conduzcan a cambios sustanciales en la organización del trabajo'). Si la consulta tiene el objetivo de influenciar las decisiones, debe hacerse con el empleador que toma la decisión a un nivel adecuado – por ejemplo, ya sea con el empleador que le ha otorgado el contrato o el empleador de una empresa matriz. La Directiva no hace referencia al 'empleador' pertinente, sino al 'nivel pertinente de la dirección'. En cuanto al nivel correspondiente de la representación de los trabajadores (colectivo), no existe razón para restringir la obligación a un nivel de representantes de los trabajadores. El impacto de la decisión puede sentirse en muchos niveles, y las modalidades prácticas deberán requerir información y consulta a dichos niveles pertinentes. En cualquier caso, el nivel relevante de 'representación', por lo menos sí presupone la representación. Este hecho puso de lado cualquier duda sobre si la Directiva permite la consulta de los trabajadores individuales.

CONSULTA EN LA EMPRESA DE LA UE (Fecha)

La fecha de la consulta en la empresa es importante. Los estudios han confirmado la importancia de los representantes de los trabajadores de tener un rápido acceso al proceso de toma de decisiones, como un procedimiento predeterminado para la misma. La Directiva del Consejo No. 2002/14 que establece un marco de información y consulta a los trabajadores en la Comunidad Europea, estipula: 'La consulta se llevará a cabo [...] en tanto que garantice que la fecha [...] de la misma [sea] adecuada'. En anteriores Directivas se requería que la consulta se hiciera 'oportunamente' (Artículo 2 de la Directiva del Consejo 75/129 relativa a los despidos colectivos; Artículo 7 de la Directiva del Consejo 77/187 relativa a los derechos de los trabajadores en caso del traspaso de una empresa) o se especificara 'tan pronto como fuera posible' (Directiva 94/45 relativa a los Comités de Empresa Europeos). Lo que se considera como fecha 'adecuada', según la Directiva 2002/14, puede variar de acuerdo a las circunstancias, es decir, según la naturaleza de la decisión y su impacto, o la organización de la representación de los trabajadores. Queda una ambigüedad decisiva: si el proceso de información y consulta debe o no llevarse a cabo antes de que el empleador tome la decisión. El caso de *Irmtraub Junk c. Wolfgang Kuhnel als Insolvenzverwalter ueber das Vermoegen der Firma AWO* (Caso C-188/03, decisión del TJE, del 27 de enero de 2005), concerniente al proceso de información y consulta previsto en la Directiva de Despidos Colectivos 98/59, puede aclarar esta pregunta. El caso se refería específicamente a la fecha de información y consulta. El TJE interpretó la Directiva en el sentido de que el empleador estaba obligado a informar y consultar antes que el empleador notificara el despido. Asimismo, el TJE sostuvo que la Directiva obliga a que el empleador termine las consultas antes de que se tome la decisión. Nuevamente, por 'decisión' se entiende la fecha de la notificación de terminación del empleo, no la fecha en que se efectuaron los despidos. El fallo del TJE provee un gran apoyo para la perspectiva de que el lenguaje de la Directiva 2002/14 deberá interpretarse consecuentemente con el lenguaje de la Directiva 1975, de manera que impida la toma de decisiones de parte de la gerencia, hasta que el proceso de información y consulta se concluya.

COORDINACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA UE

La Coordinación de la Negociación Colectiva Europea es consecuencia de los motivos políticos resultantes de la Unión Económica y Monetaria, y tiene la finalidad de contrarrestar y disminuir la presión en los costos salariales. Está a la par con la negociación nacional practicada en algunos Estados Miembros, en los cuales la negociación nacional centralizada ha sido reemplazada por sistemas más descentralizados de negociación, pero donde aún existe un rol a nivel nacional. El proceso a veces es llamado 'descentralización coordinada centralmente', o 'descentralización organizada'. La coordinación de la negociación refleja la experiencia de este Estado Miembro intentando un nivel de la UE para coordinar el nivel nacional y subnacional de la negociación colectiva. En 1999, la ETUC estableció una 'comisión para la coordinación de la negociación colectiva', con el fin de preparar las directrices de coordinación de la negociación colectiva, con tres objetivos principales: a) Permitir que los sindicatos, a nivel de la Unión Europea, proporcionen una pauta general de los acontecimientos sobre la negociación de salarios, en respuesta a los extensos lineamientos de la política económica de la Comisión Europea y del Banco Central Europeo (BCE) y, en forma general, para influenciar el diálogo macroeconómico a nivel europeo; b) Evitar las situaciones que conduzcan al 'dumping' social y salarial, y a la divergencia salarial en Europa; c) Coordinar las demandas de aumento salarial en Europa y, especialmente, en aquellos países que forman parte de la zona que tiene la moneda única del Euro, y fomentar una 'convergencia ascendente' de los niveles de vida en Europa.

Las directrices contienen una fórmula para las demandas de aumento salarial: a) los aumentos nominales de salarios deberán, por lo menos, sobrepasar la inflación, en tanto que maximizan la proporción de la productividad asignada al alza de los salarios brutos, para asegurar un mejor

equilibrio entre las ganancias y los salarios: b) cualquier parte restante de la productividad debe ser utilizada para financiar otros aspectos de los convenios colectivos, tales como 'los aspectos cualitativos del trabajo, cuando éstos sean cuantificables y calculables en términos de costos'.

Un problema muy importante de la política de los sindicatos europeos sobre la coordinación de la negociación colectiva es que, hasta ahora, ésta es una iniciativa totalmente unilateral. No existe evidencia de una respuesta del empleador para tomar parte en tal ejercicio salarial, o en cualquier otra forma de coordinación. Al igual que con el diálogo social, la pregunta es cómo estimular la respuesta del empleador, con la finalidad de desarrollar un sistema operativo de relaciones laborales para coordinar la negociación en la UE.



DEMOCRACIA INDUSTRIAL

Se trata de un ideal en el que los derechos de la ciudadanía en el empleo incluyen la participación parcial o total de la fuerza laboral en el manejo de una organización industrial o comercial. Este término, y otros términos asociados a él, están generalmente cargados de matices ideológicos. En un extremo, la democracia industrial implica un control de los trabajadores sobre la industria, quizás vinculado con la propiedad de los medios de producción por parte de los trabajadores, y un ejemplo de ello son las cooperativas de productores. Otro enfoque es el nombramiento de representantes sindicales o de trabajadores en los directorios u órganos rectores de las compañías. Para otros, la democracia industrial adopta la forma de 'participación de los trabajadores', como por ejemplo la negociación colectiva, donde los sindicatos operan como una especie de oposición permanente a la gerencia. En este modelo, se observa que la gerencia propone, los trabajadores y sus sindicatos responden y, si es necesario, se oponen, y posteriormente la negociación conduce a convenios colectivos que son más o menos satisfactorios para ambas partes. Un cuarto enfoque da menos importancia a compartir el poder y pone mayor énfasis en la consulta y la comunicación: se considera que los gerentes mantienen toda la responsabilidad de las decisiones, pero hacen gestiones para consultar a los representantes de los trabajadores antes de que se introduzcan los cambios. Estos y otros enfoques de la democracia industrial que involucran a las estructuras representativas del lado de los trabajadores, se describen frecuentemente como ejemplos de democracia indirecta. Se dice que existe democracia directa cuando los trabajadores individuales se representan a sí mismos, sin intermediarios. Un ejemplo podría ser un grupo de trabajo autónomo de una fábrica u oficina que se encargue de tomar sus propias decisiones sobre la organización y planificación del trabajo, independientemente de la alta dirección, pero que sea suficientemente pequeño para que todos sus miembros asuman un papel directo personal a la hora de influir en las decisiones del grupo. La democracia industrial desafía no sólo a las estructuras característicamente autoritarias y burocráticas de la empresa capitalista, sino también a las tendencias centralistas que existen en las economías planificadas de los regímenes socialistas. Se sostiene que, sin participación, la alienación de los trabajadores persistirá. Sin embargo, los detractores argumentan que la participación puede utilizarse como un medio manipulador para controlar los esfuerzos de los trabajadores, o para debilitar la organización y unidad de los sindicatos. Ejemplos reales testifican que el grado de poder logrado por la fuerza laboral, o delegado a la fuerza laboral, es una consideración crucial. Los escépticos sostienen que, incluso en la amplia autogestión de parte de los trabajadores del socialismo estatal descentralizado de Yugoslavia, se mantiene el control subyacente del partido. La alternativa de las cooperativas de trabajadores, en especial el experimento Mondragón en España, ha despertado gran interés. En Alemania, se ha introducido un sistema de cogestión, como resultado de la presión ejercida por el movimiento obrero para encontrar un punto medio entre el capitalismo y el socialismo, y este sistema ha influenciado las políticas laborales de la mayoría de los países de la Comunidad Europea. Los planes de participación en los beneficios y de participación en el accionariado pueden ser considerados como ejemplos de sistemas de participación iniciados por la gerencia, incluyendo también a los grupos de trabajo y equipos autogestionados, los estilos de liderazgo

participativo que reflejan las ideas del Movimiento de las Relaciones Humanas, y los círculos de calidad basados en la práctica japonesa.

DESPIDOS COLECTIVOS (Información y Consulta en caso de Despidos Colectivos: Legislación de la UE)

La Directiva de la CE relativa a los despidos colectivos (Directiva del Consejo 75/129 de 1975, según la versión modificada y consolidada en la Directiva del Consejo 98/59 del 20 de julio de 1998 sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativas a los despidos colectivos) provee la siguiente definición de despidos colectivos: 'los despidos efectuados por un empleador debido a una o más razones no relacionadas con los trabajadores individuales EN cuestión...'. El marco para la introducción de la Directiva sobre Despidos Colectivos fueron las dificultades económicas que siguieron a la crisis petrolera de 1973, que condujo a muchos cierres y reestructuración en las empresas. En consecuencia, se ha percibido que la Directiva está limitada a cierta clase de despidos: ceses, despidos técnicos o económicos, reflejados en la implementación de diversas disposiciones nacionales. No obstante, el principio subyacente de la Directiva sobre Despidos Colectivos es el significativo: que quiere decir que los despidos son un tema colectivo, que deben tratarse a través de la información colectiva y los derechos a la consulta. El Artículo 2(1) estipula: 'Cuando un empleador esté contemplando ceses colectivos, el mismo empezará las consultas con los representantes de los trabajadores con la debida oportunidad, con miras a llegar a un acuerdo'. Específicamente, se requiere que el empleador considere las alternativas para el despido. La consulta que se requiere 'cubrirá, por lo menos, las maneras y los medios para evitar los despidos colectivos, o la reducción del número de trabajadores afectados, y la atenuación de las consecuencias'. Las enmiendas del año 1991 (mediante la Directiva 92/56) añadieron una referencia al hecho de 'recurrir a las esperadas medidas sociales anexas, destinadas, entre otras cosas, a ayudar a la reubicación o reconversión de los trabajadores despedidos'. Otro nuevo requisito añadido mediante las enmiendas del año 1992 fue que los empleadores notificaran a los representantes de los trabajadores sobre: '(v) los criterios propuestos para la selección de los trabajadores a ser despedidos, en la medida en que la legislación y/o las prácticas nacionales le confiera en consecuencia el poder al empleador; (vi) el método para calcular algunos pagos por despidos, aparte de los pagos que surgen de la legislación y/o prácticas nacionales'. La Enmienda del año 1992 (Artículo 2(4) también aclaró que las obligaciones 'se aplicarán, independientemente de si es el empleador el que toma la decisión de los despidos colectivos, o una empresa que ejerce el control del empleador', y que 'en consideración del supuesto incumplimiento de los requisitos de información, consulta y notificación establecidos en dicha Directiva, no se tomará en consideración defensa alguna de parte del empleador, basándose en que la información necesaria no ha sido suministrada al empleador por la empresa que tomó la decisión que condujo a los despidos colectivos'. Ello tiene implicancias importantes especialmente para las empresas transnacionales ya que, si el motivo (a nivel nacional) que da el empleador por no haber consultado es la su propia falta de información, esta defensa no será tomada en cuenta. Para estar cubierto por la Directiva, el número de dichos despidos debe alcanzar los límites estipulados en el Artículo 1(1)(a) de la Directiva: '(i) ya sea, por un período de 30 días: por lo menos 10 en los establecimientos que comúnmente dan empleo a más de 20 y menos de 100 trabajadores; por lo menos 10 por ciento del número de trabajadores en establecimientos que normalmente dan empleo por lo menos a 100, pero menos de 300 trabajadores; por lo menos en 30 establecimientos que comúnmente dan empleo a 300 o más trabajadores; o, de un período de 90 días, por lo menos 20, sea cual fuere el número de trabajadores normalmente trabajadores en los establecimientos en cuestión'. La terminación de los contratos individuales también pueden incluirse en las cantidades pertinentes (provisto que existen por lo menos cinco), cuando éstos se llevan a cabo durante la misma época que los despidos.

DIÁLOGO SOCIAL (OIT)

De acuerdo a la OIT, el diálogo social está diseñado para incluir todos los tipos de negociación, consulta o, simplemente, intercambio de información entre los representantes de los gobiernos, empleadores y trabajadores sobre asuntos de interés común relacionados con la política social y económica. La definición y el concepto de diálogo social varían de un país a otro, y de una región a otra, y aún sigue evolucionando. Las condiciones que permiten el diálogo social son las siguientes:

- a) Contar con organizaciones de empleadores y trabajadores independientes y sólidas, con capacidad técnica y acceso a información relevante para participar en el diálogo social;
- b) Tener responsabilidad y voluntad política para comprometerse en el diálogo social para abogar por todas las partes en cuestión;
- c) Tener respeto por los derechos fundamentales de libertad sindical y negociación colectiva; y
- d) Contar con el apoyo institucional adecuado.

Para que se pueda desarrollar el diálogo social, el Estado no puede tener una actitud pasiva, aunque no sea un actor directo del proceso. Es responsable de propiciar un clima civil y político estable, que permita el libre funcionamiento de las organizaciones de trabajadores y empleadores autónomas, sin miedo a la represalia. Incluso cuando las relaciones dominantes sean formalmente bipartitas, el Estado debe otorgar un apoyo esencial para las acciones de las partes, proporcionando los marcos legales, institucionales y otros, que permitan que las partes actúen en forma efectiva.

El diálogo social toma diferentes formas. Puede existir como un proceso tripartito, con el gobierno como parte oficial en el diálogo, o puede consistir en relaciones bipartitas sólo entre los trabajadores y la gerencia (o los sindicatos y las organizaciones de empleadores), con o sin el involucramiento indirecto del gobierno. La concertación puede ser informal o institucionalizada, y usualmente es una combinación de ambas formas. Puede llevarse a cabo a nivel nacional, regional o de la empresa. Puede ser entre profesionales, sectorial o una combinación de todos los mencionados. Las instituciones de diálogo social se definen a menudo por su composición. Puede ser bipartitas, tripartitas o “tripartitas plus”. Los participantes clave tripartitos son los representantes del gobierno, los empleadores y los trabajadores. Ocasionalmente y dependiendo de contextos nacionales específicos, los socios tripartitos pueden elegir iniciar el diálogo con otros actores sociales relevantes, en un esfuerzo por obtener una perspectiva más amplia, para incorporar diversas opiniones de otros interlocutores sociales, y construir un mayor consenso. El diálogo social puede tener una variedad de modalidades, desde un simple acto de intercambio de información, hasta formas más desarrolladas de concertación. La siguiente lista tiene el objeto de resumir las formas más usuales de diálogo social:

- a) El intercambio de información es uno de los elementos más básicos e indispensables para un diálogo social efectivo. En sí no implica un debate o acción real de los temas, pero constituye una parte esencial de los procesos mediante los cuales se lleva a cabo el diálogo y se toma las decisiones.
- b) La consulta va más allá del simple intercambio de información y requiere un compromiso de las partes mediante un intercambio de opiniones que, a su vez, puedan conducir a un dialogo más profundo.
- c) Los organismos bipartidos y tripartitos pueden ocuparse de las negociaciones y celebración de convenios. Mientras muchas de estas instituciones hacen uso de la

consulta y el intercambio de información, otras están autorizadas a concretar acuerdos que pueden ser vinculantes. Las instituciones de diálogo social que no tienen dicho mandato, mayormente sirven en calidad de asesores a los ministros, legisladores y otros formuladores de políticas, así como a los responsables de tomar las decisiones.

- d) La negociación colectiva no es solamente una forma integral –y una de las formas más conocidas– de diálogo social, sino que también puede ser vista como un indicador útil de la capacidad dentro de un país, para entablar el tripartismo a nivel nacional. Las partes pueden involucrarse en la negociación colectiva a nivel empresarial, sectorial, regional, nacional e, inclusive, multinacional. El diálogo social toma en cuenta cada contexto cultural, histórico, económico y político de cada país. No existe un modelo de “una talla única” de diálogo social que se pueda exportar fácilmente de un país a otro. El diálogo social difiere considerablemente de un país a otro, a pesar de que los principios absolutos de libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva permanecen igual. La adaptación del diálogo social a la situación nacional es clave para asegurar la propiedad local del proceso. Existe una gran diversidad de modalidades institucionales, marcos legales y tradiciones, así como el ejercicio del diálogo social en todo el mundo. Esto ha sido bien ilustrado en una serie de Estudios por País, publicados por el Programa InFocus sobre el Diálogo Social entre el 2001 y el 2005. El diálogo social juega un papel clave para lograr el objetivo de la OIT que es promover las oportunidades para que las mujeres y los hombres puedan obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana.

DIÁLOGO SOCIAL (Legislación de la UE)

El diálogo social europeo es el principal vehículo de un involucramiento conjunto entre los organismos de la gerencia y los trabajadores en la formulación de políticas europeas. Es el término utilizado para describir los procedimientos de consulta que involucran a los interlocutores sociales europeos: UNICE (Unión de Confederaciones de Industriales y Empleadores de Europa; ahora *BusinessEurope*, desde enero de 2007), CEEP (Centre européen des entreprises à participation public et des entreprises d'intérêt économique general – el Centro Europeo de la Empresa Pública), y la Confederación Europea de Sindicatos (ETUC). El diálogo lo inició la Comisión Europea en 1985, y el Artículo 138 del Tratado de la CE (según la versión modificada mediante la Ley Única Europea), establece formalmente su realización por parte de la Comisión. Incluye debates, acciones conjuntas y, algunas veces, negociaciones entre los interlocutores sociales europeos, así como debates entre los interlocutores sociales y las instituciones de la Unión Europea.

En su interpretación más amplia, el concepto de ‘diálogo social europeo’ se refiere a la consulta institucionalizada de los interlocutores sociales mediante la Comisión y otras instituciones comunitarias. Existe una concertación tripartita entre la gerencia, los trabajadores y las instituciones comunitarias, por ejemplo, en un contexto de la Estrategia Europea de Empleo. El diálogo bipartito de los interlocutores sociales podría conducir a convenios colectivos europeos. Adicionalmente a este involucramiento europeo, los interlocutores sociales también juegan un papel importante en la implementación de la política europea a nivel nacional. De esta manera, el Artículo 137(4) EC estipula que se pueden implementar las directivas a nivel nacional a través de convenios entre la gerencia y los trabajadores. En su interpretación más limitada, el diálogo social europeo se refiere sólo al diálogo tripartito entre la gerencia y los trabajadores sindicalizados a nivel europeo. Este diálogo puede ocurrir a través del procedimiento establecido en los Artículos 138-139 EC, pero también en forma independiente de cualquier iniciativa comunitaria, basada en la autonomía de los interlocutores sociales. El diálogo social ‘autónomo’ o ‘independiente’ se utiliza para describir varias formas de compromiso bilateral de los interlocutores sociales europeos, en la concepción e

implementación de la política social a nivel de la UE, dentro o fuera del marco de los Artículos 136-139 EC. Tanto la Comisión Europea como los interlocutores sociales usan la expresión a pesar de que no se encuentra en los tratados. Desde la fundación de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), había desde hacía mucho tiempo una variedad de mecanismos formales que habían incorporado los representantes de los sindicatos y las organizaciones de empleadores en la formulación de políticas de la CE. El desarrollo del diálogo social europeo fue respaldado por la experiencia, pero también por principio y conveniencia pragmática. La Comisión estuvo más involucrada y activa en establecer organismos de consulta a nivel de la CE, manteniendo una comunicación regular con los representantes de los trabajadores y los empleadores, fomentando activamente el desarrollo de las organizaciones de trabajadores y empleadores a nivel comunitario, y ofreciendo a tales grupos la oportunidad de participar en las extensas negociaciones sobre propuestas de empleo comunitarias. El surgimiento del diálogo social europeo en los años 80 fue el resultado de una importante iniciativa tomada por Jacques Delors, el Presidente entrante de la Comisión, en enero de 1985, quien consideró que el lanzamiento de un programa de Mercado Único Europeo debería ir de la mano con la organización de un área social europea, donde el diálogo social ocupara un lugar central. Delors invitó a los presidentes y secretarios generales de las organizaciones nacionales afiliadas al UNICE, CEEP y CES, para que se reunieran en el castillo de Val Duchesse, en las afueras de Bruselas un 31 de enero de 1985. En esta reunión histórica, dichas organizaciones acordaron comprometerse en la promoción del diálogo social europeo. No obstante, a pesar de que lo que el Artículo 118B EC calificó como ‘relaciones basadas en el acuerdo’, el diálogo de Val Duchesse condujo a algunas ‘opiniones conjuntas’, pero no resultaron en acuerdos reales. El diálogo social europeo recibió su primer reconocimiento formal y decisivo a través de la inserción de un nuevo Artículo (118B EC) en el Tratado de la CE por medio de la Ley Única Europea de 1986. (Véase ahora los Artículos 138(1) y 139(1) EC): ‘La Comisión debe esforzarse en desarrollar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores a nivel europeo, lo que podría conducir a relaciones basadas en el acuerdo, si los dos lados lo consideran conveniente’. El resultado de las negociaciones en Maastricht fue el Tratado sobre la Unión Europea, que incluyó un Protocolo incorporando un Convenio sobre Política Social, fruto de las negociaciones entre los interlocutores sociales europeos. Con muy pocas modificaciones, este convenio fue aprobado por los 11 Estados Miembros (con excepción del Reino Unido), y se incluyó como el Protocolo y Convenio sobre Política Social anexo al Tratado de Maastricht. El Convenio sobre Política Social amplió las competencias sociales de la UE, y estableció un procedimiento particular para el diálogo social europeo. Mediante el Tratado de Amsterdam, de junio de 1997, el Convenio sobre Política Social se incorporó al Capítulo Social revisado del Tratado de la CE. Los Artículos 138-139 del nuevo Capítulo Social del Tratado de la CE, modificado por los Tratados de Amsterdam y Niza, establece formalmente un rol para la gerencia y los trabajadores en el procedimiento legislativo de la UE, incluyendo la elaboración de convenios vinculantes mediante el diálogo social a nivel de la UE. Este resultado ha sido de excepcional importancia para la regulación comunitaria del empleo y de las relaciones laborales. Las negociaciones entre las organizaciones de empleadores y trabajadores a nivel de la CE se han convertido en un pilar del sistema europeo de empleo y de las relaciones laborales. El ‘diálogo social europeo’ está formalmente reconocido en el Artículo 139(1) EC.

DINAMARCA (Representación de los Trabajadores)

Históricamente, en Dinamarca existe una sólida interlocución social entre los empleadores y los sindicatos, en la que el Estado y el proceso legal desempeñan un rol mínimo. Dicha interlocución resaltaba principalmente la negociación de convenios colectivos voluntarios y el uso de los mecanismos de conciliación y arbitraje para resolver las discrepancias. Sin embargo, en los últimos años, ha habido un claro giro hacia la descentralización, pasando del nivel industrial o sectorial al nivel de la empresa, principalmente bajo la influencia de empleadores

que han tratado de lograr una flexibilidad mucho mayor en la gestión de sus operaciones comerciales. Al igual que en otros estados miembros de la UE, en 1973 se promulgó una legislación que permite la representación de los trabajadores a nivel del directorio en empresas del sector público y privado. Dicha legislación era aplicable a todas aquellas empresas que contaban con más de 50 trabajadores, y permitía a los trabajadores elegir a por lo menos dos representantes en el directorio, y elegir hasta un tercio del directorio, independientemente del número de miembros que tuviera. En 1980, el porcentaje se aumentó a un tercio de todos los directores de la compañía. Se realizaron más cambios a la legislación en 1987, en virtud de los cuales, por un lado, tales compañías estarían cubiertas por sus disposiciones sólo si empleaban a treintaicinco o más trabajadores y, por otro lado, los trabajadores podían elegir hasta un número de directores equivalente al 50 por ciento del número elegido por los accionistas, con un mínimo de dos. No obstante, no se requiere ninguna representación de los trabajadores en el directorio, a menos que el referido cambio haya recibido el apoyo inicial de los trabajadores de la compañía respectiva. Un total de 10 por ciento de los trabajadores deben solicitar dicho procedimiento para que el mismo se lleve a efecto. Todos los representantes de los trabajadores en Dinamarca son elegidos directamente por el personal como miembros del directorio por períodos de 4 años. Dicho sistema constituye tan sólo una parte de una diversidad mucho más amplia de organismos representativos de los trabajadores en la compañía. Además de los comités sindicales en el centro de trabajo, muchas empresas que emplean a 35 o más trabajadores en Dinamarca también cuentan con comités conjuntos de cooperación (JCC), compuestos por igual número de representantes de los trabajadores y de gerentes. Estos entes no pueden tratar los temas que implica la negociación colectiva, pero sí tienen amplias responsabilidades en la compañía, entre las cuales se encuentra la provisión de información financiera y de producción sobre operaciones de la compañía, condiciones de trabajo, capacitación, reestructuración de puestos de trabajo y cuestiones de personal. La existencia de los CCC fuera de las salas de directorio de las compañías se remonta al año 1947 en Dinamarca. La legislación promulgada posteriormente ha modificado o cambiado algunos de los detalles de cómo opera el sistema. Sin embargo, ha recibido un gran apoyo de compañías, sindicatos y trabajadores. La experiencia de este enfoque consensual de la toma de decisiones en las compañías hizo que la mayor representación de los trabajadores en el directorio ganara mayor aceptación y credibilidad.

DINAMARCA (Participación en la Protección de los Trabajadores)

Dinamarca cuenta con normas de protección para los trabajadores desde 1873, cuando se creó una autoridad gubernamental – la Autoridad Danesa del Medio Ambiente del Trabajo (WEA, por sus siglas en inglés) – para que supervisara el cumplimiento de la Ley. La primera Ley incluyó una serie de normas especiales para el trabajo realizado por niños y jóvenes en fábricas y talleres. Posteriormente, se emitieron normas relativas a la protección de maquinaria y, en 1913, se promulgó en Dinamarca una verdadera Ley de Fábricas (*Factory Act*). La Ley tenía por objeto prevenir las enfermedades y los accidentes causados por el trabajo en las fábricas. En 1954, la legislación se amplió para incluir la protección de trabajadores en general. En 1975, las normas sobre ambiente de trabajo se consolidaron en una sola Ley, la Ley Danesa sobre el Medio Ambiente de Trabajo, la misma que es aplicable a todos los trabajos realizados sobre el tema y, en particular, a los trabajos realizados para un empleador. El tema central de la Ley es la extensión de concepto de seguridad y salud, lo que significa que todos los factores que causan accidentes, enfermedad y agotamiento deben tomarse en consideración para efectos de la prevención en el trabajo. La actual Ley sobre Ambiente de Trabajo (AML: véase la Ley Consolidada No. 268 del 18 de marzo de 2005, en su versión enmendada posteriormente por el Ministerio de Trabajo de Dinamarca), estipula, entre otras cosas, el examen del ambiente de trabajo en todas las empresas danesas dentro de un período de 7 años; la obligación de las empresas de obtener asesoría; y la introducción de un esquema de caritas felices para ilustrar la

situación de los ambientes de trabajo en las empresas. La Ley Danesa sobre Ambiente de Trabajo es una Ley marco que establece los objetivos y requerimientos generales en relación con el ambiente de trabajo. El objeto de la Ley es prevenir la ocurrencia de accidentes y enfermedades en el centro de trabajo y proteger a los niños y jóvenes que participan en el mercado laboral mediante normas especiales. Las principales áreas que cubre la legislación incluyen la realización del trabajo, el diseño del centro de trabajo, equipos técnicos, sustancias y materiales, períodos de descanso y jóvenes menores de 18 años de edad. La Ley sobre el Medio Ambiente de Trabajo hace hincapié en que los centros de trabajo individuales deben diseñarse de tal forma que evite que los trabajadores se vean forzados a dejar el mercado laboral por agotamiento y estrés. Los factores (que en una perspectiva de corto o largo plazo) podrían conllevar a riesgos de salud de naturaleza física o mental deben corregirse. Los desarrollos en la sociedad modifican las condiciones de trabajo todo el tiempo (introducción de nuevas tecnologías, etc.) y, como resultado, la Ley busca que el ambiente de trabajo vaya de la mano con el desarrollo en todo momento. Es responsabilidad del empleador garantizar que las condiciones de trabajo sean seguras y adecuadas. El empleador tiene, además, una variedad de responsabilidades que incluyen, entre otros, la responsabilidad de asegurar que los trabajadores reciban instrucciones de trabajo. Los trabajadores deben cooperar con la salud y la seguridad. Asimismo, los trabajadores tienen la obligación de usar el equipo de protección proporcionado por el empleador.

DINAMARCA (Organización de Seguridad)

El capítulo 2 de la Ley sobre Ambiente de Trabajo (AML) establece las normas relativas a las condiciones de seguridad y salud en las empresas. La Sección 5 señala que el control de las normas de seguridad y la evaluación de problemas relacionados con condiciones de trabajo seguro en las pequeñas empresas que tienen entre uno y nueve trabajadores deben llevarse a cabo mediante *contacto personal* entre el empleador, posiblemente los capataces o supervisores, y los trabajadores. El inciso 6 estipula que la evaluación de la seguridad y de los problemas de seguridad debe ser organizada en empresas con más de nueve trabajadores. El capataz o supervisor de cada departamento y el representante de seguridad conforman un grupo de seguridad para ese departamento en dichas empresas. Los trabajadores de cada departamento de la empresa eligen a un representante de seguridad para que se una al grupo de seguridad y para que represente sus puntos de vista durante las negociaciones en cuanto a todos los asuntos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores. En empresas con 20 trabajadores o más, se debe crear un comité de seguridad. Si existen uno o más grupos de seguridad, el grupo o grupos junto con el empleador o un representante responsable del empleador conforman el comité. Si existen más de dos grupos de seguridad, los representantes de seguridad eligen, entre ellos mismos, a dos miembros, y los capataces o supervisores que son miembros de los grupos de seguridad eligen, entre ellos, a dos miembros del comité. El último miembro del comité es el empleador o un representante responsable del empleador. La tarea del comité es planificar, dirigir y controlar el debido cumplimiento de las normas de seguridad en la empresa. Asimismo, el comité debe brindar asesoría con respecto a los problemas de seguridad e informar a los trabajadores sobre las normas de seguridad y las medidas establecidas a este respecto. El inciso 7 señala que los inspectores de fábrica tienen, a la hora de inspeccionar a las empresas, el deber de ponerse en contacto con los representantes de seguridad de los trabajadores y, además, señala que los delegados tienen derecho a exponer cualquier cuestión o problema de seguridad ante los inspectores de fábrica sin necesidad de obtener el consentimiento previo del empleador. Conforme al inciso 10, los representantes de seguridad están protegidos contra los despidos en la misma medida que un representante de los miembros de un sindicato elegido de acuerdo con las normas de un convenio colectivo, incluso si son trabajadores de una empresa no cubierta por un convenio colectivo que contiene normas sobre la protección de los representantes de los miembros de los sindicatos en el centro de

trabajo. El personal gerencial que es miembro de la organización de seguridad de la empresa también cuenta con cierta protección contra los despidos. El inciso 11 indica que dicho capataz o supervisor no puede ser despedido ni puede darse por terminada su relación laboral si él o su organización insisten en que está siendo despedido a causa de su trabajo en la organización de seguridad, hasta que la cuestión se haya discutido y decidido conforme a las normas del convenio colectivo que es válido tanto para el capataz como para el supervisor. O, si no existen tales reglas, hasta que la cuestión se haya considerado durante un proceso de negociación y mediación acorde con las normas que establecen la negociación entre el empleador y la organización del empleado así como la mediación. No obstante, según estas normas, el mediador es una persona neutral e independiente que no tiene competencia para resolver la disputa.

Si no existe ningún convenio colectivo donde conste la relación laboral del capataz, la única forma en que dicha persona puede lograr que se resuelva la cuestión es demandando al empleador y reclamando una indemnización. La carga de la prueba en dicha disputa recae sobre el capataz. Si la relación laboral consta en un convenio colectivo, el capataz o supervisor tiene la posibilidad de que se resuelva el caso de acuerdo con los principios contemplados en las Reglas Estándar para el Manejo de Controversias Industriales (*Standard Rules for Handling Industrial Disputes*). En este sentido, también se puede mencionar que el representante de seguridad tiene derecho no sólo a que el empleador le reembolse los gastos en que ha incurrido para cumplir con sus deberes especiales sino también a ser resarcido por cualquier pérdida de sueldo que hubiera sufrido durante el tiempo que se desempeñó como representante de seguridad. La AML establece en su inciso 10.1 el derecho a recibir una indemnización del empleador por el tiempo empleado (horas de trabajo) para cumplir con sus deberes de acuerdo con las normas de seguridad. Por lo tanto, la indemnización equivale al sueldo que el representante de seguridad hubiera tenido derecho a recibir si hubiera llevado a cabo su trabajo usual. Esto significa que un representante de seguridad que recibe un pago por trabajo a destajo tiene derecho a recibir una indemnización por una suma equivalente a lo que ganaría por el trabajo a destajo. Los casos relacionados con este derecho se resuelven de la misma forma que los casos relacionados con los despidos.

DINAMARCA (Representación en el Directorio)

Las leyes relativas a las sociedades limitadas contienen regulaciones sobre la representación de los trabajadores en el directorio. Así, el inciso 49 de la Ley de Sociedades Anónimas (AL) señala que los trabajadores tienen derecho a elegir a un tercio o, por lo menos, a dos miembros del directorio y a sus suplentes, si la compañía ha empleado en promedio a por lo menos 35 personas durante los últimos 3 años. Si se incorporan más compañías a un grupo de empresas, según lo dispuesto en el inciso 2.1 de la AL, la misma regla se aplica al directorio de la compañía matriz, incluso si la compañía no emplea al número requerido de trabajadores, pero el número de trabajadores del grupo de empresas cumple con las condiciones antes mencionadas. Si los trabajadores de la compañía matriz tienen derecho a elegir a los miembros del directorio, solamente elegirán a dos miembros y a sus suplentes, mientras que el resto de los miembros del directorio serán elegidos por todos los trabajadores del grupo de empresas. Los trabajadores de un grupo de empresas siempre tienen derecho a elegir a por lo menos un miembro del directorio de la compañía matriz y a su suplente. El inciso 22 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada (APL) contiene normas similares. Si una compañía o sociedad no está cubierta por la AL o la APL, los estatutos de la compañía o sociedad pueden incluir derechos similares para los trabajadores. Normas similares a las contenidas en la AL y la APL se establecen, entre otros, en la Ley de Fondos de 1984 (*Act on Funds*). Las normas del inciso 49 de AL y el inciso 22 de APL implican que la mayoría de los miembros del directorio deben ser elegidos por los accionistas. Si los estatutos de la compañía contienen una norma que

otorgue a los trabajadores el derecho a elegir a la mayoría de los miembros del directorio en una Sociedad Limitada, dicha norma sería ilegal y nula. Los miembros del directorio elegidos por los trabajadores son elegidos por un período de 4 años de entre aquellos trabajadores que hayan trabajado para la compañía o el grupo de empresas durante un 1 año previo a la elección. El inciso 177 de la AL y la norma correspondiente de la APL estipulan que, si los trabajadores desean estar representados en el directorio, deben tomar esta decisión formalmente ellos mismos. La decisión debe tomarse mediante votación secreta y por lo menos la mitad de los trabajadores de la compañía o grupo de empresas deben votar a favor de dicha representación. La decisión debe luego notificarse por escrito al directorio de la compañía o a la compañía matriz y el directorio debe informar esta decisión al Registrador de Sociedades Limitadas. También se debe llevar a cabo una votación secreta para elegir a los representantes. Las normas que regirán el procedimiento para tomar la decisión en cuanto a si los trabajadores deben estar representados en los directorios, la elección de los representantes (que deben ser considerados como trabajadores según lo establecido en la Ley) y el método para calcular el número promedio de trabajadores deberán ser determinadas por el Ministerio de Industria. Dichas regulaciones se establecen en los Decretos No. 942 y 943 de 1993 (que fueron posteriormente enmendados). En ellos se señala que todos los trabajadores que hayan alcanzado la edad de 15 años, salvo los miembros registrados de la gerencia y los trabajadores que tienen un empleo permanente fuera del reino danés, son considerados trabajadores según lo estipulado en las Leyes. En cuanto a la decisión de si los trabajadores desean estar representados en el directorio, el inciso 4 de los decretos antes referidos establece que una votación sobre la cuestión puede ser solicitada ya sea por una mayoría de los representantes de los trabajadores en el comité de cooperación (o los comités de cooperación de las compañías subsidiarias), por un sindicato que represente a por lo menos una décima parte del número de trabajadores de la compañía o grupo de empresas, o por una décima parte del número de trabajadores de la compañía o grupo de empresas. Cabe notar que el rol formal de los sindicatos está limitado a exigir que los trabajadores puedan votar para tener representación en el directorio. El sindicato no tiene derecho a decidir a quién se debe elegir. Si la mayoría de los trabajadores votan a favor de tener representación, se debe llevar a cabo una nueva votación dentro de los 6 meses posteriores a la decisión con el fin de elegir a los trabajadores que se desempeñarán como sus representantes y a sus suplentes. Si, por otro lado, los trabajadores han decidido que no desean tener representación, no se podrá llevar a cabo ninguna votación hasta después de transcurridos 6 meses. Los trabajadores elegibles para ser elegidos son aquellos que hayan alcanzado los dieciocho (18) años de edad y no se encuentran bajo ningún tipo de tutela. Asimismo, el trabajador debe haber sido empleado de la compañía o grupo de empresas durante los últimos doce (12) meses y debe seguir siéndolo en la fecha en que se publique la relación de trabajadores con derecho a voto así como en la fecha de la elección. Los representantes de los trabajadores no se integran al directorio hasta que los accionistas hayan elegido a sus representantes en una junta general ordinaria de la compañía. Los anteriores representantes permanecerán en su cargo hasta el momento en que se produzca dicha elección. Los miembros del directorio elegidos por los trabajadores tienen los mismos derechos y deberes que los miembros elegidos por los accionistas o, en ciertas compañías, nombrados por las autoridades públicas, lo que significa que tienen responsabilidades de conformidad con lo dispuesto en la AL y APL. Este hecho significa, además, que también tienen la misma obligación que los demás miembros del directorio de no revelar los asuntos confidenciales que se discuten en el directorio. Esto podría crear problemas con aquellos compañeros de trabajo a quienes les gustaría saber qué está ocurriendo en la compañía. Por ello, el inciso 178 de la AL y una disposición similar de la APL establecen que el Ministerio, por decreto administrativo, debe redactar normas sobre cómo tratar este problema en compañías en cuyo directorio están representados los trabajadores. Estas normas han sido redactadas y están contenidas en el Decreto de 1993, el cual estipula que el directorio tiene el deber de brindar la información necesaria a los trabajadores. Si un empleado que es miembro del directorio deja su empleo en

la compañía, éste es reemplazado en el directorio por el empleado que fue elegido como su suplente. Si el suplente también ha dejado su empleo en la compañía, el directorio está bajo la obligación de disponer que se elija a nuevos representantes tan pronto como sea posible. Los trabajadores que sean elegidos como representantes de los trabajadores en el directorio pueden ser destituidos por una decisión de sus compañeros de trabajo, incluso si el período de elección no ha llegado a su término. Los miembros del directorio de una sociedad limitada que han sido elegidos por los trabajadores están protegidos contra los despidos de acuerdo con las mismas normas aplicables a los representantes de los miembros de un sindicato en el centro de trabajo. (Véase el Cuadro 3)

DIRECCIÓN CENTRAL

De acuerdo con UE, la Directiva 94/45, se refiere a la dirección central de la empresa con dimensión comunitaria o, en el caso de un grupo de empresas con dimensión comunitaria, a la dirección central de la empresa que ejerce el control.

DIRECCION CENTRAL DE LA EMPRESA.

La dirección central de la empresa es una descripción de la función de toma de decisiones en una empresa; no es un organismo formal del derecho societario. Por ejemplo, en la Directiva 94/45, del 22 de setiembre de 1994, sobre los Comités de Empresa Europeos (según la versión modificada mediante la Dir. No. 2009/38 del 6 de mayo de 2009) la dirección central denota 'la dirección central de la empresa de dimensión comunitaria o, en el caso de un grupo de empresas de dimensión comunitaria, de la empresa que ejerce el control'. No obstante, la suposición de una dirección central puede no ser totalmente precisa en el caso de temas de empleo y relaciones laborales. Por ejemplo, las decisiones sobre la política del personal dentro de las empresas multinacionales cubren los diversos tipos de decisiones, las cuales tienden a ser llevados a diferentes niveles. Ello ha alentado a que las regulaciones de la UE utilicen los términos de nivel de dirección 'apropiado' o 'relevante'. Por ejemplo, la Directiva del Consejo No. 2002/14, que establece un marco de información y consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea, estipula que 'la consulta se llevará a cabo... al nivel pertinente de dirección y representación, dependiendo del tema en discusión'. El Artículo 5 prevé que los 'Estados Miembros pueden encomendar a la gerencia y a los trabajadores, en un nivel adecuado, incluso a nivel de la empresa o del establecimiento, definiendo libremente y en cualquier momento mediante la negociación del convenio, las modalidades prácticas de información y consulta a los trabajadores'.

DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES (Divulgación de Información)

Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (EMN) son recomendaciones dirigidas a las empresas, elaboradas por los gobiernos de los países miembros de la OCDE y adscritas a la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y empresas multinacionales. Estas son recomendaciones que plasman principios y normas voluntarias (legalmente no vinculantes) para la conducta empresarial responsable de las empresas durante el desarrollo de sus operaciones en los países, o desde los países que se han adherido a la Declaración. Su objetivo es asegurar que las EMN guarden armonía con las políticas de los países donde operan. Estas normas voluntarias cubren todo el campo de operaciones de las EMN. Originalmente, la OCDE aprobó la Declaración y las Directrices en 1976, y las revisó en 1979, 1982, 1984, 1991 y 2000.

Elementos básicos. Las Directrices abarcan la ética empresarial sobre: empleo, derechos humanos, medio ambiente, divulgación de información, lucha contra el soborno, intereses del consumidor, ciencia y tecnología, competencia e impuestos. De conformidad con la decisión del Consejo de la OCDE, cada país adherente debe establecer el Punto Nacional de Contacto (PNC). El PNC es una oficina gubernamental responsable de la promoción de las Directrices a nivel nacional. El PNC se encarga de todas las indagaciones y asuntos relacionados con las Directrices en el país adherente. El Comité de Inversión de la OCDE es el organismo de la OCDE responsable de supervisar el funcionamiento de las Directrices y la implementación de todos los instrumentos de inversión de la OCDE. El Comité está conformado por altos funcionarios de los ministerios de hacienda, economía, comercio e industria y asuntos exteriores, y de los bancos centrales de los Estados Miembros. Todos los Estados Miembros de la OECD pertenecen al Comité de Inversión. Argentina, Brasil y Chile son los observadores, mientras que Estonia, Israel, Letonia, Lituania, Rumania y Eslovenia participan en el trabajo del Comité sobre asuntos relativos a las Directrices.

Divulgación de información. Las empresas, teniendo en cuenta su naturaleza, su tamaño con relación al contexto económico de sus operaciones, los requisitos de confidencialidad empresarial y el costo, deberán publicar, en un formato apropiado para mejorar el conocimiento público, un texto considerable con información objetiva sobre la estructura, actividades y políticas de la empresa en conjunto, como un suplemento, en la medida en que sea necesario para este fin, con el objetivo de que la información sea divulgada bajo la ley nacional de cada país en los que operan. Con este fin, deben publicar dentro de plazos moderados, de manera regular, pero mínimo una vez al año, los estados financieros y demás información pertinente relativa a la empresa de manera integral, que abarque particularmente:

- a) La estructura de la empresa, mostrando el nombre y la ubicación de la empresa matriz, sus principales filiales, su porcentaje de participación directa e indirecta en estas filiales, incluyendo las participaciones en acciones entre las mismas;
- b) Las áreas geográficas donde se llevan a cabo las operaciones y las actividades principales que la empresa matriz y sus principales filiales desarrollan en esas áreas;
- c) Los resultados operativos y ventas por área geográfica, y las ventas en la línea principal de negocio de la empresa en su conjunto;
- d) La inversión significativa de nuevo capital por área geográfica y, en la medida que sea factible, por líneas principales de negocio de la empresa en su totalidad;
- e) Un estado de las fuentes y usos de los fondos efectuados por la empresa en su conjunto;
- f) El número promedio de trabajadores en cada área geográfica;
- g) Los gastos de investigación y desarrollo de la empresa en su conjunto;
- h) Las políticas seguidas con respecto a la fijación de precios intragrupos;
- i) Las políticas contables, incluyendo aquéllas sobre consolidación, observadas en la recopilación de la información publicada.

DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES (Derecho de información de los representantes de los trabajadores)

Un capítulo importante de las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales trata sobre el empleo y las relaciones laborales, las mismas que fomentan que las empresas respeten los derechos de representación de los trabajadores, se abstengan de ejercer una influencia injusta en las negociaciones laborales o durante la organización de campañas, y que negocien constructivamente con respecto a las condiciones de empleo. También promueven que las empresas notifiquen en un plazo razonable sobre los cambios en las operaciones que tendrían efectos importantes en los trabajadores, y que cooperen para atenuar estos efectos adversos. En particular, las empresas deberán: respetar el derecho de sus trabajadores a ser representados por los sindicatos y otras organizaciones de buena fe, y comprometerse a realizar negociaciones constructivas con ellos sobre las condiciones de empleo; proporcionar apoyo e información a los representantes de los trabajadores; proveer información que brinde una opinión verdadera y

justa del desempeño de la empresa; [...]; permitir que los representantes autorizados de sus trabajadores sostengan diálogos para ponerse de acuerdo sobre la negociación colectiva o sobre las relaciones entre los trabajadores y los gerentes, con los representantes de la gerencia autorizados para tomar decisiones sobre temas cotidianos.

EE.UU. (Involucramiento de los Trabajadores)

Es un programa en el lugar de trabajo que comúnmente es sinónimo de calidad de la vida laboral, círculos de calidad, equipos de participación conformados por los trabajadores y la gerencia, el cual busca 'mejorar el rendimiento organizacional a través de un mayor involucramiento de los trabajadores en las decisiones organizacionales'. Por un lado, puede ser definido como un enfoque estructurado y sistemático al involucramiento de los trabajadores en las decisiones grupales que afectan el trabajo y el ambiente laboral, con metas que incluyen la reducción del costo del producto; la mejora de la calidad del producto, la facilitación de la comunicación, el aspecto de levantar la moral, y la reducción del conflicto, conduciendo finalmente a una alianza entre el trabajador/sindicato y la gerencia. Por otro lado, puede definirse como procesos integrales a largo plazo, que permiten a los trabajadores participar en forma completa y efectiva en la resolución de problemas y la toma de decisiones, a través de cambios estructurados e institucionales en muchos aspectos del ambiente laboral. El comienzo del involucramiento de los trabajadores se encuentra en la formación de la Federación Cívica Nacional de 1980, que tuvo el objetivo de reducir el conflicto laboral al reunir a las partes litigantes en una mesa de diálogo. El establecimiento de comités conformados por los trabajadores y la gerencia durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, los experimentos de Hawthorne en Western Electric, que condujeron al movimiento de relaciones humanas; el trabajo del conductismo organizacional, para desarrollar organizaciones más eficaces, el desarrollo de comités de área entre los trabajadores y la gerencia como una clave para el desarrollo económico, la aprobación de la Ley Nacional de Cooperación de los Trabajadores y la Gerencia (1978), para apoyar a las comités de área y la calidad de los esfuerzos de la vida laboral, y los convenios automotrices que incorporan 'la calidad del lenguaje de la vida laboral en 1973, y el experimento de General Motors/Trabajadores Automotrices en Tarrytown, Nueva York, en respuesta a los problemas en el centro de trabajo y, finalmente, al declive económico de la industria automotriz, son programas representativos en la historia de los esfuerzos de involucramiento de los trabajadores. Los Trabajadores de Automóviles Unidos, uno de los muchos sindicatos activos de los programas de involucramiento de los trabajadores, en 1979 firmó el primer convenio con la Compañía Ford Motor "para apoyar el esfuerzo de aumentar la participación de los trabajadores en las cuestiones de la planta". A través de los años, ha habido una creencia cada vez mayor de que las personas tienen derecho a involucrarse en la toma de decisiones que afecten sus vidas. Esto coincide con la creencia de que las personas que están involucradas en la toma de decisiones tienen mayor interés en llevarlas a cabo, que las personas que no lo están. Además, muchos estudios e investigaciones confirman que la gestión participativa es comúnmente percibida como un atributo de las empresas socialmente responsables, cuya participación en la toma de decisiones en el lugar de trabajo es vista como un elemento vital de la visión democrática y fundamental de una buena sociedad.

En los EE.UU. no existe legislación que establezca estructuras tipo comité de empresa o la representación de los trabajadores a nivel del directorio. Sin embargo, una encuesta realizada por el Comité Dunlop sobre el 'futuro de las relaciones entre los trabajadores y la gerencia (1995) arrojó que el 75 por ciento de los empleadores de las grandes empresas registraron alguna forma de involucramiento de los trabajadores. Estos tipos de involucramiento varían considerablemente, abarcando desde equipos que tratan problemas específicos por cortos períodos, hasta grupos que se reúnen durante períodos más largos. Éstos incluyen formas 'directas' tales como círculos de calidad, equipos de trabajo auto-gestionados, y no necesariamente (o incluso ninguna) las formas comunes indirectas o representativas de los Estados Miembros de la UE. Parece (de acuerdo a la "HR Policy Association", una organización con gerentes de recursos humanos de alto nivel) que muchas modalidades de participación tiene un alcance limitado, o han sido restringidas debido al temor de incumplimiento de las leyes laborales. Esto se debe a que la Ley Nacional de Relaciones Laborales (NLRA por sus siglas en inglés, 1935) prohíbe la formación de una 'organización de trabajo' dominada por el empleador, o un 'comité de representación de los trabajadores', que trate con la gerencia sobre la remuneración, las horas de trabajo o las condiciones de trabajo; el propósito original de esta disposición fue evitar que los empleadores controlaran los sindicatos de las compañías. Sin embargo, según lo interpretó la Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB por sus siglas en inglés), la ley causó severas restricciones en la formación de equipos no sindicalizados o comisiones que abordarían los 'términos y condiciones de empleo', en los cuales se pueden incluir una amplia variedad de temas, tales como salarios, capacitación, premios a la productividad o a la eficiencia, asignaciones de trabajo, descripción y/o clasificación de puestos de trabajo, volúmenes de trabajo y/o cuotas, contrataciones y despidos. No obstante, una serie de decisiones recientes relacionadas a la NLRB (particularmente, el caso de *Crown Cork & Seal* en 1998), pueden indicar un tipo de flexibilización de esta posición. El informe de 1995 del Comité Dunlop recomendó que esta restricción sobre los programas de participación de los trabajadores en los lugares de trabajo que no tienen sindicato debería levantarse (aunque con protección de la representación sindical). La Ley de Trabajo en Equipo para Trabajadores y Gerentes (TEAM) se aprobó posteriormente en el Congreso, la cual hubiera permitido que los equipos de trabajadores en los lugares de trabajo sin sindicatos trabajen con la gerencia para abordar problemas laborales de mutuo interés. Sin embargo, el Presidente de los EE.UU. vetó la legislación. Si hubiera sido promulgada la Ley TEAM (H.R. 743, 104avo Congreso), ésta hubiera modificado la NLRA y hubiera permitido los esfuerzos de cooperación entre los trabajadores y la gerencia, los que ahora constituyen prácticas laborales injustas.

EE.UU. (Participación a través de la Negociación Colectiva)

En la tradición de los Estados Unidos, la negociación colectiva representa una forma efectiva de "participación representativa". Asimismo, existen varios procesos y problemas implicados en la negociación colectiva, que afectan también a otras formas de participación representativa. Por lo tanto, es posible aprender de las experiencias de la negociación colectiva. Un posible argumento para pasar por alto la negociación colectiva es que la negociación representa claramente un proceso de confrontación o distribución, mientras que otras modalidades de participación son, probablemente, integradoras o de cooperación. Pero estas razones no son convincentes. La participación representativa incluye un sinnúmero de negociaciones, como lo demuestran varias experiencias de los comités de empresa. De hecho, la mayoría de dichas participaciones implican lo que podríamos llamar "motivos diversos". La participación es parcialmente integrativa y parcialmente distributiva. El caso *NUMMI* abarcó la negociación entre el sindicato y la gerencia, pero también entre las facciones sindicales y, probablemente, entre los gerentes japoneses y estadounidenses. De manera similar, se puede entender el caso *SATURN*, como uno de los procesos que involucró una interminable negociación entre el

sindicato y la gerencia en Spring Hill y sus contrapartes en todo el país. A pesar de que la participación representativa involucra claramente llevar a cabo muchas negociaciones; han existido pocos estudios, si es que los ha habido, sobre la dinámica que este proceso implica, como las vicisitudes en las relaciones mientras las partes resuelven, o no, sus problemas a través del tiempo. La investigación de este tipo requiere una observación cercana y un análisis cuidadoso de las presiones que enfrentan las diversas partes interesadas.

EE.UU. (Protección de la Seguridad y la Salud)

De acuerdo a la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (1970), aprobada para asegurar que cada trabajador o trabajadora de la nación tenga condiciones de trabajo seguras y saludables, los empleadores están legalmente obligados a proporcionar a los trabajadores un ambiente seguro y saludable. La Ley ofrece una solución positiva para mejorar la seguridad en el lugar de trabajo, en tanto que se conserven los derechos de los trabajadores para involucrarse en las decisiones que afecten la calidad de sus vidas. Esta mayor participación de los trabajadores puede ser vista como una doble cura al problema ético de la seguridad en el centro de trabajo, y a la responsabilidad social de los gerentes para levantar la moral en la organización, demandando que los empleadores proporcionen lugares de trabajo libres de riesgos reconocidos como graves, y cumplan con las normas de seguridad e higiene industrial. La Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA por sus siglas en inglés) desea que todo trabajador y trabajadora regrese a casa sano(a) y salvo(a) todos los días. El Congreso creó este organismo para ayudar a proteger a los trabajadores, estableciendo normas de seguridad y salud en el lugar de trabajo y proporcionando información de seguridad y salud, capacitación y asistencia a los trabajadores y empleadores. La Ley de OSH (por sus siglas en inglés) concede a los trabajadores derechos importantes. Los trabajadores desempeñan un papel fundamental para identificar y corregir los problemas en sus lugares de trabajo, ayudando en este sentido a sus empleadores siempre que sea posible. Mayormente, los empleadores corregirán en forma inmediata las condiciones de riesgo que les han sido informadas. No obstante, los trabajadores también pueden presentar una reclamación a la OSHA sobre las condiciones de trabajo que constituyen una amenaza para su salud o seguridad. La Ley de Seguridad y Salud Ocupacional exige que los empleadores provean a sus trabajadores lugares de trabajo libres de los riesgos reconocidos y que cumplan con las normas de la OSHA. Las responsabilidades del empleador también incluyen la capacitación, los exámenes médicos y mantener los registros. La Ley de OSH otorga a los trabajadores o a un representante de los trabajadores el derecho a acompañar, durante una inspección, a un agente de conformidad de OSHA (también conocido como agente de conformidad de seguridad y salud, CSHO, o inspector). El sindicato de trabajadores, si existe uno, o los trabajadores, deben elegir al representante. Bajo ninguna circunstancia el empleador elegirá al representante de los trabajadores.

EE.UU. (Información y Consulta en caso de Despidos Colectivos)

En los EE.UU no existe una legislación que exija que los empleadores informen, consulten o negocien con los trabajadores sobre la reestructuración, con excepción de la estipulación de la Ley de Notificación de Ajustes y Reentrenamiento del Trabajador (Ley WARN, 1988), por la cual las compañías más grandes deben notificar con 60 días de anticipación en caso de cierres de planta o despidos masivos. Parece improbable que actualmente este panorama pueda cambiar debido al clima general de falta de regulación, asociado a la positiva percepción generalizada de reestructuración (véase arriba). En cuanto a la negociación colectiva, unos cuantos convenios colectivos contienen procedimientos acordados que se relacionan a la reestructuración colectiva, traslado y cierre, pero éstos tienden a ser la excepción a la regla general. Aún más generalizadas son las disposiciones acordadas en forma colectiva sobre

algunos aspectos de la seguridad en el empleo. Una investigación efectuada por la Oficina de Asuntos Nacionales (BNA por sus siglas en inglés) señaló que aproximadamente el 95 por ciento de los convenios colectivos vigentes, a principios del año 2001, contenían disposiciones diseñadas para mejorar la seguridad en el empleo de los trabajadores, tales como 'derechos de restitución' ampliados, restricciones de subcontratación, o notificación anticipada de cierres. En cuanto a otros tipos de involucramiento de los trabajadores, no existe legislación en los EE.UU. sobre la representación de los trabajadores a través de organismos tipo comités de empresa, o cualquier modalidad similar. En los lugares donde existen modalidades de participación de los trabajadores en forma voluntaria, su alcance tiende a ser relativamente restringido.

EMPRESA QUE EJERCE EL CONTROL (LEGISLACIÓN DE LA UE)

De conformidad con la Directiva 94/45 (según la versión modificada mediante la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo de 2009) y para sus fines, el término 'empresa que ejerce el control' significa una empresa que puede ejercer una influencia predominante sobre otra empresa ('la empresa controlada') en virtud, por ejemplo, de la propiedad, la participación financiera o las normas que la rigen. La capacidad de ejercer una influencia predominante se supondrá, sin perjuicio de probar lo contrario, cuando, con respecto a otra empresa, ya sea en forma directa o indirecta: (a) posea la mayor parte del capital suscrito de esa empresa; o (b) controle la mayoría de los votos adscritos al capital accionario emitido de dicha empresa; o (c) pueda designar a más de la mitad de los miembros del órgano administrativo, directivo o de vigilancia de esa empresa. Para los fines del inciso 2 (véase párrafos anteriores), los derechos de una empresa que ejerce el control con relación a la votación y designación, incluirán los derechos de cualquier otra empresa controlada, así como los derechos de cualquier persona u organismo que esté actuando en su propio nombre, pero en representación de la empresa que ejerce el control, o de cualquier otra empresa controlada. 4. A pesar de los incisos 1 y 2, una empresa no será considerada como una 'empresa que ejerce el control' con respecto a otra empresa en la cual tenga acciones, cuando la primera de las nombradas sea una compañía como las que se menciona en el Artículo 3 (5) (a) ó (c) del Reglamento del Consejo No. 4064/89, del 21 de diciembre de 1989, sobre el control de las operaciones de concentración entre empresas (6). Se supone que no se ejercerá una influencia predominante, únicamente en virtud de que un titular del cargo esté ejerciendo sus funciones de acuerdo a la legislación de un Estado Miembro, con respecto a la disolución, liquidación, insolvencia, cese de salarios, convenios o medidas análogas. La legislación aplicable para determinar si una compañía es una 'empresa que ejerce el control', la constituirán las leyes del Estado Miembro que rija esa empresa. Cuando la legislación que rija esa empresa no sean las leyes del Estado Miembro, la legislación aplicable serán las leyes del Estado Miembro dentro de cuyo territorio esté situado el representante de la empresa o, en ausencia de dicho representante, la dirección central de la empresa del grupo que cuente con el mayor número de trabajadores. Cuando, en el caso de un conflicto de leyes en aplicación del inciso 2, dos o más empresas de un grupo cumplan con uno o más criterios establecidos en dicho inciso, la empresa que cumple con el criterio establecido en el punto (c) del mismo, será considerada como la empresa que ejerce el control, sin perjuicio de probar que otra empresa está permitida de ejercer la influencia predominante.

EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de trabajadores, a quienes se les otorga control de algún segmento bien definido de la producción. Dichos equipos son mayormente responsables de sus propios servicios de apoyo y de las decisiones del personal, además de determinar la asignación de tareas y los métodos de producción

ESLOVAQUIA (Sistema Básico de Participación de los Trabajadores)

Todos los trabajadores (tanto en el sector público como privado) tienen derecho por ley a participar en la toma de decisiones de la compañía, ya sea directamente o a través de los representantes de los trabajadores. Los representantes de los trabajadores incluyen el organismo sindical competente, el comité de empresa o síndico de la empresa, así como también los representantes en materia de seguridad e higiene ocupacional, de conformidad con el reglamento especial. Los trabajadores participarán a través del organismo sindical competente, el comité de empresa o el síndico de la empresa, en el establecimiento de condiciones de trabajo justas y satisfactorias por medio de: a) la cogestión; b) la consulta; c) la información; d) la inspección del trabajo. Los trabajadores tienen derecho a participar en la negociación colectiva sólo a través del organismo sindical competente. Si una organización sindical y el comité de empresa funcionan en forma paralela, la organización sindical tiene el derecho a dirigir la negociación colectiva, controlar la implementación de las disposiciones del convenio colectivo y los derechos de información; mientras que el comité de empresa se encarga de la cogestión, la consulta, la información y la inspección. Además del involucramiento básico de los trabajadores que se aplica a todos los empleadores, bajo las leyes eslovacas las compañías estatales y las sociedades anónimas (incluyendo las Sociedades Anónimas Europeas), están amparadas por una legislación específica que concede a los trabajadores elegidos la participación en los organismos de la compañía. Los representantes de los trabajadores, seleccionados de acuerdo a las disposiciones sobre la participación básica de los trabajadores, y, en particular, los dirigentes sindicales, participan directamente estableciendo estos órganos de la compañía (por ejemplo, en la elección de los representantes de los trabajadores). En el caso de los empleadores en cuya empresa no existe ni representación sindical, ni comité de trabajo, los trabajadores ejercen directamente el derecho de nombrar a los candidatos y de emitir su voto. La participación de los trabajadores puede desarrollarse de dos formas: la participación: 1) monista (estructura de un único nivel con una sola junta directiva); 2) dualista (estructura de dos niveles con una junta directiva y un consejo de vigilancia). La participación en las compañías estatales: se establece un consejo de vigilancia en cada compañía estatal, independientemente del tamaño y la actividad, con excepción de las compañías estatales cuya actividad básica (como se especifica en sus estatutos de constitución) sea la de Servicios de Interés General (SGI por sus siglas en inglés): por ejemplo, los ferrocarriles y el servicio postal. La mitad de los miembros del consejo de vigilancia pueden ser elegidos o retirados por los trabajadores, o sus delegados, por medio de la votación; si existe una representación sindical en la compañía, el sindicato delegará a un representante del personal, y los estatutos sindicales determinarán si este miembro será elegido o nombrado por los dirigentes sindicales o los miembros sindicales, a través de una reunión. La participación en compañías privadas: en las compañías privadas, de acuerdo al Derecho Societario, un consejo de vigilancia sólo es obligatorio en las sociedades anónimas con un capital básico de por lo menos un millón de coronas eslovacas. El número de integrantes del personal determina cuántos representantes de los trabajadores integran el consejo de vigilancia: en una compañía con más de 50 trabajadores a tiempo completo, los trabajadores eligen a un tercio del consejo de vigilancia. Sin embargo, los estatutos de la compañía pueden establecer un porcentaje mayor de miembros del consejo de vigilancia, elegidos por los trabajadores. La junta directiva organiza la elección de los miembros del consejo de vigilancia en coordinación con el sindicato. Si no existe una organización sindical en la compañía, el directorio organiza la elección de los miembros del consejo de vigilancia (elegidos por los trabajadores), en coordinación con los trabajadores que tienen derecho a voto. La organización sindical o los grupos de trabajadores que estén conformados por un mínimo de 10 por ciento de los votantes con derecho a voto, están autorizados a proponer al directorio la elección o el retiro de los miembros del consejo de vigilancia; por este motivo, las propuestas deben ser aprobadas al menos por la mitad de los votantes con derecho a voto, o sus delegados. Las normas que

regulan la elección o retiro de los miembros del consejo de vigilancia por parte de los trabajadores son redactadas y aprobadas por la organización sindical. Cuando en las empresas no existe una organización sindical, estas normas son redactadas y aprobadas por el directorio en coordinación con aquellos trabajadores que tienen derecho a voto.

Los derechos y deberes del consejo de vigilancia: 1) En las compañías estatales, el consejo de vigilancia: a) analiza las cuentas anuales y extraordinarias y hace propuestas con relación a las ganancias y pérdidas; b) discute los temas básicos del desarrollo de la compañía y los conceptos del negocio; c) debate los temas económicos y de gestión relacionados con la compañía; d) controla las cuentas y otros registros; e) recomienda el despido de directores; f) emite informes sobre la división, fusión o liquidación de la compañía; g) presenta informes financieros anuales y provisionales (bianual); h) aprueba la selección del auditor; i) aprueba las disposiciones de préstamos y créditos, la transferencia de las propiedades de la compañía, el uso de las propiedades de la compañía por parte de los directores u otras personas autorizadas, y los nombramientos. Se requiere una mayoría de todos los miembros de la junta con derecho a voto para aprobar las determinaciones de la misma; 2) En las sociedades anónimas, el consejo de vigilancia: a) supervisa las actividades del Directorio y la gestión de los negocios; b) tiene derecho a examinar cualquier documento relacionado con las actividades de la compañía, y controlar la contabilidad de la compañía, las prácticas del negocio, los estatutos de la compañía y las determinaciones de la Asamblea General; c) supervisa las cuentas consolidadas ordinarias y extraordinarias, hace propuestas relativas a las ganancias y pérdidas, e informa a la Asamblea General; d) convoca a la Asamblea General de conformidad con los intereses de la compañía y propone las medidas necesarias; e) designa a las personas para que representen a la compañía en juicios o en negociaciones con otras organismos (Véase el Cuadro 3).

ESLOVENIA (Participación de los Trabajadores en el Procedimiento de la Toma de Decisiones)

El sistema esloveno actual de participación de los trabajadores en el procedimiento de toma de decisiones fue evolucionando frente al escenario de una transición, cuando los antiguos valores dieron un giro total al momento en que la función social había sido excluida de las compañías, prevaleciendo el papel de los dueños del capital. Esta situación fue extremadamente agobiante para los trabajadores eslovenos, cuyos derechos fueron menoscabados y marginados. La ley eslovena sobre el involucramiento de los trabajadores se basa en el Artículo 75 de la Constitución Eslovena de 1991, que garantiza a los trabajadores el derecho de cogestión. Sobre esta base, la Ley sobre la Participación de los Trabajadores en la Gestión (Law on the Participation of Workers in Management) (LPWM por sus siglas en inglés), aprobada en el año 1993, garantiza una variedad de derechos de participación, individual y colectiva, en la forma de derechos de información y consulta, incluyendo la participación a nivel de directorio. De acuerdo a la LPWM (Art. 2) los trabajadores tienen el derecho a lo siguiente: a) presentar propuestas y recibir una respuesta de las mismas; b) obtener información relevante; c) dar su opinión y recibir una respuesta; d) realizar consultas con el empleador; e) la cogestión; f) vetar las decisiones del empleador; g) otras formas de participación, si lo deciden los representantes de los trabajadores y el empleador. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es, ciertamente, más efectiva si los representantes de los trabajadores participan en el consejo de vigilancia o en la junta directiva de la compañía. La Ley contempla que los trabajadores tienen el derecho a participar en el consejo de vigilancia, cuando existe uno, estipulando que los trabajadores se organicen a fin de que ejerzan la participación colectiva. De acuerdo a la Ley de Sociedades (Artículo 261), el estatuto de las compañías determinan si éstas deben contar o no con un consejo de vigilancia; no obstante, un consejo es obligatorio en las siguientes situaciones: a) cuando el capital suscrito de la compañía es de 410 millones de dólares (aproximadamente 1.7 millones de euros) o más; b) cuando la empresa contrata más de

500 trabajadores; c) cuando la empresa se ha establecido gradualmente (los fundadores de la compañía deben recaudar el capital necesario mediante la venta de acciones); d) cuando las acciones de la compañía cotizan en la bolsa de valores; e) cuando la compañía tiene más de 100 accionistas. El comité de empresa puede elegir (y retirar) a los miembros del consejo de vigilancia, quienes representan los intereses de los trabajadores. El número de representantes de los trabajadores se determina de acuerdo a los estatutos de la compañía, pero no puede ser menor a un tercio ni mayor a la mitad de todos los miembros del consejo de vigilancia (Artículo 79). Los métodos de elección y destitución son determinados por las normas de procedimiento de los comités de empresa. Sin embargo, se debe enfatizar que el presidente del consejo de vigilancia siempre es un representante de los accionistas y tiene el voto dirimente.

ESLOVENIA (Representación de los Trabajadores a Nivel de los Órganos de Administración)

Los representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia tienen los mismos derechos que los representantes de los dueños/accionistas, y tienen plena participación en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, son responsables ante el comité de empresa e, indirectamente, ante todos los trabajadores. Por su propia naturaleza, el consejo de vigilancia sirve necesariamente de tribuna para los distintos intereses y opiniones, sobre cuya base se debe llegar a la solución más adecuada. El comité de empresa también está autorizado a proponer el director de los trabajadores, quien debe ser un miembro de pleno derecho de la junta directiva. Sobre la propuesta del comité de empresa, el consejo de vigilancia (o en la ausencia del consejo de vigilancia los propios accionistas), nombra al director de los trabajadores. Se designa al director de los trabajadores en las compañías que tienen más de 500 trabajadores. En las compañías con menos de 500 trabajadores, el director de los trabajadores puede ser nombrado por mutuo acuerdo entre el empleador y los trabajadores. El director de los trabajadores representa los intereses de los trabajadores en la administración de recursos humanos y en asuntos sociales. Como ya se mencionó, la Ley sobre la Participación de los Trabajadores en la Gestión (1993) introdujo el concepto de elección de los representantes de los trabajadores, que existen además de las representaciones sindicales (reguladas por la Ley de Representación Sindical, de 1993). Estas dos formas de representación trabajan por separado en forma institucional y funcional: mientras que los sindicatos poseen la llamada “función conflictiva” (negociación colectiva, violación de derechos), los representantes de los trabajadores realizan una “función cooperativa” y, por ejemplo, no tienen derecho a recurrir a la huelga. Teóricamente, el sistema esloveno de participación de los trabajadores está muy avanzado, garantizando a los trabajadores una gran variedad de derechos de participación. Sin embargo, en la práctica, la ley ha sido implementada en forma lenta, y todavía existen numerosas violaciones de los derechos de los trabajadores, en tanto que los trabajadores mayormente no saben cuáles son sus derechos y los mecanismos para hacerlos cumplir. (Véase el Cuadro 3)

ESLOVENIA (Implementación de los Estatutos de las Sociedades Anónimas Europeas en la Ley Eslovena)

En otoño del año 2004, cuando se estaba elaborando el anteproyecto de las modificaciones de la Ley de Sociedades, la Asociación Eslovena de “Gerentes” (Slovenian “Manager” Association) llevó a cabo una encuesta entre los directores eslovenos con relación al sistema monista propuesto. Más de la mitad de ellos estaban satisfechos con los consejos de vigilancia, enfatizando que su papel no era sólo de supervisión, sino también consultivo. Mientras que dos tercios de los directores pensaban que la introducción de una opción monista sería un avance positivo, sólo un quinto de ellos confirmó su intención de proponer esta opción a los

accionistas. Eslovenia es uno de los pocos Estados Miembros de la UE que regula la participación de los trabajadores a nivel de órganos de administración. El procedimiento de ingreso a la UE, el establecimiento de la Sociedad Anónima Europea, y las tendencias generales de la globalización han colocado al modelo de participación de los trabajadores eslovenos “en período de prueba”. El debate sobre los sistemas monistas y dualistas continúa siendo controversial. Sin embargo, el derecho comparado y las prácticas indican que ambos sistemas pueden funcionar eficazmente, siempre y cuando estén bien implementados. Desde el punto de vista de los representantes de los trabajadores, el sistema dualista ha resultado exitoso. Por otro lado, los empleadores desean tomar decisiones en una forma más efectiva y rápida, y están a favor de la opción del sistema monista. Por consiguiente, el legislador esloveno tiene la difícil tarea de mejorar la efectividad y racionalidad económica del actual sistema administrativo. Sin embargo, el involucramiento de los trabajadores se debe abordar adecuadamente, ya que es un asunto constitucional en Eslovenia.

ESPAÑA (Participación de los Trabajadores)

En el más amplio sentido, en España este término incluye las formas de participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa, o en sus resultados financieros (participación de los trabajadores en el accionariado y en los beneficios), lo que es conocido en España como “participación externa”, que no incluye el involucramiento de los trabajadores en los procedimientos u organismos directivos de la empresa. Los principales canales de participación de los trabajadores según el sistema de relaciones laborales en España son la negociación colectiva (la forma típica de participación externa); los derechos de información y consulta concedidos a los sindicatos, al personal y a los representantes sindicales; así como las diversas formas de cogestión y control de la gerencia, que la mayoría de los sindicatos representativos están autorizados a utilizar bajo el Convenio de Participación de los Trabajadores en las Empresas Públicas de 1986. Durante la década de los 90 se amplió la participación de los trabajadores en las empresas públicas del sector siderúrgico bajo convenios adicionales. (Véase el Cuadro 4)

ESPAÑA (Representación de los Trabajadores en la Empresa)

La estructura básica, regulada por el Estatuto de los Trabajadores (ET, 1980, 1995) tiene dos componentes: a) los delegados de personal y, b) el Comité de empresa o del centro de trabajo. La institución regulada también en el ET, que apareció por primera vez en la legislación laboral española, es la asamblea de los trabajadores en el centro de trabajo también constituye un componente menor de todo el sistema. Si debería existir delegados de personal o comités del centro de trabajo (en realidad comité de delegados), dependerá del número de trabajadores. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LRA por sus siglas en inglés) de 1995 establece normas sobre los derechos de información y consulta de los representantes de los trabajadores en materia de seguridad e higiene.

Funciones: es importante distinguir, dentro de toda la amplitud de la jurisdicción del comité, entre lo que se conoce como funciones 'generales' y funciones 'específicas' o concretas. Lo mismo se aplica a los delegados de personal.

Funciones Generales: A continuación se mencionan las más importantes: a) el empleador debe informar al comité, por lo menos trimestralmente, sobre la situación actual y las perspectivas futuras de empleo, producción y ventas de la empresa. Es de suponer que el comité pueda deliberar sobre esta información, asesorando y/o proponiendo alguna medida sobre esta base; b) el comité tendrá a su disposición el balance y los mismos documentos a que tienen derecho los accionistas (si la compañía es una sociedad anónima). Otras obligaciones del comité son las

siguientes: c) colaborar con el empleador sobre el sustento y mejoramiento de la productividad en la empresa. Ésta es una función muy amplia que se refiere a diversos asuntos de la empresa y la actividad de los trabajadores; d) velar para que el empleador cumpla con las legislación sobre el trabajo, la seguridad social y el empleo; el comité puede iniciar procedimientos legales ante el empleador y ante los organismos administrativos y jurisdiccionales; e) informar a los trabajadores de la empresa sobre los asuntos de su propia jurisdicción, en la medida que afecten las relaciones laborales de la empresa; f) el comité participa en la dirección de los servicios sociales de la empresa. Se debe poner atención al hecho que, dentro de su jurisdicción, el comité informa, asesora y propone, pero no decide. Sin embargo, el empleador tiene la estricta obligación de responder a estas preguntas del comité. El comité está obligado a revisarlas y deliberar sobre ellas, si no lo hace, es probable que se le retire de sus funciones.

Funciones Específicas: Existe toda una serie de este tipo de funciones incluidas en los ET, siendo las más importantes las siguientes: El comité negocia los convenios colectivos en las unidades de negociación de los centros de trabajo y del empleador. De más está decir que esto realmente representa un debate de conflicto de intereses en cuanto a la concepción del comité como un órgano de cooperación. En cualquier procedimiento de cese total o parcial debido a causas tecnológicas o económicas, el comité puede negociar un convenio con el empleador sobre la solución de la situación de crisis. En cualquier caso debe informar sobre la situación que causó dichos ceses. El comité debe informar sobre las reducciones de la jornada laboral, los trasposos del centro de trabajo, los planes de formación profesional, la tarifa por trabajo a destajo y los bonos de productividad, el control de los sistemas de productividad, etc. Se le debe informar al comité sobre las estadísticas de ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; y sobre sanciones impuestas por el empleador en caso de faltas graves. El comité informará sobre cualquier reclamación del empleado sobre su clasificación profesional dentro de la empresa; horas de trabajo flexibles; y pago de salarios mediante cheque o transferencia bancaria. El comité negociará con el empleador sobre las modificaciones de las condiciones de trabajo principales propuestas por este último; y sobre la transferencia de los trabajadores a otro centro de trabajo de la misma empresa. Desde el año 1994, la ley ha ampliado considerablemente los casos de negociación entre el empleador y los representantes de los trabajadores. Por lo general, estos cambios tienen el objeto de obtener un mayor nivel de flexibilidad sobre las condiciones de trabajo de la empresa, adaptando estas condiciones al cambio de las circunstancias económicas y del empleo. Las mayores posibilidades que se le otorga a estos convenios, principalmente entre las dos partes, supone una restricción o límite consecuente de la ley sobre la regulación de las condiciones de trabajo afectadas. Los resultados que se pueden atribuir a la intervención de los comités o a la falta de la misma en los asuntos antes mencionados, difieren evidentemente uno del otro. En los casos donde se requiera un acuerdo entre el comité y el empleador, evidentemente, el acuerdo no se llevará a cabo sin la presencia del comité. Cuando se requiera un informe previo, la regla general debe ser la nulidad de la decisión que se toma sin el mismo. Cuando la presentación de un informe sea obligatoria y el empleador no cumpla con hacerlo, existe una infracción y la administración puede sancionar al empleador.

Procedimientos: El comité redactará sus normas de procedimientos cuando existan especificaciones sobre la convocatoria a reuniones, deliberaciones y resoluciones. Se elegirá al Presidente y al Secretario entre sus miembros. El comité realizará una asamblea ordinaria cada dos meses y las reuniones adicionales que se requieran, siempre y cuando las reuniones sean convocadas por un tercio de sus miembros o por un tercio de los trabajadores. El empleador debe facilitar al comité un lugar adecuado en el centro de trabajo para que desarrolle sus actividades habituales y para que haya una óptima comunicación entre los representantes y los trabajadores.

Garantías y Servicios: Los miembros del comité – y los delegados de personal – tienen un estatuto especial de protección a su delicada posición como representantes de los trabajadores.

Este estatuto incluye las garantías relacionadas al comportamiento y las facilidades que les brindará el empleador para que tengan un mejor desempeño de sus funciones. Entre las garantías figura que el empleado no puede ser despedido o sancionado debido a sus actividades legales como representante durante los 4 años de su mandato, y hasta un año después. En el caso de violaciones simples, o graves, del contrato de trabajo, el empleador deberá seguir un ‘procedimiento contradictorio’, con una audiencia con el propio empleado y con el resto de representantes. Adicionalmente, la ley prohíbe expresamente las decisiones discriminatorias del empleador sobre las remuneraciones o el avance profesional del empleado por causa de sus funciones representativas. El empleado tiene derecho a expresar libremente sus opiniones acerca de los asuntos relacionados con estas funciones; las decisiones del Tribunal Constitucional han condicionado este derecho a los intereses básicos del empleador, a la veracidad de la información y al principio de la *buena fe*. Entre los privilegios, cada miembro del comité dispone de cierto número de horas mensuales para ejercer su función de representación: el ET fija una escala que comienza con 15 horas en los centros de trabajo o empresas con menos de 100 trabajadores, y termina con 40 horas en los centros de trabajo o empresas con más de 750 trabajadores. Este número de horas son remuneradas y pueden acumularse mediante el convenio colectivo, con respecto a uno o más representantes. El empleador deberá proporcionar al comité, además de un lugar adecuado, un tablero de anuncios para colocar las comunicaciones para el personal. La ET establece una restricción importante a la oficina representativa: los delegados de personal y los miembros del comité del centro de trabajo tienen la obligación de secreto sobre la información reservada proporcionada por el empleador, y esta obligación debe mantenerse durante todo el mandato de 4 años y después del mismo.

La Ley del 24 de abril de 1997 (No. 10/1997), ha transpuesto en la Legislación Laboral Española la Directiva No. 94/45 sobre los Comités de Empresa Europeos. A fin de regular el número y sistema de designación de los representantes de los trabajadores en las empresas y grupos de empresas, con su junta central en un diferente Estado Miembro de UE, en principio, estos representantes se designan entre los delegados de personal, los miembros del comité del centro de trabajo y los representantes de los sindicatos de los centros de trabajo. Estos representantes de los trabajadores a nivel europeo tienen las mismas garantías que los ‘nacionales’ y, anualmente, tienen algunas horas adicionales para ejercer su representación especial.

ESPAÑA (Representantes de los Sindicatos en el Centro de Trabajo)

La Ley Orgánica de Libertad Sindical (TUA) de 1985 establece que los miembros de los trabajadores de un sindicato pueden crear una Sección Sindical de empresa en la compañía o centro de trabajo. En su calidad de miembros sindicales, ellos pueden reunirse en una asamblea (las asambleas difieren obviamente de las asambleas generales de trabajadores antes mencionadas), cobrar honorarios del sindicato y distribuir información del sindicato. Las secciones de los sindicatos más representativas, y de los sindicatos que han obtenido por lo menos una de las plazas representativas del comité del centro de trabajo, tienen varias ventajas adicionales: un tablero de anuncios para las comunicaciones del sindicato al personal, un lugar adecuado para llevar a cabo sus actividades en el centro de trabajo, y el derecho a la negociación colectiva a nivel de la planta o de la empresa. En los centros de trabajo con más de 250 trabajadores, la Sección Sindical de empresa de los sindicatos que haya obtenido al menos una de las plazas representativas del comité del centro de trabajo, convoca a nombrar un 'Delegado Sindical', realmente es un nuevo tipo de delegado de personal con funciones representativas. Se pueden nombrar hasta 4 delegados en los centros de trabajo con un número mayor de trabajadores. Los Delegados Sindicales deben recibir del empleador la misma información que el comité del centro de trabajo y los delegados de personal; ellos tienen

derecho a una plaza pero, sin derecho a voto, en las reuniones del comité del centro de trabajo; ellos deben informar en caso que las medidas colectivas del empleador afecten los intereses de los trabajadores, especialmente, cuando éstos son afiliados al sindicato. Los Delegados Sindicales tienen las mismas garantías que los delegados de personal y los miembros del comité del centro de trabajo. Tienen la misma obligación de secreto. Los ‘Delegados Sindicales’ coexisten con los delegados de personal y los comités del centro de trabajo en cierto número de empresas y centros de trabajo que cuentan con un número mayor de trabajadores, donde los sindicatos puedan crear Secciones Sindicales. La distribución de las funciones entre estos dos tipos de representación de los trabajadores no siempre está definida en la ley de manera clara, lo que significa que probablemente sea solamente una cuestión de práctica decidir a cuál de ellos le tocará actuar en determinada situación.

ESPAÑA (Representantes en Materia de Seguridad e Higiene)

La LRA provee algunas reglas importantes sobre los derechos de información y consulta de los representantes de los trabajadores en la empresa en materia de seguridad e higiene. Los delegados de personal y miembros del comité del centro de trabajo eligen entre ellos mismos un número de representantes con funciones específicas sobre este asunto (*delegados de prevención*). El empleador debe consultarles sobre las condiciones de trabajo y asuntos de seguridad y salud; y ellos tienen el derecho a velar por la aplicación efectiva de las normas de prevención en la empresa. El convenio colectivo puede establecer un sistema diferente de nombramiento, siempre y cuando la autoridad a ser designada sea uno de los representantes de los trabajadores, o provenga directamente de los trabajadores. El comité de seguridad y salud se debe crear en cada centro de trabajo que cuenta con cincuenta o más trabajadores. Este comité en particular está integrado por los delegados de prevención y por el mismo número de representantes de los empleadores. Sus funciones incluyen la consulta ordinaria y periódica del empleador en materia de seguridad y salud. También tiene facultades para planificar y aplicar las normas de Detención, fomentar los medios de prevención más efectivos, y recibir del empleador la información necesaria.

ESPAÑA (Representación de Trabajadores en el Directorio)

El sistema español de representación de los trabajadores en el gobernanza empresarial se basó en las experiencias del régimen autoritario del General Franco, quien dirigió el país entre 1939 y 1976. A pesar de que la ley de participación de los trabajadores se aprobó en 1962, fue ampliamente criticada como ‘pura propaganda’. Las estructuras corporativistas que dominaron las relaciones laborales en España tendieron a asegurar que el poder y la autoridad en el lugar de trabajo quedaban exclusivamente en las manos de los empleadores. Ciertamente, la promoción de los sindicatos y los derechos individuales de los trabajadores no formaron parte de la agenda de Franco en el lugar de trabajo, a pesar de que se impuso un sistema corporativista y rígido a los empleadores y trabajadores. La ley de 1962 estableció la participación del personal en la administración de las empresas que estaban legalmente constituidas y que tenían otros requisitos. Deberá haber un representante de los trabajadores en el Directorio por cada seis miembros del mismo, por lo tanto, es una representación minoritaria. En la práctica, este representante tuvo poca importancia. La constitución democrática de España de 1978, posterior al fin de la dictadura del país, puso en claro que el Estado tiene la obligación de ‘promover la participación de todos los ciudadanos en la vida económica’, pero no existe ninguna nueva regulación al respecto. La ET ha derogado la Ley que regulaba este tipo especial de representación de los trabajadores, y no ha establecido ninguna similar. En 1986 y 1993 se celebraron dos convenios entre los sindicatos más representativos y los representantes de la Administración Estatal; entre otras acciones, se

estableció una representación de sindicatos en el directorio de las empresas donde el Estado tiene participación, que emplean a más de 1,000 trabajadores. A pesar de que no existe una disposición general sobre este asunto, algunas filiales reconocen una regulación específica. Este fue el caso de las Cajas de Ahorros y Cooperativas, donde las dos leyes de 1985 y 1999, respectivamente, introdujeron a los representantes de los trabajadores en los directorios: los dos sindicatos más representativos, CCOO y UGT, tienen derecho a enviar a un representante de cada uno de dichos sindicatos para que integren los directorios de los bancos.

No existe ninguna disposición legal en España que exija la presencia permanente de los trabajadores en los directorios de las compañías del sector privado. Tampoco existen derechos de cogestión entre el empleador y el empleado en la toma de decisiones de la empresa, excepto para la fijación de los períodos de vacaciones. Cualquier cambio en la representación de los trabajadores relativo a la gobernanza empresarial se debe efectuar a través de la negociación colectiva. Bajo este convenio, los sindicatos pueden participar en la dirección, ya sea a través de una representación minoritaria en el directorio, o través de la creación de un comité de información y control, donde la gerencia y los sindicatos tengan igual representación. En España las compañías del sector privado están estrictamente bajo el control de los accionistas o los propietarios familiares. Los esfuerzos del sindicato para promover la participación de los trabajadores en el directorio de las empresas privadas, no tuvieron mucho éxito durante los años 80 (Véase el Cuadro 3).

ESPAÑA (Juntas de Personal)

De conformidad con la Ley de Órganos de Representación, Determinación de las Condiciones de Trabajo y Participación del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas de 1987, las juntas de personal deben establecerse en todos los organismos de la administración pública, excepto en los organismos locales con menos de 50 trabajadores públicos, donde el personal es representado por los delegados de los trabajadores. Sus poderes y responsabilidades, así como los servicios y garantías concedidos a los representantes de los trabajadores, son los mismos que para los comités de trabajadores sobre los cuales se basó la regulación.

ESTONIA (Representación de los Trabajadores)

En Estonia, los trabajadores participan en las relaciones laborales principalmente a través de delegados sindicales y sindicatos. Sin embargo, el rol de los trabajadores en la organización del trabajo y los asuntos sociales no ha sido significativo. Esto se debe particularmente a la evolución histórica de las organizaciones de trabajadores. Los primeros sindicatos tradicionales se establecieron en Estonia durante la década de los años 30, pero fueron extinguidos en 1940 cuando la Unión Soviética tomó el control de Estonia. Durante el período soviético, la labor principal de los sindicatos era implementar las directivas del Partido Comunista, y no proteger ni defender los intereses de los trabajadores. La reforma de los sindicatos se implementó a comienzos de la década de los 90.

ESTONIA (Formas de Involucramiento de los Trabajadores. Delegados de Personal)

La situación legal de los delegados de personal es regulada por la Ley de Representantes de los Trabajadores (*Employees' Representatives Act*) (ERA). De acuerdo con ERA, un delegado de personal es un empleado de una compañía, organismo, u otra organización (en adelante: la compañía), que es elegido por los miembros de un sindicato o por una asamblea general de trabajadores que no pertenecen a un sindicato, para representar a los trabajadores en las relaciones laborales con el empleador. Por lo tanto, un delegado de personal puede ser un representante de un sindicato, así como un representante libremente elegido por una asamblea

general de trabajadores (es decir, trabajadores no sindicalizados). En la práctica, los delegados de personal son usualmente elegidos en compañías que tienen un sindicato.

Competencia de los Representantes de los Trabajadores. Competencia de los Delegados de Personal. Según la ERA, los delegados de personal tienen las siguientes obligaciones:

- supervisar el cumplimiento con los términos de los convenios colectivos, contratos de trabajo y leyes laborales;
- cumplir con la obligación de paz durante la vigencia de un convenio colectivo;
- actuar como mediador entre las partes en los conflictos laborales;
- comunicar información sobre relaciones laborales al empleador o al representante del empleador y a los trabajadores, sus sindicatos y federaciones;
- mantener la confidencialidad de cualquier secreto comercial o profesional del cual tomen conocimiento.
- con el fin de permitir que cumplan con sus deberes en forma apropiada, la ERA también otorga a los delegados de personal una serie de derechos:
- examinar libremente las condiciones de trabajo y la organización del trabajo;
- recibir del empleador la información que sea necesaria para llevar a cabo sus actividades, así como detalles sobre los conflictos laborales;
- suspender la resolución de los contratos de trabajo en el caso de despidos colectivos;
- difundir libremente a los trabajadores, información relativa a las actividades laborales y sindicales;
- con el consentimiento del empleador, utilizar las instalaciones, sistemas de telecomunicaciones, equipos de fotocopiado y medios de transporte del empleador para cumplir con sus deberes;
- notificar al dueño de la empresa, organismos gubernamentales, sindicatos y similares sobre toda violación de las leyes laborales, convenios colectivos, contratos de trabajo u otros acuerdos de carácter laboral.
- los derechos y deberes de un delegado de personal, elegido por un sindicato, se detallan en la TUA.

ESTONIA (Otras Formas de Participación)

Además de los delegados de personal y sindicatos, los trabajadores participan en la seguridad y salud ocupacional a través de los representantes del medio ambiente de trabajo y los miembros de los comités de medio ambiente de trabajo (Ley de Seguridad y Salud Ocupacional). En el caso de los despidos colectivos y el traspaso de una empresa, un empleador debe informar a todos los trabajadores sobre estos hechos, en caso no se haya elegido a representantes de los trabajadores en la compañía (Ley de Contratos de Trabajo). Conforme a la Ley de Involucramiento de los Trabajadores en las Actividades de las Empresas de Dimensión Comunitaria, Grupos de Empresas de Dimensión Comunitaria y Sociedades Anónimas Europeas, (*Act on Employee Involvement in the Activities of Community-Scale Undertakings, Community-Scale Groups of Undertakings and European Companies*), los representantes de los trabajadores son elegidos como miembros de comisiones especiales de negociación y órganos legales de representación por las asambleas generales de trabajadores.

Competencia de los Representantes elegidos por un Sindicato: De acuerdo con la Ley Orgánica de Libertad Sindical (TUA por sus siglas en inglés), un sindicato es una asociación independiente y voluntaria de personas, que está fundamentada en su iniciativa y cuyo objetivo es representar y proteger los derechos e intereses de empleo y servicio de los trabajadores, así como sus intereses profesionales, económicos y sociales. La TUA establece que un sindicato puede ser fundado por un mínimo de 5 trabajadores a nivel de la compañía. Una federación de sindicatos puede ser fundada por cinco sindicatos como mínimo. No menos de cinco federaciones nacionales o sindicatos que agrupan a trabajadores por área o profesión, pueden formar una confederación de sindicatos. Aunque la TUA establece condiciones ventajosas para la fundación y operación de los sindicatos, en la actualidad tan sólo un trece (13 por ciento) por ciento de los trabajadores pertenece a un sindicato.

Conforme a la TUA, los trabajadores tienen derecho a actuar como representantes elegidos de un sindicato. La TUA no establece una definición para dichos representantes, pero en la práctica un representante elegido de un sindicato puede ser un delegado de personal, un miembro de la junta directiva de un sindicato, o cualquier otro representante elegido por el sindicato. La TUA señala las competencias de los representantes elegidos de un sindicato que actúan a nivel de la compañía:

- celebrar convenios colectivos u otros contratos relativos a empleo, servicios o temas sociales;
- cooperar con el empleador y los organismos estatales a fin de mejorar la situación de seguridad y salud ocupacional;
- cooperar con las agencias estatales de empleo y los gobiernos locales en temas relacionados con la mejora del empleo, capacitación, cursos de perfeccionamiento para el personal, competencias profesionales y formación profesional;
- participar en el proceso de información y consulta a los trabajadores, y en la toma de decisiones, en la medida regulada por la TUA y otras legislaciones y acuerdos;
- examinar los contratos de trabajo y convenios colectivos, así como otros documentos relacionados con las condiciones de trabajo, si así lo solicita algún miembro del sindicato;
- representar y proteger a los miembros de los sindicatos ante los organismos de resolución de conflictos laborales, con relación a los organismos gubernamentales estatales y locales, los empleadores y las asociaciones de empleadores.

La TUA establece normas detalladas sobre el derecho de los representantes de los sindicatos a ser informados y consultados. El procedimiento de negociación colectiva y de celebración de convenios colectivos se estipula en la Ley de Convenios Colectivos. Los derechos de los representantes elegidos de un sindicato para la solución de conflictos laborales colectivos se señalan en la Ley sobre Resolución de Conflictos Laborales Colectivos.

Conclusiones: En Estonia, los trabajadores participan principalmente en las relaciones laborales a través de los delegados sindicales elegidos por un sindicato. Los derechos y obligaciones de los delegados sindicales son regulados por ley, y las competencias de los delegados sindicales elegidos por un sindicato son más amplias que las de los representantes elegidos por una asamblea general de trabajadores. Si bien la ERA y la TUA otorgan amplios derechos a los representantes de los trabajadores, los trabajadores no ejercen estos derechos debido a que, a menudo, en muchas compañías no se elige a representantes de los trabajadores y, además, los trabajadores carecen de los conocimientos y calificaciones requeridas. Probablemente tome años desarrollar una cooperación constructiva entre los interlocutores sociales en Estonia. (Véase el Cuadro 3)

ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

Las estructuras empresariales denotan el sistema de propiedad y control que une a diversas empresas que pertenecen a un solo grupo. Tiene una importancia especial en el caso de las grandes empresas. Se refiere específicamente a los mecanismos de propiedad y control que informan sobre la toma de decisiones de la gerencia, en especial a nivel superior. Estas estructuras casi siempre son complejas y poco claras, y esto puede ocasionar dificultades para la regulación del empleo y las relaciones laborales, ya sea a través de la legislación o de la negociación colectiva. El problema es que la estructura empresarial puede no ser evidenciada fácilmente por los representantes de los trabajadores. Por ejemplo, el primer caso que decidió el Tribunal de Justicia Europeo con respecto a la Directiva 94/45 sobre el establecimiento de un Comité de Empresa Europeo (EWC), involucró a un comité de empresa alemán (Betriebsrat), que había solicitado información sobre los vínculos de la empresa con compañías asociadas de otros Estados Miembros, y el número de sus trabajadores, con miras a establecer un EWC. El Tribunal de Justicia Europeo sostuvo que, en el caso de que una información relativa a la estructura o a la organización de un grupo de empresas, forme parte de la información fundamental de la apertura de las negociaciones para el establecimiento de un Comité de Empresa Europeo, una empresa dentro del grupo debe proporcionar dicha información, la cual ya posee o puede obtener, a los órganos internos representativos de los trabajadores, que la soliciten. La comunicación de los documentos aclarando y explicando la información también puede solicitarse, cuando sea necesario, para que los trabajadores, o sus representantes, determinen si ellos tienen o no, derecho a solicitar la apertura de las negociaciones (*Betriebsrat der Bofrost Josef H. Boquoi Deutschland West GmbH & Co. KG v. Bofrost Josef H. Boquoi Deutschland West GmbH & Co. KG*, Caso C-62/99, Decisión del TJE, 29 de marzo de 2001).

EXCEPCIÓN (en la Legislación de la UE sobre Información y Consulta)

La excepción es una disposición contenida en una medida legislativa de la Unión Europea que permite que la totalidad o parte de la medida legal se aplique de un modo distinto, o que no se aplique en absoluto a las personas naturales, grupos u organizaciones. La opción de establecer una excepción se otorga con frecuencia a los Estados Miembro y a los interlocutores sociales. Dentro de este contexto, la excepción no es una disposición que excluye la aplicación de la medida legal: es una alternativa que se da para lograr una mayor flexibilidad en la aplicación de la ley que permite que los Estados Miembro o interlocutores sociales tomen en cuenta circunstancias especiales. Como ejemplo, el Artículo 5 de la Directiva 2002/14 del Consejo establece un marco de información y consulta a los trabajadores en la Comunidad Europea: ‘Los Estados Miembros podrán encomendar a la gerencia y los trabajadores, al nivel apropiado, incluyendo al nivel de la empresa o establecimiento, la tarea de definir libremente y en cualquier momento, mediante un acuerdo negociado, las modalidades prácticas de información y consulta con los trabajadores’. Para ello se sigue una práctica común en los Estados Miembros que permite tales excepciones siempre que el resultado sea más favorable para los trabajadores involucrados. Encontramos un ejemplo de este principio en el Artículo 15 de la Directiva sobre Tiempo de Trabajo: ‘Esta Directiva no afectará el derecho de los Estados Miembros...a facilitar o permitir la aplicación de convenios colectivos o acuerdos concretados entre los dos lados de la industria que favorecen más la protección de la seguridad y salud de los trabajadores’.

FILIPINAS

La Ley de Paz Laboral del año 1953 proporcionó la base original para el sistema de relaciones laborales de las Filipinas. El objetivo de la misma fue promover la negociación colectiva dentro de un marco regulatorio derivado, en gran parte, del sistema de los Estados Unidos al amparo de la Ley Nacional de Relaciones Laborales. La legislación protegió la libertad sindical con un Tribunal de Relaciones Laborales que tenía jurisdicción sobre las prácticas laborales. El resultado fue un sistema altamente legalista. El modelo estadounidense de negociación empresarial también carecía de viabilidad en una economía donde predominaban las empresas pequeñas, que eran mayormente familiares. Muchos de los sindicatos que se desarrollaron a partir del año 1950 eran pequeños y débiles, las organizaciones exitosas estaban restringidas principalmente a las empresas más grandes. También los sindicatos se dividieron expresamente debido a sus diferencias políticas, a pesar que la prohibición de la federación de izquierda impulsó a los sindicatos filipinos hacia un “sindicalismo comercial” al estilo americano. Siguiendo la declaración de la Ley Marcial en 1972 bajo el régimen de Marcos, las principales restricciones de los sindicatos se promulgaron en el Código Laboral de 1974, después de un período de creciente actividad huelguista. Las huelgas se prohibieron, se exigió a los sindicatos que se afiliaran al Congreso Sindical controlado por el gobierno, y se introdujo el arbitraje obligatorio para los conflictos bajo la Comisión Nacional de Relaciones Laborales que reemplazó al Tribunal.

Después del retorno de la democracia, en 1986, siguió una nueva era de relaciones laborales. La Constitución de 1987 estipulaba explícitamente los derechos de la negociación colectiva para los sindicatos y la ‘negociación colectiva no sindicalizada’ para los trabajadores que no estaban afiliados a un sindicato a nivel de la empresa. El Estado adoptó un modelo tripartito de colaboración social de las relaciones laborales a nivel nacional, y promovió programas de cooperación entre los trabajadores y la gerencia a nivel de la empresa. Sin embargo, la firmeza de afiliación al sindicato y la cobertura de los convenios de negociación colectiva permanecen bajas. La afiliación al sindicato ha quedado limitada debido al gran sector informal y a la continua predominancia de las pequeñas empresas como empleadores. Los trabajadores sólo representan aproximadamente a la mitad de la fuerza laboral, con una alta proporción de trabajadores independientes y familiares que trabajan sin remuneración en el sector informal o en las áreas rurales. La mitad de la fuerza laboral formal del sector privado trabaja en pequeñas empresas conformadas por 10 o menos trabajadores, donde es escasa la existencia de sindicatos, y en las firmas más grandes es común que existan estrategias para evitar los sindicatos. En el sector privado siguen las restricciones a las huelgas y actividades políticas, y la gerencia interfiere en los asuntos sindicales. Los sindicatos también continúan bastante divididos. Por todas estas razones, la solidez de la afiliación sindical en la fuerza laboral formal solamente alcanza un 7 por ciento, pero los convenios de negociación colectiva sólo cubren a la mitad de dicho porcentaje de trabajadores.

Este ambiente ha fomentado el desarrollo de los Comités Conjuntos de los Trabajadores y la Gerencia (LMC por sus siglas en inglés) a nivel de la empresa. El Código Laboral de 1974 otorgó a los trabajadores o grupos de trabajadores no sindicalizados el derecho a ‘presentar reclamaciones a su empleador’, en gran parte como una alternativa a los sindicatos frente al escenario de la Ley Marcial. Desde el año 1981, todos los convenios de negociación colectiva

debían incluir disposiciones sobre la cooperación entre los trabajadores y la gerencia para mejorar la productividad y calidad de vida en el trabajo. El Departamento de Trabajo y Empleo (DOLE por sus siglas en inglés) se responsabilizó de promover los planes de cooperación (Código Laboral de 1974, Artículos 273-277, según la versión modificada del año 1981). Ciertamente, la Constitución del año 1987 incluyó una cláusula otorgando a los trabajadores el derecho de participar en los procesos de toma de decisiones en su lugar de trabajo, incluyendo la ‘negociación colectiva’ en los organismos que no cuentan con sindicatos. Las modificaciones al Código Laboral en 1989 bajo la Ley Republicana No. 6715 aprobaron este derecho, contemplando el establecimiento de Comités Conjuntos de los Trabajadores y la Gerencia (o comisiones LMC), con representantes de los trabajadores elegidos tanto en las empresas sindicalizadas como las no sindicalizadas, inspirados en los modelos europeos. Se le encomendó a DOLE la promoción, facilitación y supervisión de los LMC (Código Laboral según la versión modificada del año 1989, Artículos 255, 277). El DOLE promueve firmemente los LMC, con los premios anuales “escaparate” para los ‘LMC destacados’, todos los cuales han sido ganados por grandes empresas nacionales. Se estima que se habían creado 915 LMC hasta febrero de 2005, mayormente en empresas sindicalizadas. El DOLE acredita el crecimiento de la cooperación entre los trabajadores y la gerencia mediante los LMC, con un 96 por ciento de descenso en actividades huelguistas desde el año 1986 (*Noticias DOLE* 2005).

No obstante, es menos probable que el modesto crecimiento de los LMC haya sido la causa del descenso de la actividad huelguista, el cual parece haber sido motivado por la crisis económica asiática de los años 90, que debilitó a los sindicatos y provocó unas de las tasas asiáticas más altas de desempleo, alcanzando un 13.9 por ciento en el 2000, y aún un 11.3 por ciento en enero de 2005, con una tasa de subempleo de 25 por ciento en el 2000, y de 16.1 por ciento en enero 2005 (Oficina Nacional de Estadísticas 2005). El continuo predominio de las pequeñas empresas incide negativamente en el aumento de los LMC, así como en la afiliación sindical. Los sindicatos y los trabajadores a menudo han desconfiado de los empleadores que utilizan los LMC para debilitar a los sindicatos, y no les falta motivos para ello, debido a que los objetivos del Código de Trabajo original de 1974, y el uso continuado de los LMC eran, en muchos casos, formas encubiertas de evasión sindical. Por su parte, algunas veces la gerencia ha sido renuente a reconocer las posibles amenazas al derecho de los sindicatos, y ha demorado en aceptar la política oficial del Estado sobre la colaboración social. Restringidos generalmente al pequeño sector sindicalizado, los LMC solamente se han limitado a ofrecer una vía adicional para las actividades sindicales en el lugar del trabajo. Su jurisdicción puede cubrir una gran variedad de derechos y beneficios de los trabajadores, mientras no estén sujetos a convenios de negociación colectiva pero, en la mayoría de casos, se centralizan en el bienestar social no controversial y en los problemas de comunicación.

FINLANDIA (Participación)

En las últimas décadas se han desarrollado en Finlandia diferentes formas de participación de los trabajadores, lo que ha permitido a los trabajadores adquirir información sobre los asuntos de la empresa e influenciar la producción, la política de personal y los aspectos generales del desarrollo de la empresa, así como participar en el procedimiento de colaboración en representación de terceros. Las leyes clave son la Ley de Cooperación dentro de las Empresas (*Cooperation within Undertakings Act*) (1978), la Ley de Fondos de Personal (*Act on Personnel Funds*) (1989) y la Ley de Representación del Personal en la Administración de las Empresas (*Act on the Representation of the Personnel in the Administration of Enterprises*) (1990). Los mecanismos de participación se diferencian del sistema de negociación colectiva en que éstos no se basan en la idea de una solución de compromiso al conflicto de intereses entre la mano de obra y el capital, sino en la concepción del interés común de la empresa y sus trabajadores en lograr el éxito y el progreso. Una empresa próspera puede, además, permitirse

mejorar la posición de sus trabajadores. Por otro lado, una atención adecuada de los asuntos de personal contribuye al éxito de la empresa. La representación indirecta (*välillinen/ edustuksellinen osallistuminen*) ha evolucionado a la par que la participación directa normal (*suora osallistuminen*) entre el empleador y el empleado individual, y constituye, en efecto, la principal forma de participación en Finlandia. Además de los procedimientos de negociación contemplados en los convenios colectivos, tanto los procedimientos de cooperación como la cooperación en grupos corporativos, la cooperación en temas de seguridad y salud, la representación de los trabajadores en la administración de la compañía y los fondos de personal, están comprendidos dentro de esta categoría. La participación directa y estos mecanismos de participación indirecta garantizan el suministro de información, y la oportunidad de ser escuchados y crear los medios para hacer un aporte, tener voz en la toma de decisiones y alcanzar acuerdos. La Constitución encarga al gobierno la tarea de promover oportunidades para que las personas participen en los asuntos de la sociedad e influyan en las decisiones que las afectan. (Véase el Cuadro 4)

FINLANDIA (Sistema de Cooperación: Alcance y Estructura)

La Ley de Cooperación dentro de las Empresas (1978) señala que son sus fines mejorar el funcionamiento y las condiciones de trabajo en las empresas, y aumentar la eficacia de la cooperación entre la gerencia y el personal, así como entre todo el personal. Por consiguiente, ahí se indica que el propósito de la cooperación dentro de grupos de compañías es promover la interacción entre la gerencia y el personal del grupo así como entre todo el personal. Asimismo, la referida Ley señala que, con el propósito de lograr estos fines, se aumentan las posibilidades de los trabajadores del centro de trabajo de influenciar el tratamiento de los asuntos relacionados con su trabajo y el lugar de trabajo. La Ley es aplicable a los centros de trabajo que normalmente cuentan con no menos de treinta (30) trabajadores; las disposiciones sobre el cese colectivo son además aplicables a las empresas con un mínimo de 20 trabajadores, en caso que el objetivo de dicho cese sea despedir a por lo menos diez trabajadores. En Finlandia, las disposiciones sobre cooperación en grupos de compañías son aplicables a grupos de empresas que cuenten con un mínimo de 500 trabajadores, y las disposiciones sobre cooperación internacional son aplicables a grupos de compañías con un mínimo de 1,000 trabajadores en el Espacio Económico Europeo (EEE), y con un mínimo de 150 trabajadores en por lo menos dos países miembros. La Ley es aplicable a las instituciones estatales que adoptan la forma de compañías de derecho privado. Otras instituciones estatales dedicadas a actividades comerciales pueden quedar comprendidas dentro del alcance de la Ley. Corresponde al Consejo de Trabajo decidir las cuestiones relacionadas con el alcance de la Ley. Conforme a la Ley, las partes de la cooperación son el empleador y el personal de la empresa. La cooperación práctica tiene lugar ya sea entre los trabajadores individuales y sus superiores, o entre los representantes del empleador y el personal. Los representantes del personal son el jefe de los delegados de personal y los delegados de personal departamentales de los trabajadores manuales, y los delegados de personal de los trabajadores de oficina, así como los representantes en materia de protección laboral en el lugar de trabajo. Si un grupo de miembros del personal no tiene un delegado de personal, pero la mayoría del grupo desea tener un representante encargado de la cooperación conforme a la Ley, los trabajadores en cuestión tienen derecho a elegir a dicho representante (independientemente de si están o pudieran estar representados por un representante en materia de protección laboral). Un derecho similar se otorga a los trabajadores que conforman una mayoría del grupo del personal en cuestión, pero que no han tenido voto para elegir al delegado del grupo del personal debido a que el sufragio ha estado limitado a los miembros de un sindicato. Es posible que el empleador y los representantes del personal acuerden que, en la empresa o en parte de ella, los temas de cooperación o, algunos de ellos, sean tratados por un comité compuesto por representantes del empleador y del personal. Se supone que la cooperación dentro de los grupos de compañías

debe desarrollarse conforme a un acuerdo entre la gerencia y los representantes del personal. Si no se llega a ningún acuerdo, el personal de cada empresa dentro del grupo tiene derecho a elegir a un representante en materia de cooperación, teniendo presente que cada grupo de personal dentro del grupo de compañías debe estar representado. Se incluyen disposiciones similares con respecto a la cooperación internacional y la elección de representantes finlandeses de la cooperación internacional bajo la legislación de otro país del EEE. Si un asunto sujeto a la cooperación concierne a un sólo empleado, éste se tratará principalmente entre dicho empleado y un representante del empleador, pero a solicitud del empleador o del empleado. Además, el asunto se negociará entre el empleador y el representante de personal que corresponda. Si un asunto relativo a la cooperación concierne a los trabajadores de un departamento o de otra unidad similar de manera general, éste se tratará con los correspondientes representantes de personal de la unidad en cuestión. Si el asunto concierne a dos o más grupos de personal, se llevará a cabo una reunión entre el empleador y los representantes de personal que correspondan; salvo que el comité antes mencionado vaya a tratar el asunto.

FINLANDIA (Participación en la Administración de las Empresas)

La Ley de Representación del Personal en la Administración de las Empresas (*Act on the Representation of the Personnel in the Administration of Enterprises*) (1990) otorga a los trabajadores el derecho a participar en la administración de las empresas. La citada Ley señala que el propósito de esta participación es desarrollar las actividades de la empresa, intensificar la cooperación entre la empresa y el personal, y aumentar la influencia ejercida por el personal. Esta Ley es aplicable a los empleadores de empresas finlandesas (con excepción de los organismos públicos) que normalmente emplean en Finlandia a no menos de 150 personas. La representación se puede pactar mediante acuerdo entre el empleador y por lo menos dos grupos de personal cubiertos por la Ley de Cooperación dentro de las Empresas, que representen en conjunto a la mayoría de los trabajadores. A falta de dicho acuerdo y si así lo solicitaran dos grupos de trabajadores que representen en conjunto a la mayoría del personal, dicho personal tiene derecho a elegir a sus representantes en la administración de la empresa. En este caso, el empleador tiene derecho a decidir si los representantes se elegirán como miembros del directorio, del consejo de administración (si lo hubiera), o de los grupos directivos de las distintas unidades de la sociedad, comprendiendo en conjunto las actividades de toda la empresa; el número de representantes será equivalente a la cuarta parte de los demás miembros del órgano en cuestión, pero dicho número no podrá ser menor a uno ni mayor a cuatro. Los representantes del personal ostentan la misma posición que los demás miembros del órgano en cuestión. Sin embargo, no tienen derecho a participar en el manejo de los asuntos relacionados con el nombramiento, despidos o condiciones de servicio de los directores de la empresa, las condiciones de servicio del personal, o las acciones sindicales.

FINLANDIA (Asuntos relacionados con la Cooperación y su Tratamiento)

Los asuntos relacionados con la cooperación se incluyen en un amplio catálogo. El catálogo comprende los temas que ejercen una influencia fundamental sobre la posición del personal, los cambios esenciales en el funcionamiento de la empresa o de una parte de la misma, la influencia de tales cambios en el número de miembros del personal de diversas profesiones, los conjuntos de normas que afectan la posición del personal, y cuestiones relativas a la capacitación, información y trabajo social. En la mayoría de los asuntos indicados, la cooperación contemplada en la Ley consiste en consultas e información. Antes de que se tome una decisión sobre dicho asunto, el empleador discutirá los fundamentos, efectos y alternativas de la medida con los trabajadores o los representantes de personal que correspondan, y les

brindará la información necesaria para tratar el tema. Luego de realizadas las consultas requeridas, la decisión y responsabilidad respectivas recaen en el empleador. Si alguna circunstancia imprevista que tenga un efecto adverso en la producción o economía de la empresa, obstaculiza los procedimientos de cooperación, el empleador tiene derecho a actuar sin efectuar ninguna consulta anticipada. En tal caso, el asunto se someterá a consulta lo más pronto posible y, al mismo tiempo, el empleador explicará los motivos por los cuales se lleva a cabo el procedimiento excepcional.

No obstante, existen ciertos asuntos con respecto a los cuales el poder de decisión del empleador es más restringido que en los asuntos de cooperación en general.

A) *Seguridad en el trabajo, traspaso de empresas y fusiones.* No se puede llevar a cabo un despido colectivo sin antes llegar a un acuerdo, o mientras no hayan transcurrido por lo menos 7 días después de iniciadas las discusiones sobre la acción prevista. Los períodos de desempleo y las transferencias a un trabajo a tiempo parcial se tratan como terminación de la relación de trabajo. En el caso de un despido colectivo, una transferencia a un trabajo a tiempo parcial, o un período de desempleo de más de 90 días, evidentemente afectará por lo menos a 10 trabajadores; el período de 7 días se sustituye por un período de 3 meses (2 meses en el caso de traspaso de empresa o fusión), contados a partir del día en que se entregó la propuesta de negociación a los representantes del personal. Las acciones del empleador, tales como cambios en los métodos de trabajo, adquisiciones de nueva maquinaria, etc., así como traspasos de empresas y fusiones, se tratarán como terminación de la relación de trabajo, etc., si es obvio que la acción resultará en una terminación de la relación de trabajo, una transferencia a un trabajo parcial o un período de desempleo. En todo caso, un traspaso o fusión de empresa se debatirá, con el fin de determinar si la acción tiene efectos que implican una obligación de negociar sobre el tema. El cesionario tiene derecho a participar en las negociaciones que se realicen antes de la fecha efectiva del traspaso o fusión, y a incluir el tiempo que dure dicha participación en el período de negociación efectiva.

B) *La contratación de personal externo.* Se informará a los representantes de personal respectivos sobre todo contrato previsto que requiera el empleo de personal externo. Con ciertas excepciones, cualquiera de dichos representantes de personal correspondientes tiene derecho a solicitar que el asunto se trate dentro del procedimiento de cooperación y, hasta que no se concluyan las consultas, pero sin exceder el período de una semana, el empleador no podrá concretar el contrato previsto.

C) El *reglamento de trabajo* y normas similares sólo se pueden adoptar por acuerdo entre el empleador y los representantes de personal respectivos.

D) La *capacitación en materia de cooperación* sólo puede verse afectada en la medida en que se haya llegado a un acuerdo sobre su alcance y contenido.

E) *La asignación de beneficios laborales complementarios.* Ésta es el área en que el poder de decisión del empleador está sujeto a mayores restricciones. Los beneficios laborales complementarios aplicables comprenden los servicios de comedor en los lugares de trabajo, las guarderías infantiles, el uso y planificación de instalaciones de bienestar (desde instalaciones de aseo, hasta salones para reuniones) en el centro de trabajo, las actividades vacacionales y en clubes, los obsequios y subsidios para el personal, y las viviendas para los trabajadores (con excepción de los trabajadores directivos).

La Ley de Cooperación dentro de las Empresas no obliga directamente al empleador a asignar recursos para ninguno de los propósitos antes mencionados, ni otorga al personal el derecho a solicitar dicha asignación al empleador; sin embargo, si en efecto el empleador ha reservado recursos para cualquiera de dichos propósitos y no se llega a un acuerdo con respecto a cómo se asignarán los mismos, la asignación definitiva de los recursos (dentro de los fines para los cuales se han asignado), quedará a decisión de los representantes del personal. Pero, a pesar de

que el empleador no tiene, al amparo de la Ley de Cooperación dentro de las Empresas, el deber de reservar recursos para los beneficios en cuestión, otra legislación (por ejemplo, la Ley de Protección Laboral (*Protection of Labour Act*)), o un convenio colectivo puede exigir que el empleador, por ejemplo, se encargue de cuidar las instalaciones de aseo del lugar de trabajo. Lo que pudiera suceder, si en la opinión del empleador la asignación de los recursos, decidida por el representante del personal, no cumpliera con los requisitos establecidos en las disposiciones legales o en las disposiciones del acuerdo en cuestión, aún está por decidirse. Con respecto al alojamiento otorgado por la compañía, las disposiciones son un tanto más detalladas. Los principios generales para la asignación de viviendas, así como para su división entre los diferentes grupos de personal se manejarán de acuerdo con las disposiciones generales del procedimiento de cooperación: luego de realizadas las consultas con los representantes del personal, la decisión corresponde al empleador. La ejecución de estas decisiones, tales como el establecimiento de fundamentos detallados de la asignación, así como de la asignación de viviendas individuales entre los trabajadores individuales, es por ende un asunto que corresponde determinar a los representantes del personal. El empleador debe brindar la información necesaria para el manejo de los asuntos sujetos a la cooperación. Asimismo, el empleador proporcionará a los representantes del personal información regular que no esté relacionada con ningún asunto específico sujeto a la cooperación. Esta información regular comprende los estados financieros anuales (estado de ganancias y pérdidas y balance general) de la empresa; un estado económico anual que muestre las tendencias de producción, el personal, la rentabilidad y la estructura de costos; un plan anual de personal que aclare los cambios probables en el número y habilidades de los trabajadores, y las razones de dichos cambios; un plan anual de capacitación que indique las necesidades generales de capacitación en base al plan del personal, y la realización de capacitaciones con respecto a los diversos grupos de personal; así como una estadística de sueldos y salarios (que se preparará según lo requerido por la industria respectiva, o un convenio colectivo a nivel de oficios y profesiones, y que se entregará a cada representante de personal con respecto al personal que representa). Para cumplir con estos requisitos, no es suficiente que el empleador divulgue información ya existente. Los planes de personal y capacitación, y las proyecciones económicas, se elaborarán específicamente para este fin, cuando sea necesario. En un municipio bilingüe, la información se redactará y entregará tanto en finlandés como en sueco, si la minoría lingüística en el centro de trabajo está conformada por al menos 10 personas y por más del 10 por ciento del personal. La información sobre secretos comerciales o empresariales del empleador, ya sea que la misma se dé o no para un asunto específico, será manejada, a solicitud del empleador, únicamente por los trabajadores o por los representantes de personal respectivos, evitando divulgar dicha información a personas ajenas a la empresa.

FINLANDIA (Cooperación en Grupos Corporativos)

Se trata de un sistema de participación de los trabajadores de un grupo corporativo que otorga a los representantes del personal el derecho a recibir información y a influir en las decisiones relacionadas con asuntos de trabajo y personal. El derecho a participar también se aplica a la compañía matriz que toma las decisiones. De conformidad con la Ley de Cooperación de 1978, la cooperación en grupos corporativos debe establecerse, en primera instancia, mediante acuerdo entre la gerencia y los representantes del personal. Además, es posible celebrar convenios colectivos nacionales que contemplen excepciones a las disposiciones de la Ley, tal como se ha hecho en las industrias de pulpa y papel, y metalúrgicas. La cooperación en grupos corporativos se divide en grupos nacionales y grupos multinacionales de cooperación.

La *cooperación en grupos corporativos multinacionales* se basa en la Directiva No. 94/45 (la "Directiva sobre el EWC"). En Finlandia, este tema se ha implementado a través de normas legislativas y, adicionalmente, a través de acuerdos celebrados dentro de los grupos

corporativos multinacionales.

Las normas sobre la *cooperación en grupos corporativos nacionales* son vinculantes sólo para ciertos grupos corporativos de Finlandia. Con el objeto de hacer efectiva la cooperación, los trabajadores de cada una de las compañías que forman parte del grupo eligen entre ellos a las personas que representarán a las distintas categorías de trabajadores para este fin. El contenido mínimo de cooperación en la toma de decisiones de la empresa implica la obligación de la gerencia del grupo de brindar, a dichos representantes del personal, información sobre la situación financiera del grupo y sobre cualquier decisión importante a ser adoptada por la gerencia, que afectará a las compañías miembros del grupo y la posición de sus trabajadores. No obstante, las negociaciones reales que forman parte de la cooperación, se llevan a cabo en cada una de las compañías en cuestión que son miembros del grupo. (Véase el Cuadro 3)

FINLANDIA (Cooperación: Supervisión y Violaciones)

El cumplimiento de la Ley de Cooperación dentro de las Empresas es supervisado por el Ministerio de Trabajo y por las partes que integran el convenio colectivo nacional (a nivel de la industria o de los oficios y profesiones), que se aplicará en la empresa respectiva. Un empleador, o su representante, que viole las disposiciones de la ley relativas a la consideración de asuntos al procedimiento de cooperación, a la información que deben dar a los trabajadores y los representantes del personal, o a los días libres y remuneración de los representantes del personal, se hace acreedor a una multa. Un empleador, un representante del empleador o un compañero de trabajo que evite o trate de evitar la elección de un representante de los trabajadores en materia de cooperación dentro de un grupo de compañías, también se hace acreedor a una multa, y lo mismo sucede con cualquier persona que divulgue asuntos que deban mantenerse en secreto de acuerdo con la ley. Si una disposición de la ley ha sido alterada (válidamente) por medio de un acuerdo nacional, se aplican las consecuencias normales de toda violación de las cláusulas de un convenio colectivo, en lugar de imponer una multa conforme a la ley. Las organizaciones de empleadores y los sindicatos sujetos a dicho convenio están obligados, bajo pena de que se les imponga una multa compensatoria, a asegurar que sus empleadores miembros y sus trabajadores cumplan con las cláusulas del convenio; pero, al parecer, un sindicato local no está expuesto a ninguna consecuencia adversa por incumplimiento de algún deber que dicho convenio pretenda imponer al sindicato o sus representantes, tales como los delegados de personal (que actúan como tales). Si un empleador decide un asunto relativo a un cese colectivo, un período de desempleo, o una transferencia a un trabajo a tiempo parcial, infringiendo con pleno conocimiento, o de manera evidentemente negligente, las disposiciones sobre la realización de negociaciones contenidas en la Ley de Cooperación dentro de las Empresas y, como resultado de la decisión, un empleado es despedido, está en un período de desempleo, o es transferido a un trabajo a tiempo parcial, el empleado tiene derecho a recibir una indemnización pecuniaria por una suma equivalente a 20 meses de salario o sueldo como máximo. La infracción de las normas de negociación no invalida la decisión del empleador, pero si la decisión fue de por sí ilegal, el empleado tiene derecho a recibir, además de la indemnización pecuniaria, una indemnización por los daños reales sufridos.

FINLANDIA (Fondos de Personal)

De acuerdo con la Ley de Fondos de Personal (*Personnel Funds Act*) de 1989, un *fondo de personal* es un fondo creado por el personal de la empresa (a través de sus representantes), es de propiedad de dicho personal y administrado por el mismo, cuya función es controlar los pagos de beneficios efectuados por el empleador a dicho fondo y otros activos regulados por la Ley. Se puede crear un fondo de personal en una sociedad colectiva o en comandita de

Finlandia, o una sociedad anónima de Finlandia (con excepción de los organismos públicos) que tenga un mínimo de 30 trabajadores, o no menos de 10 trabajadores si ninguna persona posee más del 10 por ciento de la empresa o de su poder de votación. Los fondos de personal no son obligatorios. Un fondo de personal inscrito en el Ministerio de Trabajo posee personería jurídica por derecho propio. No obstante, sólo puede dedicarse a las actividades especificadas en la Ley de Fondos de Personal. Los activos de un fondo de personal están conformados principalmente por los aportes de beneficios pagados por el empleador de acuerdo con un sistema de aportes de beneficios determinado por el empleador, luego de haberlo discutido con los representantes del personal al amparo de la Ley de Cooperación dentro de las Empresas. Los activos del fondo de personal se colocan en la empresa empleadora (o en otra empresa del mismo grupo de compañías), incluso como capital de riesgo o, en otro lugar, de una manera segura y rentable. La participación de cada miembro en el fondo se divide en una parte sujeta a condiciones y en una parte libre. Los aportes de beneficios pagados por el empleador se agregan a la parte sujeta a condiciones, al igual que las ganancias generadas por las inversiones del fondo. Luego de 5 años de pertenecer al fondo, un máximo de 15 por ciento (según se determine de conformidad con el estatuto del fondo) de la parte sujeta a condiciones de cada miembro se transfiere anualmente a la parte libre, de la cual puede disponer libremente el miembro. Una vez culminada la relación laboral de un miembro, aquella parte de su participación que está sujeta a condiciones es pagada a dicho miembro (o a sus herederos, según sea el caso) luego de cierto tiempo.

FOROS EN EL LUGAR DE TRABAJO EN SUDÁFRICA

La Ley de Relaciones Laborales (LRA) de 1995 promueve el establecimiento y/o mantenimiento de Consejos de Negociación en sectores industriales individuales, entre otros puntos, proporcionando la base legal de la empresa para cualquiera de los acuerdos alcanzados y los mecanismos utilizados para la resolución de conflictos. Sin embargo, esto no es obligatorio bajo ningún motivo. Además, la negociación a nivel industrial mayormente sólo establece una pequeña base, que luego pasa a una negociación de segundo y tercer nivel. En otras palabras, los Foros en el Lugar de Trabajo en Sudáfrica tendrán que coexistir con la negociación formalizada a nivel de la planta (lo cual genera mayores posibilidades para los conflictos de atribuciones). Los Foros en el Lugar de Trabajo personifican tanto los deseos sindicales de contar con un lugar de trabajo donde exista una verdadera democratización, como las presiones del empleador para crear canales de comunicación más efectivos, y tomar responsabilidades en forma conjunta con el objetivo específico de mejorar la flexibilidad y productividad.

Estructura: Los Foros en el Lugar de Trabajo son, en la mayoría de casos, elegidos de manera popular por los trabajadores, con asignación de plazas de acuerdo a la distribución profesional del personal (Boletín Oficial del Estado 16861,1 995:94). Esto ciertamente asegurará que los trabajadores que no sean miembros del sindicato – en ausencia de un acuerdo cerrado de trabajadores- también tengan voz en el Foro. Por un lado, los trabajadores que, debido a que no pertenecen al sindicato, piensan que están siendo excluidos del proceso de negociación colectiva, pueden utilizar el foro como un medio de manifestar sus reclamaciones sobre asuntos sustantivos, como, por ejemplo, la remuneración. Por otro lado, el Foro puede servir para promover la comunicación interna entre las diversas secciones del personal, quienes de otra manera, por razones históricas, podrían haber sido hostiles entre ellos mismos. Los Foros no sólo tienen poderes consultivos, sino que también son responsables de la toma de decisiones conjunta. Los empleadores están legalmente obligados a consultar al Foro sobre la reestructuración del centro de trabajo (incluyendo cambios en la organización del trabajo), la introducción de nuevas tecnologías o técnicas de producción, fusiones, transferencias de propiedad o cierres de planta, reducción de gastos, y la promoción de exportaciones (Boletín

Oficial del Estado 16861, 1995: 98-101). Por supuesto, que muchas de estas áreas tendrán un efecto directo en la productividad, y se espera que, mediante la consulta y una mayor comunicación, los trabajadores tomen más conciencia de las razones que existen atrás de las decisiones desagradables, tales como la reducción de personal; y que estén en posición de presentarse con propuestas para minimizar el impacto en cuestión. Adicionalmente, los foros tienen poderes para la toma de decisiones conjunta en áreas que no se relacionan directamente con el desarrollo del trabajo real, tales como los procedimientos y códigos disciplinarios (*ibid.*). Sin embargo, ellos sólo tienen esos poderes si no existe un acuerdo – como, por ejemplo, un acuerdo de reconocimiento, que es el que más se utiliza, y que incluye dichos temas. Los empleadores están legalmente obligados a reconocer un sindicato representativo en términos de la Ley de Relaciones Laborales de 1995. En cuanto a la Ley, los Foros deben sostener reuniones regularmente con el empleador, y presentar informes periódicamente al personal en general. El empleador está obligado legalmente a revelar al Foro su situación financiera y de empleo, así como su rendimiento. También debe presentar a todo el personal informes similares anualmente. Todas estas medidas son adicionales a las obligaciones contenidas en los convenios colectivos. Cualquier sindicato representativo de un centro de trabajo que cuente con más de cien (100) trabajadores puede dirigirse a la Comisión de Conciliación, Mediación y Arbitraje (CCMA) para que se establezca un Foro. En este caso, un sindicato representativo deberá estar compuesto por más del 50% de los afiliados de un determinado lugar de trabajo. (Boletín Oficial del Estado 16861, 1995: 98-101). Este asunto revela algunas de las contradicciones del sistema ya que, a pesar de que se supone que fue creado tanto para el beneficio de la gerencia como de los trabajadores, sólo los sindicatos pueden iniciar los Foros. Por supuesto que los gerentes pueden iniciar estructuras de participación extraoficiales elaboradas de manera que se adapten más a sus necesidades en un determinado contexto, y por lo tanto, es poco probable que ejerzan presión en el sindicato pertinente para que den tal paso. Al final, el inicio de un Foro dependerá, por ende, de un sindicato individual, y de si la participación en el sistema concuerda con la visión estratégica general. La CCMA desempeñará un rol facilitador y de apoyo en la etapa inicial, hasta donde sea posible, fomentando que el empleador y el sindicato lleguen a tener su propio convenio colectivo que regule el establecimiento del Foro. Si ambas partes no logran un consenso, la CCMA tendrá el poder de establecer unilateralmente un Foro en el lugar de trabajo. Evidentemente, un sindicato no solicitará un Foro si piensa que el mismo duplicaría las funciones de negociación existentes, o disminuiría su rol. Un sindicato que ya cuenta con un convenio de reconocimiento debe solicitar un Foro Basado en el Sindicato. (Boletín Oficial del Estado 16861, 1995:94-101). En tal caso, el sindicato simplemente seleccionará a los miembros del foro teniendo en cuenta los rangos de sus propios delegados. Los Foros en el Lugar de Trabajo están específicamente destinados a complementar, pero no reemplazar, las estructuras de negociaciones colectivas existentes. Realmente no se podrá establecer ningún Foro si no existe un sindicato representativo (Boletín Oficial del Estado 16861, 1995:92-101). Esta característica hace que el sistema del Foro sea muy diferente a otros mecanismos de participación de los trabajadores que existen en otros países. Para cuando se implementó la Ley de Relaciones Laborales de 1995, muchos empleadores ya habían empezado a experimentar con una serie de nuevos conceptos de producción que involucraban la mayor participación del empleado. Por cierto que los mecanismos elaborados específicamente a la medida de las necesidades de las plantas individuales son intrínsecamente más flexibles, y pueden darle a la gerencia mayor libertad para reestructurar la organización del trabajo.

Conclusiones. Haciendo una reflexión sobre sus orígenes, los sistemas de Foros en el Lugar de Trabajo representan cierto compromiso entre las agendas que compiten. Estos órganos personalizan tanto el deseo de promover la competitividad global de Sudáfrica, como de asegurar un rol a largo plazo para el trabajador sindicalizado, entre la promoción de la participación de los trabajadores para fomentar la productividad, e inculcar la democracia en el

lugar del trabajo con el fin de generar una mayor equidad. El sistema ha tenido un éxito limitado. Parece que los gerentes han preferido experimentar con modalidades de participación que están orientadas de manera más específica a promover la flexibilidad, y que son elaboradas a la medida de las necesidades de cada lugar de trabajo. El éxito del sistema del Foro en el Lugar de Trabajo depende de que los sindicatos tomen la iniciativa para solicitarlo formalmente a la CCMA, ya que su establecimiento en los centros de trabajo no podrán hacerlo los empleadores individualmente. No obstante, en la práctica, las propuestas sindicales de cogestión han causado reacciones negativas mayormente. La renuencia de los sindicatos para promover los Foros refleja su temor de que se presenten conflictos de atribuciones (esta afirmación parece tener fundamentos), y les preocupa que su papel tradicional se vea debilitado. Existe una cultura profundamente afianzada de no colaboracionismo dentro del movimiento sindical. Dada la continua existencia de altos niveles en la militancia de las bases, los dirigentes sindicales tienen poca libertad de acción para tratar con la gerencia a nivel industrial. La identidad de los sindicatos de COSATU (Confederación de Sindicatos de Sudáfrica), forjada durante casi dos décadas de lucha contra el anterior gobierno del “apartheid”, constituye una fuente de vigor institucional, así como un bloqueo para el desarrollo de nuevas políticas. Sobre todo, esto dificultaría en gran medida el surgimiento de nuevas estrategias a nivel de los trabajadores para tratar con la gerencia, con el objeto de revisar los roles tradicionales del capital y la mano de obra. Asimismo, en muchos casos los sindicatos retienen el poder para reestructurar (o incluso vetar) las formas de participación iniciadas por la gerencia. Por otro lado, con frecuencia ellos han logrado ampliar de una manera más integral (y, a los afiliados, de manera más transparente) los derechos y privilegios existentes, a través de estructuras participativas no reglamentarias basadas en la empresa, que hubieran sido posibles a través de los Foros. Dadas estas limitaciones, quizás no sea sorprendente que se hayan establecido pocos Foros en el Lugar de Trabajo. En realidad, esto refleja los límites de un sistema de relaciones laborales que se basa en un compromiso negociado, y que en muchas áreas depende de la buena voluntad tanto de la gerencia como de los sindicatos. La cogestión a nivel industrial en Sudáfrica continúa basándose, en gran parte, en acuerdos localizados entre la gerencia y los sindicatos, y se enfoca en estructuras no reglamentarias.

FRANCIA (Representación de los Trabajadores en la Empresa)

En Francia, todas las empresas que tienen 50 trabajadores o más cuentan con un sistema bien desarrollado de comités de empresa o comités empresariales. Conforme a la ley de 1946, dichos comités debían ser informados y consultados sobre la administración y la situación general de la empresa, podían nombrar a dos miembros para que asistieran a las sesiones de directorio y se les proporcionaba facilidades de capacitación para llevar a cabo sus asignaciones. Las denominadas “leyes Auroux” de 1982 fortalecieron a las instituciones representativas del personal en la empresa, especialmente los comités que están facultados para administrar el bienestar y las actividades culturales de la compañía. Asimismo, se debe elegir delegados de los trabajadores en aquellos establecimientos que cuentan con 11 trabajadores o más, quienes pueden presentar reclamos individuales o colectivos a la gerencia y plantear cuestiones sobre el pago de salarios, disciplina laboral, seguridad y salud, y asuntos relacionados con los convenios colectivos. Los miembros de los sindicatos también pueden establecer sus propias organizaciones laborales autónomas en empresas con cincuenta o más trabajadores. Además, Francia cuenta con comités de salud, seguridad y condiciones de trabajo que tienen entre 3 y 9 representantes de los trabajadores, y con comités grupales que comprenden a un grupo de empresas comerciales. Desde 1986, se ha ofrecido a las sociedades anónimas de Francia la posibilidad de modificar sus normas internas, a fin de permitir la elección de representantes de los trabajadores para formar parte de su directorio, pero teniendo

únicamente derecho de voz. Sin embargo, la representación en el directorio es una obligación y no una opción con respecto a la inclusión de dos miembros con una función consultiva.

FRANCIA (Representación de los Trabajadores en el Directorio)

Hasta hace muy poco tiempo atrás, Francia no contaba con ninguna ley que requiriera o estableciera específicamente la representación de los trabajadores en el directorio de las compañías del sector privado. Esto reflejaba las sólidas tradiciones sindicalistas del país, que tendían a resaltar el compromiso de muchos sindicatos con la causa del control de la industria por los trabajadores y con la participación de los mismos. El limitado avance logrado por la representación de los trabajadores en el directorio fue también el resultado de la estructura específica de capital de las firmas francesas. Más que en cualquier otro lugar de Europa, las firmas francesas han estado dominadas tanto por la influencia del Estado, como por el control directo de los bancos, que establecieron relaciones cercanas y estables entre la gerencia y los accionistas, haciendo a un lado los intereses de los trabajadores. Los obstáculos impuestos en Francia relativos a la creación de cargos de directores para los trabajadores en las compañías privadas o en las que cotizan en bolsa son, por lo tanto, enormes. Hasta hace poco, el derecho societario tendía a alentar la creación de directorios simples y unitarios, en lugar de un sistema dual basado en el modelo alemán, con una separación entre el consejo de administración y el consejo de vigilancia. Sin embargo, bajo una ley promulgada en el año 2001 se está promoviendo una mayor flexibilidad en la forma en que las compañías organizan sus procesos de toma de decisiones. En virtud de los estatutos de las sociedades por acciones, es posible pero no obligatorio disponer la elección de miembros del directorio por los trabajadores de la firma a través de los comités empresariales. Además, sólo los trabajadores de la compañía son elegibles. La proporción que se elija mediante esta modalidad no debe exceder la tercera parte de todo el directorio. Pero la facultad final para determinar si dicho sistema es aceptable recae en los accionistas de la compañía, quienes, en una junta general extraordinaria de accionistas, pueden cancelar dicha participación. Conforme a una ley de 1994, la junta general anual de accionistas debe discutir si los trabajadores tienen o no derecho a contar con una representación en el directorio, en aquellos casos en que los trabajadores posean más del 5 por ciento del capital. Sin embargo, en virtud de otra ley promulgada en 2001, es posible la elección de representantes de los trabajadores en el directorio en aquellos casos en que éstos sean propietarios de por lo menos el 3 por ciento del capital social de la compañía. En la práctica, existen pocas sociedades por acciones cuyos directorios cuenten con representantes de los trabajadores. Pero, en ese caso, actúan como representantes de los trabajadores que son accionistas. Esto es fundamentalmente distinto a tener el derecho a participar en calidad de empleado de una compañía. En el sector privado, quienes representan a los trabajadores en el directorio no sólo deben ser trabajadores de la compañía, sino que además no pueden tener otro mandato como miembros del comité empresarial de la compañía. Sin embargo, la posición en el sector público de Francia es distinta. La representación de los trabajadores en el directorio se inició en las empresas estatales como resultado de una ley promulgada en 1983. El número de representantes elegidos depende del tamaño de la organización respectiva. Se puede elegir a tres representantes en los órganos que emplean entre 200 y 1,000 trabajadores. En empresas más grandes, se puede elegir hasta un tercio de los miembros del directorio entre los trabajadores. No se les paga ningún sueldo por este servicio y no se espera que asuman toda la responsabilidad por la gobernanza de la compañía, a diferencia de los demás directores. No obstante, el sector público en Francia se ha reducido significativamente desde 1986 bajo los gobiernos de derecha e izquierda, habiendo migrado las compañías al sector privado. Sin embargo, la representación en el directorio no ha sido abolida en caso de las privatizaciones. Dependiendo del tamaño del directorio, los estatutos de la compañía deben reservar dos o tres plazas para los trabajadores que sean miembros del directorio. No obstante, el avance de la propiedad privada hacia lo que antes era una empresa controlada por el Estado, ha aumentado

la importancia del valor de ser accionista. Una ola de fusiones y adquisiciones, y el aumento de las presiones impuestas por la globalización, han fortalecido la posición del capital a expensas de la mano de obra en la gobernanza empresarial. Como consecuencia, tal vez inevitable, la estructura de las compañías en Francia se ha inclinado más hacia al denominado modelo anglosajón en los últimos años. Por otro lado, el sistema de representación de los trabajadores debajo del nivel del directorio sigue siendo importante en muchas compañías francesas. (Véase el Cuadro 3)

FRANCIA (Trabajadores Miembros del Directorio)

Aunque las leyes francesas disponen la asistencia obligatoria de dos miembros del comité de empresa a las sesiones de directorio o del consejo de vigilancia de una compañía, estos delegados no son *trabajadores miembros* del directorio: no poseen sus facultades o responsabilidades y sólo pueden desempeñar una función consultiva. En las empresas del sector público, cuyo número se ha reducido desde la ola de privatizaciones que tuvo lugar entre 1986 y 1987, los representantes elegidos por el personal forman parte del directorio o del consejo de vigilancia, representando usualmente un tercio de los miembros. En el sector privado, las leyes francesas otorgan a los accionistas la facultad de decidir si se debe nombrar o no a trabajadores miembros del directorio. Existen muy pocos ejemplos, aunque hay que admitir que esta forma de participación de los trabajadores no es favorecida ni por los empleadores ni por los sindicatos, con excepción de algunas facciones cristianas y órganos que representan al personal profesional y directivo (los “ejecutivos”).

FRANCIA (Pago relacionado con el Rendimiento de la Compañía)

Es un conjunto de métodos introducidos por las leyes francesas desde 1967, que asocia la asignación de beneficios a los trabajadores con una mejora en los resultados de la empresa. La ley promueve la introducción de planes de participación en las utilidades, en efectivo, exonerando a los trabajadores de las sumas asignadas para los aportes al seguro social, y de los impuestos que gravan los sueldos, permitiendo su deducción de las utilidades imponibles de la compañía. No obstante, la introducción de estos planes está sujeta a control. Los acuerdos legales sobre los descuentos sólo se concederán si se cumplen ciertas condiciones; en particular, se deben establecer planes mediante un convenio colectivo. Además, la ley estipula que las sumas en cuestión no pueden tomar el lugar de los actuales componentes de la remuneración.

FRANCIA (Tenencia de Acciones)

El preámbulo de la Constitución de 1946, el cual se ha conservado expresamente en la actual Constitución, establece el derecho de todos los trabajadores a participar, por intermedio de sus representantes, en la determinación colectiva de los términos y condiciones de trabajo y en la gestión de las empresas. Técnicamente, el término se refiere a la posesión de una compañía de una parte del capital social de otra compañía. El derecho societario francés lo define como una situación derivada de la posesión de acciones que representen entre el 10 por ciento y 50 por ciento del capital.

FRANCIA (Participación de los Trabajadores en el Accionariado)

En Francia, existe una distinción entre la participación de los trabajadores en el accionariado y la participación popular en el accionariado, cuya finalidad es asegurar una distribución más amplia de los títulos valores emitidos por las compañías para representar su capital. Existen

numerosos obstáculos para la participación de los trabajadores en el accionariado. Un problema, que puede ser resuelto, es el causado por la poca capacidad de ahorro de muchos trabajadores. Se han adoptado diversas medidas para transferir parte, o la totalidad, del costo de compra a otros accionistas, o a la comunidad en general: el tema de las acciones libres como en el caso de las empresas públicas; el otorgamiento de incentivos a los trabajadores que suscriben o compran acciones (por ejemplo, mecanismos relativos a opciones de compra o suscripción establecidos por ley); la introducción de un sistema de tributación preferencial para compañías formadas por miembros del personal, con el fin de asegurar la continua existencia de una empresa mediante la compra de un porcentaje de su capital accionario (“reprise d'une entreprise”, es decir, adquisición de la participación mayoritaria o absorción por parte de los propios trabajadores de una empresa); asistencia para los trabajadores que inician un negocio, etc. Todas estas medidas forman la estructura de una política cuyos logros han sido un tanto limitados. (Véase el Cuadro 4)

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (GCT)

Como lo define la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), “La GCT es un enfoque de gestión para una organización que se centra en la calidad, basándose en la participación de todos sus miembros, con el objetivo de lograr el éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente, y en beneficio de todos los miembros de la organización y la sociedad”. La GCT es la gestión de la calidad total. De acuerdo a la Asociación Americana para la Calidad, el término GCT lo usó por primera vez el Comando Naval de los Sistemas de Aire de los EE.UU. “para describir el enfoque de gestión al estilo japonés para el mejoramiento de la calidad”. La gestión está compuesta por la planificación, organización, dirección, control y garantía. La calidad total es llamada total debido a que consta de 3 calidades: La Calidad de rendimiento para satisfacer las necesidades de los accionistas, la Calidad de productos y servicios para satisfacer algunas necesidades específicas del consumidor (cliente final) y la Calidad de vida – en el trabajo y fuera de él – para satisfacer las necesidades de las personas de la organización. Esto se logra con la ayuda de los compañeros de la empresa a todo nivel. Tenemos que añadir a todo esto, la responsabilidad social empresarial, es decir, la responsabilidad social, tecnológica, económica, política y ecológica (STEPE) de la empresa con respecto a sus socios internos (su gente) y externos (agentes del proceso de producción y comercialización), y a la comunidad. Por consiguiente, la gestión de la calidad total marcha correctamente más allá de la satisfacción del cliente, o del simple ofrecimiento de productos de calidad (bienes y/o servicios). El “Control de la Calidad Total” fue el concepto clave del libro escrito por A. Feigenbaums en 1951, *Control de Calidad: Principios, Práctica y Administración* (publicado en 1961 bajo el título, *Total Quality Control*).

GESTIÓN PARTICIPATIVA

La Gestión Participativa (GP) trata sobre la relación entre la organización, y sus trabajadores y partes interesadas. Aborda temas fundamentales de gobernanza dentro de las organizaciones, así como el papel de los trabajadores y las partes interesadas externas en todos los niveles de la toma de decisiones organizacionales.

GESTIÓN PARTICIPATIVA Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES (Mecanismos y Estrategias)

Se han desarrollado una serie de mecanismos, programas y estrategias específicos, especialmente en las organizaciones estadounidenses, para proporcionar oportunidades de participación a los trabajadores, mayormente en las organizaciones jerárquicas burocráticas tradicionales. Inicialmente, éstos eran generalmente presentados individualmente o en grupos, casi siempre en una pequeña sección de la organización. Recientemente, se ha prestado mayor atención a la naturaleza interactiva de estos mecanismos, y a la necesidad de considerar la introducción de mecanismos participativos de una forma más sistemática. Los estrategias y mecanismos participativos más comunes incluyen: a) La gestión democrática; b) Los foros de intercambio de información; c) Los programas de capacitación conjunta de los trabajadores y la gerencia; d) Los comités de seguridad y salud; e) Los círculos de calidad; f) Los programas de calidad de vida en el trabajo; g) Los equipos de participación de los trabajadores aparte de los

círculos de calidad; h) Los equipos de gestión de la calidad total; i) Las estructuras de trabajo basadas en equipos con una variedad de responsabilidades; j) Los planes de participación en las ganancias y la participación en los beneficios; m) Los programas de propiedad accionaria para los trabajadores; k) La representación de los trabajadores en los directorios corporativos; l) La información obtenida de la encuestas; m) Las iniciativas de revalorización o reestructuración del trabajo; n) Los comités de calidad de vida en el trabajo conformados por el sindicato y la gerencia; o) Las unidades de mini-empresas; p) Los equipos de trabajo autogestionarios (grupos de trabajo autónomos, grupos de trabajo semiautónomos, equipos de trabajo autonormativos, o incluso equipos de trabajo sencillo); q) La gestión basada en el sitio; r) Los programas de gestión del conocimiento; t) La reingeniería de procesos de negocio (pero algunos no consideran que este punto sea un mecanismo participativo); u) La gestión a libro abierto; v) la teoría Z.

GOBERNANZA EMPRESARIAL

La gobernanza empresarial (GE) se refiere a la estructura de los derechos y responsabilidades entre las partes que tienen participación en la compañía. La GE se refiere a los mecanismos y estructuras de control que pueden influenciar en la toma de decisiones del personal directivo superior. El tema de la GE tiene dos dimensiones. Se enfoca mayormente en el modelo de propiedad social y en el punto en el cual los accionistas, como dueños de la compañía, ejercen poderes sobre la toma de decisiones de la gerencia. El objetivo de la GE es mantener el equilibrio entre los objetivos sociales y económicos, y los objetivos individuales y comunales. El marco de la GE existe para fomentar el uso eficiente de recursos e, igualmente, para demandar la responsabilidad de la administración de dichos recursos. Su objetivo es alinear tanto como sea posible, los intereses de las personas, las compañías y la sociedad. Sin embargo, en el contexto de la toma de decisiones en el área del empleo y las relaciones laborales, el debate también refleja que existe preocupación en la representación de los intereses de los trabajadores, quienes, como partes interesadas, tienen un interés creado en las actividades de la compañía y, especialmente, con respecto al rol de los representantes de los trabajadores, incluyendo los sindicatos. Sin embargo, la diversidad de prácticas en todo el mundo casi representa un desafío para una definición común. En la mayoría de los estudios comparativos, contrastan dos modelos dicotómicos de gobernanza empresarial, el angloamericano y el de Europa Continental. Estos modelos estilizan al primero de los nombrados en cuanto al financiamiento por medio del capital, la propiedad dispersa, los mercados activos de control empresarial, y los mercados laborales flexibles; y al segundo, en términos de financiación de la deuda a largo plazo, las propiedades de los grandes accionistas, los mercados débiles para el control empresarial, y los mercados laborales rígidos. Sin embargo, esta clasificación encaja sólo parcialmente con el Japón y otros países del Asia Oriental, así como con las variaciones dentro de Europa Continental, Europa Oriental y las empresas multinacionales. A pesar de la abundante descripción encontrada en esta literatura de investigación, queda el reto de conceptualizar la diversidad en toda la nación, e identificar los factores clave que explican estas diferencias.

GOBERNANZA EMPRESARIAL (Marco)

La gobernanza empresarial (GE) es sólo parte de un mayor contexto económico en el que operan las empresas, el mismo que incluye, por ejemplo, las políticas macroeconómicas y el grado de competencia en los mercados de productos y de factores. El marco de la GE también depende del ámbito legal, regulatorio e institucional. Además, factores tales como la ética comercial y la conciencia empresarial de los intereses societarios y ambientales de las

comunidades en las cuales opera la compañía, solamente pueden tener impacto en su reputación y su éxito a largo plazo.

GOBERNANZA EMPRESARIAL (“Buena gobernanza empresarial”)

La internacionalización ha despertado el debate político sobre la transportabilidad de las mejores prácticas, y ha estimulado los estudios académicos sobre las perspectivas de convergencia internacional. El tema de la gobernanza y responsabilidad de las empresas ha salido al frente recientemente, luego de una oleada de crisis y colapsos empresariales de alto perfil. La GE trata sobre los mecanismos de responsabilidad que rigen las relaciones entre las partes interesadas, el directorio, el personal directivo superior, los trabajadores y otras partes interesadas (acreedores, proveedores, comunidades locales, etc.). Las compañías Enron, WorldCom, Parmalat, sólo para mencionar a algunos de los escándalos empresariales en los Estados Unidos y Europa, todos tienen en común grandes fallas en garantizar la integridad de dichos mecanismos de responsabilidad. Estas crisis han modificado el aspecto internacional de la gobernanza empresarial, como lo han hecho las recientes oleadas de fusiones y adquisiciones transfronterizas, en las cuales las empresas pueden “elegir” qué sistema de legislación nacional regulará su gobernanza. No obstante, la gobernanza empresarial también debe verse dentro de un mayor contexto que el de los mercados de capital transatlánticos. El rol de la empresa moderna (es decir, las compañías cotizables) es fundamental para el debate público sobre la globalización y el desarrollo sostenible. Hasta hace poco tiempo, gran parte de dicho debate se enfocaba en el impacto externo de la conducta empresarial, por ejemplo, generalmente en las normas del trabajo, o en el medio ambiente. A diferencia de este hecho, se ha prestado atención insuficiente a los mecanismos de gobernanza interna de las empresas. Dentro de una perspectiva laboral, la gobernanza empresarial es un aspecto, entre otros, que también incluye la negociación colectiva, que garantiza el cumplimiento empresarial de las leyes y convenios nacionales, regionales e internacionales, y un diálogo más amplio de las partes interesadas (incluyendo la Responsabilidad Social de las Empresas). Dependiendo del marco nacional que rige las empresas, los enfoques serán diferentes para asegurar una buena gobernanza y responsabilidad empresarial, y una mayor integración del mercado junto con los sistemas regulatorios, para garantizar la efectiva implementación y cumplimiento de las leyes. Los trabajadores de Europa Continental tienen voz dentro de la estructura de gobernanza interna de las empresas (comités de empresa, representación de los trabajadores a nivel del directorio). En otros países, tales como los angloamericanos, el movimiento obrero intenta influenciar a los inversionistas institucionales, incluyendo a los fondos de pensiones, para que actúen como accionistas responsables y que mantengan sus inversiones a largo plazo en las compañías de fondos de pensiones de los trabajadores, o mediante la negociación colectiva tradicional.

GOBERNANZA EMPRESARIAL (Principios de la OCDE)

Los principios de GE de la OCDE fueron aprobados por los Ministros de la OCDE en el año 1999, y desde entonces han sido el punto de referencia internacional para los que toman las decisiones, los inversionistas, las empresas y otras partes interesadas a nivel global. Ellos han adelantado la agenda de la gobernanza empresarial y han provisto la orientación específica para las iniciativas legislativas y regulatorias, tanto en los países que son miembros de la OCDE, como en los países que no lo son. El Foro de Estabilidad Financiera ha designado a los Principios como uno de los primeras doce (12) normas para tener sistemas financieros sólidos. Los Principios también proveen la base para un extenso programa de colaboración entre los países que son miembros de la OCDE y los que no lo son, y respaldan el componente de gobernanza empresarial de los Informes del Banco Mundial y del FMI sobre la Observancia de Normas y Códigos (ROSC). Los Principios han sido revisados minuciosamente en el año 2002,

tomando en cuenta los acontecimientos y experiencias en los países miembros y no miembros de la OCDE. La revisión de los Principios los llevó a cabo el Grupo Directivo sobre gobernanza empresarial, según el mandato de los Ministros de la OCDE en el año 2002. El examen fue respaldado por una encuesta exhaustiva sobre cómo los países miembros abordaban los diversos desafíos de gobernanza empresarial que ellos afrontaban. Dicha revisión también se basó en la experiencia de las economías que estaban fuera del área de la OCDE, donde la OCDE, en colaboración con el Banco Mundial y otros patrocinadores, organiza Mesas Redondas sobre gobernanza empresarial regional para apoyar los esfuerzos de la reforma regional. Este proceso de revisión se benefició de los aportes de muchas partes. Las instituciones internacionales clave participaron y se llevaron a cabo extensas consultas con el sector privado, laboral, la sociedad civil y representantes de los países que no son miembros de la OCDE. Los Principios constituyen un instrumento vivo que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, así como orientación sobre la implementación, la misma que puede adaptarse a circunstancias específicas de regiones y países individuales. La OCDE ofrece un foro para el diálogo en curso y el intercambio de experiencias entre los países miembros y los que no son. Los Principios tienen el objetivo de ayudar tanto a los gobiernos que son miembros de la OCDE, como a los que no lo son, en sus esfuerzos para evaluar y mejorar el marco legal, institucional y regulatorio de la gobernanza empresarial, y proporcionar orientación y sugerencias para las bolsas de valores, inversionistas, empresas, y otras partes que juegan un rol en el proceso de desarrollo de la buena gobernanza empresarial. Los Principios se enfocan en las sociedades cotizadas en bolsa, tanto financieras como no financieras. Sin embargo, hasta el punto en que estas sociedades puedan ser consideradas aplicables, también podrán ser una herramienta provechosa para mejorar la gobernanza empresarial en las sociedades que no son cotizadas en bolsa, por ejemplo, las empresas privadas y las empresas estatales. Los Principios representan una base común que los países miembros de la OCDE consideran esencial para el desarrollo de las prácticas de buena gobernanza. Dichos principios tienen el objetivo de ser precisos, comprensibles y accesibles a la comunidad internacional. Los mismos no están destinados a sustituir, más bien tienen el objetivo de que las iniciativas del gobierno, semigobierno o del sector privado desarrollen una "mejor práctica", detallada, de la gobernanza empresarial. La OCDE, y sus gobiernos miembros reconocen cada vez más la sinergia entre las políticas estructurales y macroeconómicas para lograr los objetivos fundamentales de la política. La gobernanza empresarial (de acuerdo con los Principios de la OCDE) es considerada un elemento fundamental para mejorar la eficiencia y el crecimiento económico, así como para aumentar la confianza del inversionista, ya que implica una serie de relaciones entre la gerencia de la compañía, su directorio, sus accionistas y otras partes interesadas. La gobernanza empresarial también provee la estructura mediante la cual se establecen los objetivos de la empresa, y se determinan los medios para lograr dichos objetivos, así como para supervisar el rendimiento. Una buena gobernanza empresarial deberá proveer los incentivos adecuados para que el directorio y la gerencia luchan por los objetivos que son de interés de la compañía y sus accionistas, y deberá facilitar un seguimiento efectivo. La presencia de un sistema de gobernanza empresarial efectivo dentro de una empresa individual, y en la economía de manera global, ayuda a brindar el grado de confianza que se necesita para el adecuado funcionamiento de la economía de mercado. Como resultado, el costo del capital es bajo y se estimula a las compañías para que utilicen los recursos más eficientemente, respaldando de ese modo el crecimiento.

GOBERNANZA EMPRESARIAL E INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES (Principios de la OCDE).

Los Principios de la OCDE son los siguientes: I. Garantizar la Base para un Marco Efectivo de gobernanza empresarial (*El marco de gobernanza empresarial deberá promover mercados transparentes y eficientes, ser coherente con el estado de derecho y articular claramente la*

división de responsabilidades entre las diversas autoridades supervisoras, regulatorias y que velan por el cumplimiento; II. Los Derechos de los Accionistas y las Funciones de Propiedad Fundamentales (El marco de gobernanza empresarial deberá proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas); III. El Trato Equitativo de los Accionistas (El marco de gobernanza empresarial deberá garantizar el trato equitativo de los accionistas, incluyendo los accionistas minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deberán tener la oportunidad de lograr una efectiva reparación por la violación de sus derechos); IV. El Rol de las Partes Interesadas en la gobernanza empresarial (El marco de gobernanza empresarial deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y estimular la colaboración activa entre las empresas y los interlocutores sociales creando la riqueza, los puestos de trabajo, y la sostenibilidad de las empresas que sean financieramente sólidas); V. Divulgación y transparencia (El marco de gobernanza empresarial deberá garantizar que se haga una divulgación oportuna y precisa de todos los asuntos materiales concernientes a la empresa, incluyendo la situación financiera, el rendimiento, la propiedad, y la gobernanza de la empresa). Según este principio, en el punto 7 de las Anotaciones de la Parte Dos de los Principios de la OCDE: “Los temas concernientes a los trabajadores y otras partes interesadas” establecen que “se alienta a las compañías y, en algunos países se les obliga, a que suministren información sobre temas clave pertinentes a los trabajadores y a otras partes interesadas, que puedan afectar físicamente el rendimiento de la compañía. La divulgación puede incluir las relaciones de la gerencia con los empleadores, y las relaciones con otras partes interesadas, tales como acreedores, proveedores y comunidades locales. Algunos países requieren extensa divulgación de información sobre recursos humanos. Las políticas de recursos humanos, tales como los programas de desarrollo y capacitación de recursos humanos, las tasas de retención de los trabajadores y los planes de propiedad accionaria de los trabajadores, pueden proveer información importante sobre las fuerzas competitivas de las compañías”; VI. Las Responsabilidades del Directorio (*El marco de gobernanza empresarial deberá asegurar la orientación estratégica de la empresa, el efectivo control de la gerencia por el directorio, y la responsabilidad del directorio para con la empresa y los accionistas*). Según este Principio, las Anotaciones de la Parte dos del punto C: “El directorio deberá aplicar normas éticas de alto nivel. Deberá tomar en consideración los intereses de las interlocutores sociales”, en vista de que: “El directorio tiene un rol fundamental en el establecimiento del tono ético de la compañía, no solamente por sus propias acciones, sino también designando y supervisando a los ejecutivos clave y, consecuentemente, a los directivos en general. Las normas de ética de alto nivel son, a la larga, intereses de la compañía como un medio para hacerla fiable y digna de confianza, no solamente en sus operaciones cotidianas, sino también con respecto a los compromisos a largo plazo. Para que los objetivos del directorio sean claros y operativos, muchas compañías han considerado conveniente desarrollar códigos de conducta de la compañía, basados, entre otras cosas, en normas profesionales y, algunas veces, en códigos de conducta más extensos. Estos últimos podrían incluir un compromiso voluntario de la compañía (incluyendo sus filiales) para cumplir con las *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, que reflejan los cuatro principios contenidos en la *Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo*. Los códigos de todas las compañías sirven como una norma de conducta para el directorio y los ejecutivos clave, estableciendo el marco para el ejercicio del fallo a fin de tratar las diversas y siempre conflictivas circunscripciones. Como mínimo, un código de ética debe establecer límites claros en la búsqueda de intereses privados, incluyendo las transacciones de las acciones de la empresa. Un cuadro global de conducta ética va más allá del cumplimiento de las leyes, el mismo que siempre debe ser un requisito fundamental.

GRECIA (Participación)

El desarrollo de procesos participativos es un fenómeno relativamente reciente en Grecia, pese a que desde hace tiempo se ha estipulado, dentro del marco de las relaciones laborales, la participación de representantes de los sindicatos y de las organizaciones de empleadores en diferentes órganos tripartitos a nivel nacional, tales como el Consejo Supremo de Trabajo, el Consejo de Formación Técnica y el Organismo de Empleo de Mano de Obra (OAED) (participación institucionalizada). Aunque las demandas de “cooperación” de los trabajadores sindicalizados con la gestión de la empresa y las decisiones que los afectan, se manifestaron por primera vez en 1918, la participación de los trabajadores y sus representantes en las decisiones de la empresa no se dio en la práctica sino hasta después de 1974. Hoy en día, dicha participación es regulada principalmente por la Ley 1767/1988, la cual instituye los comités de empresa, así como por otras disposiciones que establecen derechos de información, consulta, toma de decisiones conjunta y negociación a nivel de la compañía. Esta participación también se ve afectada por el funcionamiento de los sindicatos a nivel de la empresa, y de los comités de seguridad y salud en el lugar de trabajo. Si bien actualmente Grecia cuenta con el marco legislativo necesario, esta institución aún no está generalizada en las prácticas laborales de las empresas griegas. (Véase el Cuadro 4)

GRECIA (Comités de Empresa)

Son órganos de representación y participación de los trabajadores (Ley 1767/1988, que ratifica el Convenio No. 135 de la Organización Internacional de Trabajo) en empresas que tienen un mínimo de 50 trabajadores o 20 trabajadores en el caso de empresas sin sindicato. Están conformados exclusivamente por trabajadores, quienes son elegidos por votación directa y secreta. El comité de empresa consta de 3 miembros en empresas que tienen hasta 300 trabajadores, 5 miembros en empresas que tienen entre 301 y 1,000 trabajadores, y 7 miembros en empresas con más de 1,000 trabajadores. Una semana posterior a su elección, el comité se reúne como órgano y nombra a un presidente, un vicepresidente y un secretario. El presidente, quien representa al comité, convoca a sesión ordinaria una vez al mes (y a sesión extraordinaria cada vez que lo solicitan más de un tercio de los miembros), y elabora la agenda, que también incluye los temas propuestos por un tercio de los miembros del comité o por el empleador. La agenda se comunica al empleador y a los miembros del comité 5 días antes de la sesión. Los miembros del comité son liberados de su trabajo durante 2 horas a la semana para que puedan cumplir con sus funciones en el comité, en caso esto se considere absolutamente necesario, y durante su mandato tienen derecho a tomar una licencia con goce de haber por un total de 12 días para asistir a cursos de capacitación.

Además del derecho a celebrar sesiones, los comités de empresa poseen derechos de información, consulta y participación en la toma de decisiones. No están facultados para realizar negociaciones colectivas, ya que las mismas son competencia exclusiva de los sindicatos. Cuando no hay sindicatos en la empresa, el comité también desempeña la labor de un sindicato.

GRECIA (Cogestión. Representación de los Trabajadores a nivel de directorio)

En Grecia, las compañías no tienen una tradición de representación de los trabajadores en el directorio. Históricamente, el sistema de relaciones laborales del país se caracterizaba por actitudes contradictorias entre el capital y la mano de obra, y los gobiernos no tenían interés en promover el progreso de la participación de los trabajadores en las compañías por medio de la ley. Por otro lado, la economía griega estaba dominada por las pequeñas y medianas empresas en el sector privado, y tales firmas no mostraban interés alguno en establecer formas de

gobernanza empresarial, las que consideraban irrelevantes para sus operaciones comerciales. No obstante, después de 1981, cuando el partido socialista PASOK subió al gobierno, se promulgaron leyes que establecieron la representación directa en el directorio de los trabajadores que laboraban en compañías controladas por el Estado y en empresas de servicios públicos pertenecientes al sector público, así como en compañías privadas que pasaron a propiedad del Estado.

La participación en los órganos de dirección y control se contempla y existe en “empresas socializadas”, de conformidad con la Ley 1365/1983, la misma que estableció la “socialización” de las empresas especificadas en su Artículo 19(2b) (servicios públicos), a la cual agregó los bancos y las compañías de seguros. A fines de 1990, Public Power Corporation (DEN), Hellenic Telecommunications Organization (OTE) y Hellenic Railways Organization (OSE, en 1985) también habían sido “socializadas” a través de Decretos Presidenciales.

Conforme a los dispositivos legales, se estableció un consejo de vigilancia laboral para cada una de las empresas involucradas. Este consejo estaba conformado por 27 miembros, de los cuales nueve representaban a los trabajadores, nueve al gobierno, y los nueve restantes provenían de otras partes interesadas, tales como consejos locales, cámaras técnicas y económicas, y diversos organismos públicos. La ley se modernizó en 1996 para establecer una modalidad de representación en el directorio más flexible. Bajo esta reforma, los trabajadores de las compañías tenían derecho a que se eligiera a dos personas para que los representaran en los directorios de las empresas estatales. Los representantes de los trabajadores en el Consejo Directivo son elegidos por voto universal directo, y son destituidos por los mismos trabajadores, o por la decisión fundamentada de dos terceras partes de los miembros de la Asamblea Representativa de Control Social (*Representative Assembly for Social Control*) (ASKE). Sólo los trabajadores son elegibles. Los representantes de los trabajadores en el Consejo Directivo tienen los mismos derechos y deberes que los demás miembros del Consejo. No obstante, a fines de la década de los 90, Grecia empezó a transferir partes del sector público a la propiedad privada, principalmente mediante el desarrollo de empresas mixtas público-privadas. Estos acontecimientos menoscabaron inevitablemente la representación de los trabajadores en el Consejo de Administración, que siempre estuvo limitada al sector público. Dicha participación de los trabajadores está actualmente restringida a aquellas empresas que aún se encuentran bajo el control mayoritario del Estado. Entre estas compañías se encuentran, por ejemplo, las compañías propietarias del sistema de electricidad y los servicios postales, y el banco nacional. Sin embargo, la estructura industrial de las empresas pequeñas y de un número significativo de trabajadores independientes en el país, ha asegurado que incluso los comités de empresa, los sindicatos y otras formas de representación de los trabajadores que están por debajo del nivel del directorio de una compañía, continúen subdesarrollados. (Véase el Cuadro 3)

GRUPO DE EMPRESAS (Legislación de la UE)

De acuerdo con la Directiva 94/45 (en su versión modificada por la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo de 2009) por “grupo de empresas” se entiende un grupo que tiene las siguientes características: a) cuenta con por lo menos mil (1,000) trabajadores en los Estados Miembros, b) comprende al menos dos empresas del grupo ubicadas en diferentes Estados Miembros, y c) por lo menos una empresa del grupo cuenta con un mínimo de 150 trabajadores en un Estado Miembro, y por lo menos otra de las empresas del grupo cuenta con un mínimo de 150 trabajadores en otro Estado Miembro. Para los fines de esta Directiva, los límites prescritos para el número de componentes de la fuerza laboral se basarán en el número promedio de trabajadores, incluyendo trabajadores a tiempo parcial que han trabajado durante los últimos dos años, calculado de acuerdo con la legislación y/o prácticas nacionales.

GRUPO ESPECIAL DE NEGOCIACIÓN (Legislación de la UE)

El Grupo Especial de Negociación (SNB por sus siglas en inglés) es el organismo compuesto por los representantes de los trabajadores de varios Estados Miembros responsables de negociar (a) un convenio que establezca el Comité de Empresa Europeo (EWC), bajo los términos de la Directiva 94/45 (según versión modificada mediante la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo de 2009), o (b) un organismo representativo similar de una Sociedad Anónima Europea (SE) y en una Sociedad Cooperativa Europea (SCE), según lo estipulado en la Directiva 2001/86 (complementando el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea), y en la Directiva 2003/72 (complementando el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea) con relación al involucramiento de los trabajadores. En el caso del EWC, una vez que se establezcan los Comités de Empresa Europeos y se convoque a una reunión, el SBN ‘tendrá la tarea de determinar con la dirección central de la empresa, por convenio escrito, el alcance, composición, funciones y mandato de los Comités de Empresa Europeos, o las modalidades para implementar un procedimiento de información y consulta de los trabajadores’ (Artículo 5(3)). Artículo 6(1), siempre y cuando: ‘La dirección central y el SBN negocien con espíritu de cooperación para celebrar un convenio’. Cuando no se llega a un acuerdo, o si las partes así lo eligen, los requisitos estipulados en un anexo a la directiva entrarán en vigencia. Sin embargo, la idea de la directiva es permitir y alentar que la dirección central y el SBN lleguen a un acuerdo sobre la forma y funcionamiento del propio EWC. En el segundo caso (SE y SCE), un acuerdo entre el SNB y la gerencia de la SE (o SCE) concierne al establecimiento de un ‘organismo representativo’ similar a un EWC o a un procedimiento de información y consulta. Si ellos deciden (y esto es obligatorio en algunos casos), el convenio también podría incluir las normas de participación a nivel de directorio. En la SE (y en las SCE) establecida(s) debido a una transformación, el convenio deberá estipular, por lo menos al mismo nivel de involucramiento de los trabajadores existente dentro de la compañía que está siendo transformada. Si no se celebra ningún convenio, o si las partes así lo deciden, se aplicará un conjunto de ‘normas reglamentarias estándar’ previstas para el ‘organismo representativo’ estándar.

GRUPOS AUTÓNOMOS

Los grupos autónomos son equipos que establecen las tareas, las llevan a cabo y disciplinan a los miembros que no cumplen con las normas de desempeño. Dichos grupos reemplazan, en parte, la estructura típica de gerente-empleado, y tienen el mayor grado de involucramiento.

GRUPOS DE PROYECTO CONJUNTOS

La práctica de establecer grupos de proyecto conjuntos para estudiar las mejores formas de introducir cambios organizacionales o tecnológicos mediante los esfuerzos conjuntos de gerentes y trabajadores es una característica tradicional de las relaciones laborales en algunos países, tales como Suecia. Normalmente, un grupo de proyecto conjunto está compuesto por gerentes, representantes de sindicatos del lugar de trabajo y trabajadores de planta, y a menudo cuenta con la asistencia de expertos externos. La gerencia y el sindicato correspondiente con frecuencia establecen grupos de proyecto conjuntos, en forma separada, en torno a cuatro temas: nuevas tecnologías, organización del trabajo, capacitación y ambiente de trabajo. El modelo sueco de grupos de proyecto conjuntos constituye un ejemplo notable de participación directa de los trabajadores de planta dentro de un marco de relaciones laborales colectivas establecidas. El sistema también está presente en otros países, tales como Alemania y Japón.

HAWTHORNE - EFECTO

El efecto Hawthorne, definido como la tendencia que tienen los trabajadores para mejorar su productividad en forma sostenida cuando están siendo observados, se descubrió durante las primeras fases de la “administración científica” de la Investigación Hawthorne. Se sugirió que, cuando las relaciones humanas de trabajo (por ejemplo, supervisión y compañerismo entre trabajadores) eran apropiadas, las condiciones físicas adversas tenían un reducido efecto negativo sobre la productividad del trabajador. Si la compañía tan sólo pudiera aprender más acerca de las relaciones humanas en el lugar de trabajo, pronto podrían ser capaces de utilizarlas para aumentar la producción general de la planta. Por lo tanto, las últimas fases de la investigación adquieren una estructura más socio-psicológica.

HAWTHORNE - INVESTIGACIÓN

Desde 1924 hasta 1932, la Western Electric Company financió una serie innovadora de estudios de investigación realizados en su planta de Hawthorne, en Chicago, que luego se convirtió en una división de fabricación de la AT&T. La investigación se llevó a cabo a lo largo de cinco fases: 1) Los *estudios de iluminación* iniciales tenían por objeto evaluar el efecto de las condiciones de la iluminación en la productividad; 2) los *estudios de la sala de prueba para el montaje de relés* evaluaron los efectos de los incentivos salariales, los períodos de descanso y el aporte eficaz del trabajo en la productividad de cinco trabajadoras seleccionadas; 3) el *grupo de prueba de la cámara de mica*, donde se utilizó a un grupo de trabajadores a destajo para corroborar la relativa importancia de la dinámica del trabajo de grupo versus los incentivos salariales; 4) el *grupo de observación del cuarto de alambres*, un diseño observacional encubierto en donde se observó la dinámica de control en un trabajo de grupo conformado por 14 trabajadores en la planta regular de la fábrica; y, 5) el *programa de entrevistas en la planta*, que representa esencialmente un intento de la compañía por categorizar inquietudes, mitigar reclamaciones y controlar los valores morales de los trabajadores de acuerdo con los principios de control social aprendidos en las fases anteriores). Las últimas dos fases fueron interrumpidas por los efectos perjudiciales que tuvo la Gran Depresión sobre las órdenes de producción de la compañía, pero la fase de entrevistas se reanudó posteriormente bajo la forma de un programa de “Consejería de Personal”, e incluso se extendió a todo el sistema de la Western Electric Company entre 1936 y 1955. El experimento de *Elton Mayo* fue el más destacado de estos estudios, así como uno de los primeros que se divulgaron. El trabajo previo de Elton Mayo en psicología industrial incluyó la reducción de la rotación de personal en una fábrica textil de Filadelfia, mediante la implementación de un sistema de períodos de descanso para los trabajadores; pero en esta ocasión resaltaba una interpretación de la investigación de Hawthorne en curso enfocada en las relaciones sociales. Esta situación tuvo como efecto disciplinario eventual la ampliación del campo de acción de las pruebas industriales más allá de la anterior colocación individualizada de trabajadores, hacia la esfera más amplia de la gestión de las relaciones en el lugar de trabajo.

HUNGRÍA (Comités de Empresa)

Los comités de empresa fueron introducidos en el Código de Trabajo de 1992. En la representación dual húngara, los comités de empresa legales fueron integrados al sistema nacional de relaciones laborales, basándose en la negociación descentralizada a nivel del lugar de trabajo, que se llevaba a cabo tradicionalmente en los sindicatos del lugar de trabajo. Sin duda, la nueva institución encontró la fuerte oposición de las confederaciones sindicales en las negociaciones políticas de máximo nivel. Como resultado de los compromisos políticos entre el gobierno y los interlocutores sociales, las responsabilidades de los comités de empresa y de los sindicatos del lugar de trabajo se tornaron bastante confusas en la legislación laboral húngara. Durante la década de los 90, los sindicatos desarrollaron una relación controversial con los comités de empresa: en la mayoría de las compañías los sindicatos habían llegado a predominar en los comités de empresa, o los habían hecho más ampliamente superfluos. Encuestas recientes demuestran que los comités de empresa operan solamente en grandes compañías, donde también existe una organización sindical en el lugar de trabajo, y éstos no funcionan como un canal institucionalizado de representación de los trabajadores en compañías no sindicalizadas. La relación del comité de empresa con el sindicato dio un nuevo giro en el período 1998-2002, cuando el gobierno de derecha reforzó la posición legal de los comités de empresa, que eran vistos por los sindicatos como un intento para debilitarlos. Después de ganar las elecciones del año 2002, sin embargo, la coalición liderada por el Partido Socialista Húngaro – que gozaba del apoyo de un gran número de sindicatos importantes – revocó la enmienda del Código de Trabajo que había ampliado los derechos de los comités de empresa, frente a las protestas de los sindicatos. Por otro lado, la enmienda creó casi un total traslapeo entre las responsabilidades de los comités de empresa y los de los sindicatos del lugar de trabajo.

En 2003 Hungría terminó la transposición de la Directiva 94/45 sobre los Comités de Empresa Europeos (según la versión modificada mediante la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo 2009) de una manera muy controversial. Los artículos de la enmienda del Código de Trabajo pertinentes no hacen referencia al rol de los sindicatos de la compañía, ni del establecimiento o las operaciones actuales de los SNB y EWC. La ley solamente autoriza a los comités de empresa (o consejos centrales de trabajo) a delegar representantes de los trabajadores húngaros a los SNB y EWC, o en ausencia de un comité de empresa, convoca a elecciones.

HUNGRÍA (LA participación de los Trabajadores en el Consejo de Vigilancia)

Conjuntamente con la Junta Directiva se debe establecer un Consejo de Vigilancia en todas las sociedades por acciones y en las sociedades de responsabilidad limitada mayores a un determinado tamaño. El papel del Consejo de Vigilancia, sin embargo, está limitado a las actividades de seguimiento de la gerencia en nombre de los accionistas. Por ende, los derechos legales de los consejos de vigilancia húngaros son bastante débiles; no obstante, si se autoriza específicamente en una junta de accionistas, los Consejos de Vigilancia pueden tomar decisiones sobre el nombramiento, despido y remuneración de la Junta Directiva, y pueden aprobar cualquier otro convenio legalmente vinculante celebrado por la gerencia. En las compañías que tienen más de 200 trabajadores, un tercio de los miembros del Consejo de Vigilancia debe estar compuesto por representantes de los trabajadores, quienes son delegados por el comité de empresa de la empresa, o el comité de empresa central después de consultar con el sindicato de la compañía. Todo empleado puede ser delegado, y la ley no rige la delegación de un gerente que está en posición de contratar, despedir y sancionar a los trabajadores (a ejercer los derechos del empleador). Dicha representación a nivel de la junta, es obligatorio en las empresas gubernamentales y privadas, y los derechos y obligaciones de los

delegados de los trabajadores son básicamente los mismos que tienen los miembros elegidos por los accionistas. (Véase el Cuadro 3).

HUNGRÍA (Participación de los Funcionarios Públicos)

Los consejos de funcionarios públicos o los representantes de los funcionarios públicos, elegidos directamente por los funcionarios públicos, pueden ejercer el derecho de participación en nombre de los funcionarios públicos colectivamente. Se elegirá un consejo de funcionarios públicos de cada empresa en la que el número de funcionarios públicos llegue a quince. En las empresas que cuenten con menos de 15 funcionarios públicos, se elegirá un representante de los funcionarios públicos. Después de haber escuchado la opinión del sindicato nacional correspondiente, el gobierno define el contenido de las balotas para elegir al consejo de funcionarios públicos, y la secuencia del total de votos regionales, sectoriales y nacionales. El consejo de empleados tiene el derecho de consentimiento relativo a la utilización de fondos con fines de bienestar social, definidos en el convenio colectivo; y de explotación de instituciones y bienes raíces. El empleador debe solicitar la opinión del consejo de funcionarios públicos antes de tomar decisiones sobre los siguientes aspectos: a) la utilización de los ingresos provenientes de la economía del empleador; b) los reglamentos internos del empleador; c) las medidas del empleador que afecten a un gran número de funcionarios públicos; d) los conceptos relativos a la jubilación anticipada y la rehabilitación de los funcionarios públicos con alteraciones de su capacidad laboral; e) los planes asociados a la capacitación de los funcionarios públicos, y f) la determinación de la orden de trabajo del empleador y del plan anual de licencias. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, el Ministro del sector correspondiente puede otorgar más derechos de participación a un grupo determinado de empleados, o a los funcionarios públicos en forma colectiva. El consejo de funcionarios públicos, conjuntamente con el empleador, crean los reglamentos para los funcionarios públicos, con el fin de determinar ciertos temas relativos al sistema de la relación entre el consejo y el empleador. A falta de un sindicato autorizado para celebrar el convenio colectivo, los temas que son normalmente regulados mediante un convenio colectivo serán regulados por los reglamentos de los funcionarios públicos. La parte de los reglamentos que hayan sido concretados, puede terminarse mediante una notificación de parte del sindicato, una vez que uno haya sido autorizado para celebrar el convenio colectivo.

INDIA (Participación de los Trabajadores: Marco Legal y Constitucional)

La *Constitución* de la India (1950) garantiza la libertad sindical y la libertad de expresión. Mediante una enmienda a la Constitución de la India, se estableció la participación de los trabajadores en la gerencia como un Principio Directivo de la Política de Estado (Artículo 43A). Algunas democracias occidentales han establecido el derecho a la información, el cual es vital para la participación de los trabajadores en la gerencia. Asimismo, la India promulgó y puso en vigor, en el año 2005, la *Ley del Derecho a la Información* (junio 2005), que implementa el derecho a la información. Varios convenios de la OIT disponen la consulta y comunicación directa con los trabajadores, así como entre la gerencia y el (los) sindicatos(s) dentro de las empresas, y entre los interlocutores sociales a través de las instituciones tripartitas a todos los niveles, inclusive a nivel nacional. En la India, las leyes laborales contemplan la creación de comités de empresa y consejos directivos mixtos. Los comités de servicio de comedor y los comités de seguridad son obligatorios. Todos los establecimientos que emplean a más de 250 trabajadores deben implementar comedores y constituir un comité de servicio de comedor. Después de la tragedia de Bhopal (fuga de gas en la planta de Union Carbide) en 1984, hasta el comité de servicio de comedor es ahora obligatorio.

INDIA (Propósitos y Modalidades de Participación)

La modalidad de participación es una función del propósito: 1) *Comunicación* (El propósito es dar y obtener información); 2) *Consulta* (El propósito es conocer los puntos de vista de la otra parte); 3) *Participación* (Dejar que las personas respectivas participen en la toma de decisiones); 4) *Toma de decisiones conjunta* (La gerencia toma decisiones junto con los trabajadores/sindicatos). Los esquemas de participación introducidos por el gobierno mediante dispositivos legales o notificaciones en el diario oficial contemplan la *participación indirecta* de los representantes de los trabajadores. En los comités de empresa que existen dentro de las empresas, los representantes son elegidos usualmente por los trabajadores mismos escogidos de los trabajadores. No obstante, para los efectos de la negociación colectiva y la representación en el directorio, estos esquemas permiten que personas externas representen a los trabajadores. La *participación directa* significaría la oportunidad para cada uno de los trabajadores de participar en la gerencia a través de una variedad de mecanismos, tales como planes de sugerencias, actividades en grupos pequeños, círculos de calidad, entre otros. Estos planes son mayormente voluntarios y/o se introducen a iniciativa de la gerencia, como parte de su filosofía de gestión de recursos humanos. Algunos sindicatos tienen sus reservas sobre la participación directa, ya que entienden que la misma los conduce, entre otras cosas, a debilitar o menoscabar a los sindicatos. Con el fin de minimizar o evitar esas percepciones negativas, y cualquier posible hostilidad en las empresas sindicalizadas, a la gerencia le agrada discutir estos planes con los sindicatos antes de introducirlos. Además, la gerencia deja que las modalidades directas de participación coexistan con los sistemas/planes de participación indirecta.

INDIA (Planes de Participación)

Desde la Independencia que tuviera lugar en 1947, se han formulado varios planes para establecer la comunicación, la consulta conjunta, el involucramiento de los trabajadores, y la participación de los trabajadores a nivel del taller y de la empresa. Éstos incluyen:

a) *Comités de Empresa*. La Ley de Conflictos Laborales (IDA, 1947) estableció una participación limitada de representantes elegidos por los trabajadores en comités de empresa bipartitos, con la finalidad de promover medidas para asegurar y preservar la amistad y las buenas relaciones entre los empleadores y los trabajadores. No obstante, el funcionamiento de los comités de empresa no se consideran satisfactorios debido a la falta de claridad de su alcance y funciones, y a los conflictos entre los representantes elegidos para los comités de empresa y los sindicatos que operan en estas empresas;

b) *El experimento de los Consejos Directivos Mixtos* resultante de la Resolución de Política Industrial (JMC, 1956). Los JMC fueron introducidos en los Servicios Civiles y los Ferrocarriles Indios, y fueron probados en el Segundo y Tercer Plan Quinquenal. Los JMC dirigen las siguientes funciones: b(a) Administración de órdenes permanentes; b(b) Consulta sobre reducción y racionalización de personal; b(c) Examen de la situación económica general de la empresa respectiva; b(d) Mejora de la productividad; b(e) Asuntos relativos a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores. Esta lista podría variar y ser transformada de grupo a grupo. Se excluyeron asuntos tales como los salarios, asignaciones y bonificaciones, que están sujetos a la negociación colectiva. La Primera Comisión Nacional de Trabajo (1966-69) llevó a cabo un estudio objetivo y atribuyó las fallas de los JMC a los siguientes factores: b(f) Falta de fe de los partidos representados en la capacidad del Consejo para lograr los resultados deseados; b(g) Empleadores progresistas, quienes ya tenían un sistema de consulta con sus trabajadores a través de un sindicato o comité de empresa reconocido, y consideraban que los JMC eran superfluos; b(h) Las gerencias y los sindicatos generalmente se muestran reacios a contar con una multiplicidad de órganos conjuntos; b(i) los JMC no pueden funcionar eficientemente cuando (a) las relaciones laborales no son cordiales, y (b) no se cuenta con comités de empresa, procedimientos conciliatorios, ni con el reconocimiento de sindicatos;

c) *Consejos Directivos Mixtos* (JMC, 1958). La Resolución de Política Industrial de 1956 señalaba que: 'En una democracia socialista, los trabajadores son socios en la tarea común de desarrollo y deben participar en ella con entusiasmo. Debe existir consulta conjunta y los trabajadores y los técnicos deben, cuando sea posible, asociarse de manera progresiva con la gerencia'. En consecuencia, los JMC fueron introducidos en 1958. Se suponía que los JMC tenían responsabilidad administrativa con respecto a diversos asuntos relacionados con bienestar, seguridad, formación profesional, preparación de roles de vacaciones, cambios en las prácticas de trabajo, modificación/formulación de órdenes permanentes, racionalización, productividad, etc. Los JMC no recibieron mucho apoyo de los sindicatos o la gerencia, y la aparente similitud entre el alcance y las funciones de los JMC y de los comités de empresa, dio como resultado una multiplicidad de órganos consultivos bipartitos;

d) *Trabajadores Directores* en Bancos Nacionalizados (1970). Luego de la nacionalización de los bancos en 1969, el gobierno exigió que todos los bancos nacionalizados nombraran a trabajadores como directores para que integraran sus directorios, de los cuales uno representaría a los trabajadores y el otro a los funcionarios. Este esquema implicaba la verificación de la afiliación a los sindicatos, la identificación del sindicato representativo y el nombramiento de un director trabajador de una terna propuesta al gobierno por el sindicato representativo. El mandato de un empleado director era de tres años, mientras que el proceso de verificación de la afiliación a un sindicato podía no realizarse ni una sola vez en una década. Paralelamente, el gobierno también empezó a nombrar a representantes de los trabajadores en los directorios de varias empresas públicas; pero estos representantes no podían tener un vínculo directo con la empresa para organizar al sindicato a nivel local, y posiblemente eran

elegidos entre los líderes nacionales, o en base a algún otro criterio elusivo. El rol y las funciones de los trabajadores que son directores no se han establecido con claridad.

e) *Enmienda a la Constitución* y el Plan de 1975. En 1975 se enmendó la Constitución y se insertó la Sección 43A en los “Principios Directivos de la Política Estatal (Parte IV de la Constitución)”, que dispone que ‘el Estado adoptará medidas, mediante la legislación adecuada o de cualquier otra forma, para lograr la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas, establecimientos u otras organizaciones dedicadas a una industria’. En consecuencia, en 1975, se notificó el plan de participación de los trabajadores en la administración, a nivel del taller y de la planta, en las industrias manufactureras y mineras que emplean a quinientos o más trabajadores. Se asignó a los comités de taller y de planta funciones específicas relacionadas con la producción y la productividad, el manejo de desperdicios, la reducción del ausentismo, la seguridad, la maximización del uso de las máquinas y el personal, entre otros.

f) *Plan de Participación de los Trabajadores en la Gerencia* (1977 y 1983). Este plan, bastante similar al plan de 1975, se introdujo en 1977 y se extendió a las organizaciones comerciales y de servicios que contaban con cien (100) o más trabajadores. El primer plan suscitó cierto entusiasmo en un inicio durante el estado de emergencia, pero decayó pronto, luego del levantamiento del estado de emergencia y el cambio de gobierno en 1977: el nuevo gobierno, dirigido por Janta Dal, constituyó una comisión tripartita especial para la participación de los trabajadores en la gerencia, el cual recomendó una participación de tres niveles: en el directorio, la planta y el taller, pero el gobierno no duró suficiente tiempo para poner en práctica las recomendaciones. El Ministerio de Trabajo introdujo un nuevo plan, en 1983, que era aplicable a todas las empresas del sector público central, salvo aquellos casos que estaban específicamente exonerados, así como también una comisión tripartita permanente, con la finalidad de facilitar la revisión del plan anterior y adoptar medidas correctivas, de ser necesario. La implementación del plan se delegó a los ministerios administrativos correspondientes. Escasamente la mitad de las empresas del sector público central introdujeron el plan en la siguiente década;

g) *Participación de los Trabajadores en el Capital*, 1985. El Presupuesto de la Unión correspondiente al período 1985-86 dispuso el ofrecimiento de opción sobre acciones a los trabajadores de hasta el 5 por ciento del total de las acciones. Se esperaba que la participación de los trabajadores en el capital fuera un elemento importante en la mejora de la participación de los trabajadores en la dirección.

h) *Proyecto de Participación de los Trabajadores en la Administración* (1990). El descontento del gobierno con la implementación de esfuerzos voluntarios, dio como resultado un Proyecto de Ley que se introdujo en el *Raiya Sabha* el 30 de mayo de 1990, que implementa la participación de los trabajadores en los tres niveles: directorio, planta y taller. El Proyecto de Ley proponía establecer la Participación de los Trabajadores en la Administración de empresas, establecimientos u otras organizaciones dedicadas a alguna industria, y contemplar asuntos relacionados con ellos o inherentes a ellos.

i) *Director Trabajador*. En el pasado, algunas casas comerciales privadas, como el grupo Shriram (DCM), solían tener en el directorio un representante de los trabajadores que era nombrado por la gerencia. Posteriormente, la mayoría de empresas privadas discontinuaron el sistema, aunque algunas compañías de Tata (por ejemplo, Tata Iron and Steel Company), siguieron practicando este sistema por un tiempo más largo. En varias empresas (aunque no en todas) del sector público central, ha existido una tradición de representación de trabajadores en el directorio. Estos representantes eran nombrados por el gobierno. En la actualidad, la representación de los trabajadores ya no está tan extendida como antes. A raíz de la nacionalización de los bancos, en 1969, el gobierno introdujo disposiciones legales que requerían la presencia de dos representantes de los trabajadores en el directorio de cada banco nacionalizado. El Director que representa a los Trabajadores es nombrado/elegido por el

sindicato más representativo del banco. Sin embargo, el Director que representa a los funcionarios (empleados de la categoría no trabajadores), es nombrado por el Departamento de Banca, el Ministerio de Finanzas y el gobierno de la India. Una revisión del funcionamiento del sistema de directores de trabajadores en bancos nacionalizados puso en evidencia muchas debilidades del sistema. Existe también la sensación de que algunos miembros no tienen la capacidad para hacer la diferencia. Por otro lado, en el área de puertos importantes, la Ley de Puertos Principales (Ley 31 de 1997), establece que dos trabajadores deben actuar como miembros de la junta directiva. En las juntas de trabajadores portuarios (que están en proceso de desaparición debido a la política gubernamental que contempla su abolición), se disponía la representación proporcional de miembros trabajadores en el órgano administrativo de tales juntas. En las empresas industriales deficitarias absorbidas por los trabajadores o con la cooperación de los trabajadores y la participación en el capital, normalmente existen disposiciones para la existencia de trabajadores en calidad de directores. En algunas de estas empresas, las acciones de los trabajadores son mantenidas por una cooperativa de trabajadores, que se encuentra bajo el control del, o de los, sindicato(s) mayoritario(s). Esto le permite a los trabajadores tener mayor voz en la administración, incluyendo el nombramiento de la alta dirección. Cuando hay un(a) trabajador(a) que es miembro del directorio, él o ella podrá tener acceso a información y planes futuros. Sin embargo, varios trabajadores que son directores se quejaron de que a menudo se les negaba información (aduciendo motivos de confidencialidad), o no sabían qué tipo de decisión se había adoptado.

INDIA (Consulta Conjunta)

En la India, en el centro, aparte de la disposición relativa a la formación de comités de empresa al amparo de la Ley de Conflictos Laborales antes mencionada, no existe ninguna disposición legal para la promoción de la consulta conjunta sobre una base bipartita o tripartita. No obstante, se ha mantenido la tradición de las consultas tripartitas a iniciativa del gobierno, aunque en una etapa se había dejado que cayera en desuso. La Conferencia del Trabajo de la India, que es el órgano tripartito supremo, ya no se reúne cada año como lo hacía antes, pero se convoca cada cierto tiempo para discutir asuntos de política que podrían estar siendo evaluados por el gobierno. Sin embargo, los Comités Laborales tripartitos se reúnen con mayor frecuencia y en ellos se discuten y analizan, en forma individual e integral, 'temas como huelgas, paros patronales, clausura de las industrias, participación de los trabajadores en la administración, y requisitos de seguridad y salud ocupacional'. El gobierno está comprometido con la participación de los trabajadores en la gestión. Esta política se remonta al año 1956, cuando la idea de un consejo directivo mixto fue concebida por el gobierno y pronto implementada por un mandato suyo. No obstante, este esquema perdió fuerza, principalmente debido a la indiferencia de la gerencia y los sindicatos y, poco a poco, incluso el gobierno perdió interés en él. Durante el Estado de Emergencia (1975-1977) el gobierno revivió la idea, una vez más bajo la forma de consejos mixtos en dos niveles, en organizaciones que emplean a quinientos 500 o más trabajadores. Sin embargo, el gobierno de Janata (1977-79) dejó que se debilitara y planeó introducir un plan de participación de tres niveles para los trabajadores. Esta idea se quedó básicamente en la etapa de planificación y nunca levantó vuelo. Los conceptos discutidos en este contexto incluyeron la formulación de un esquema estatutario que establecía foros consultivos a nivel del taller, la planta y el directorio de la empresa, tanto en el sector público como en el sector privado. El otro concepto que involucra la participación en el capital – un requisito obligatorio para la gerencia pero opcional para los empleados – también fue sometido a discusión. No obstante, no se ha avanzado mucho en esa dirección. A nivel estatal, en virtud de la Ley de Relaciones Laborales de Bombay (BIR, 1946) y la Ley de Enmienda y Ampliación de Gujarat (*Gujarat Extension and Amendment Act*) (1961), en su versión modificada en 1972, los gobiernos de Maharashtra y Gujarat han adoptado disposiciones que establecen consejos conjuntos en las empresas industriales. El esquema de consulta conjunta

usualmente enfrenta dos dificultades: (a) la indiferencia de los trabajadores hacia la consulta, ignorando los temas que más les conciernen. Estos temas incluyen salarios, vivienda, seguridad social, seguridad en el empleo y ascensos, etc.); b) la hostilidad e inseguridad de los gerentes ante el temor de perder las limitadas facultades y rol que tienen si todos los asuntos importantes se discuten en los órganos conjuntos. Además, aún prevalece la oposición más fundamental de los empleadores privados a tener que compartir sus prerrogativas, y la renuencia de los ministerios del sector público a tener que delegar su autoridad efectiva debido a su responsabilidad para con el Parlamento. Asimismo, en el sector público, en las etapas cruciales de las negociaciones sobre salarios, a los ministros les agrada desempeñar el papel decisivo, relegando a un segundo plano, incluso, al personal directivo superior de las empresas de servicio público.

INDIA (Negociaciones Conjuntas)

El gobierno ha adoptado varias acciones para mantener el diálogo con sus trabajadores. Esto por sí refleja un deterioro considerable de la doctrina de la relación entre amos y sirvientes, que rige básicamente las condiciones de servicio de los trabajadores del gobierno. En una serie de casos, los mismos órganos también negocian y llegan a un acuerdo. Los Mecanismos de Consulta Conjunta (JCM por sus siglas en inglés) ahora abarcan el total de los trabajadores, incluyendo los civiles trabajadores en instalaciones de defensa, y las empresas administradas por departamentos. Los Ferrocarriles de la India han mantenido un Mecanismo de Negociación Permanente (PNM por sus siglas en inglés) desde 1951 y, además, cuentan con un JCM desde 1969. Han discutido temas relativos a sueldos y condiciones de servicio, así como a la seguridad y los intereses del público viajero. El PNM en los ferrocarriles es el resultado de un acuerdo entre los sindicatos y el Ministerio de Ferrocarriles y no está sujeto a ninguna disposición legal. Funciona como una estructura de tres niveles: a) el primer nivel opera a un nivel de división o taller, y en la sede principal involucra al gerente general del Ferrocarril Zonal y al ejecutivo central del sindicato reconocido; b) el segundo nivel consta del Consejo de Ferrocarriles y la federación de sindicatos reconocida; y c) el tercer nivel funciona como un tribunal *ad hoc*, que está conformado por igual número de representantes de los sindicatos y la administración de los ferrocarriles, con un presidente neutral. A medida que el campo de la unidad de negociaciones aumenta, el alcance de las negociaciones también aumenta. Temas tales como escalas salariales, asignaciones, etc., se tratan en el segundo nivel. En el primer nivel, sólo se pueden tratar los asuntos que están dentro del ámbito de responsabilidad y competencia del superintendente de la división. Así, en el primer nivel, el PNM funciona, además, como un comité de reclamos. En el segundo nivel se discuten los temas relativos a la creación y ratificación de puestos, servicios, vivienda, anomalías administrativas, etc. El tribunal puede investigar cualquier conflicto entre el Consejo de Ferrocarriles y las federaciones de sindicatos reconocidas que se pueda someter a su decisión. Los fallos no son obligatorios y el gobierno tiene la posibilidad de aceptar, rechazar o modificar la decisión del Tribunal'.

INFORMACIÓN Y CONSULTA (Legislación de la UE)

El acceso a la información en el proceso de toma de decisiones es un importante derecho del que gozan los representantes de los trabajadores. La ley de la UE ha establecido un proceso de información y consulta a los trabajadores en circunstancias específicas, como lo son los despidos colectivos o el traspaso de una empresa, o con relación a temas tales como la salud y la seguridad. La Directiva 94/45 relativa a los Comités de Empresa Europeos (en su versión modificada por la Directiva No.2009/38, del 6 de mayo de 2009), estableció la información y consulta para ciertos asuntos en compañías y grupos multinacionales. No obstante, la

información y consulta a los trabajadores como obligación general se introdujo por primera vez en la Directiva del Consejo 2002/14, por la que se establece un marco relativo a la información y consulta a los trabajadores en la Comunidad Europea. Esta directiva es aplicable a todas las empresas que tienen un mínimo de cincuenta (50) trabajadores, o a establecimientos que emplean a no menos de 20 trabajadores en la Comunidad Europea, según elijan los Estados Miembros. ‘Información’ se define en la directiva como la transmisión de datos por el empleador a los representantes de los trabajadores, para que puedan tener conocimiento del tema tratado y lo examinen’ (Artículo 2(f)). En el Artículo 2(g) de la Directiva 2002/14, ‘consulta’ se define como ‘el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre los representantes de los trabajadores y el empleador.’ Por lo tanto, la consulta es una etapa del proceso de administración de la empresa en el cual las personas consultadas pueden ejercer influencia sobre la toma de decisiones. Las condiciones de la consulta se definen, además, en el Artículo 4(4): “(a) en un momento, de una manera y con un contenido apropiados; (b) al nivel pertinente de dirección y de representación, dependiendo del tema en debate; (c) en base a la información proporcionada por el empleador, de conformidad con el Artículo 2(f) y el dictamen que los representantes de los trabajadores tienen derecho a formular; (d) de tal modo que permita a los representantes de los trabajadores reunirse con el empleador y obtener una respuesta justificada a su eventual dictamen; (e) con el fin de llegar a un acuerdo sobre las decisiones que se encuentran dentro de las potestades del empleador indicadas en el inciso 2(c)”. El Artículo 4(2) especifica lo que abarca la información (y la consulta en la empresa): (a) información sobre la evolución reciente y probable de las actividades de la empresa, o establecimiento, y de su situación económica; (b) información y consulta sobre la situación, estructura y evolución probable del empleo en la empresa o establecimiento, así como sobre las eventuales medidas preventivas previstas, especialmente en caso de que exista una amenaza para el empleo; c) información y consulta sobre las decisiones que pudieran provocar cambios sustanciales en la organización del trabajo o en las relaciones contractuales.

Las modalidades prácticas de información y consulta serán determinadas por los Estados Miembros, quienes podrán encomendar a la gerencia y a los trabajadores para que lleguen a acuerdos voluntarios, ‘respetando los principios enunciados en el Artículo 1’. Por ejemplo, el Artículo 1(3) requiere que: “En la definición o aplicación de las modalidades prácticas de información y consulta, el empleador y los representantes de los trabajadores trabajarán con espíritu de cooperación en cumplimiento de sus derechos y obligaciones recíprocas, teniendo en cuenta los intereses tanto de la empresa o establecimiento como de los trabajadores”. Las modalidades prácticas de información y consulta que los Estados Miembros deben determinar incorporan un proceso de nueve etapas secuenciales: a) transmisión de información/datos (Artículo 2(f)); b) conocimiento y examen de estos datos (Artículo 2(f)); c) realización de un estudio adecuado (Artículo 4(3)); d) preparación para la consulta (Artículo 4(3)); e) formulación de un dictamen (Artículo 4(4)(c)); f) reuniones (Artículo 4(4)(d)); g) una respuesta justificada del empleador al dictamen (Artículo 4(4)(d)); h) ‘intercambio de opiniones y el establecimiento del diálogo’, (Artículo 2(g)); i) debate (Artículo 4(4)(b)) ‘con el fin de llegar a un acuerdo sobre las decisiones’ (Artículo 4(4)(e)).

La información relativa a las actividades de la empresa es a menudo confidencial, y el Artículo 6 especifica las condiciones bajo las cuales no se puede suministrar información, o en qué casos se puede considerar confidencial. El Artículo 6(2) señala: ‘los casos específicos y dentro de los límites y condiciones establecidos por la legislación nacional, en los que el empleador no está obligado a facilitar información o a proceder a consultas cuando, la naturaleza de dicha información o consulta sea tal, según criterios objetivos, que podrían crear graves obstáculos al funcionamiento de la empresa o establecimiento, o ser perjudiciales para el mismo. La Directiva 2002/14 es bastante significativa, pues es la primera ley de la CE que generaliza la obligación de informar y consultar a los trabajadores. Podría decirse que establece un modelo

social europeo de representación de los trabajadores obligatoria, así como la información y consulta obligatorias a los representantes de los trabajadores.

INFORME BULLOCK (véase: REINO UNIDO-Democracia Industrial)

INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

El término *involucramiento* abarca una amplia variedad de instituciones y procesos. En general, se podría decir que el involucramiento de los trabajadores es un proceso que permite a estos últimos ejercer cierta influencia en su trabajo, así como sobre las condiciones bajo las cuales trabajan. En este sentido, *influencia* e *involucramiento* se pueden entender del mismo modo. El involucramiento puede ser pasivo y activo, dependiendo de cómo esté estructurado el mismo dentro de una *organización* (por ejemplo, muchas formas de participación financiera, tales como opciones sobre acciones, pueden involucrar a los trabajadores, pero no establecen que éstos puedan ejercer influencia. Además, en este caso específico, la distinción entre influencia activa e involucramiento pasivo puede ser relevante). El involucramiento dentro de una organización se puede definir como la influencia que ejercen los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, tradicionalmente controlado por un grupo limitado. El involucramiento de los trabajadores en las empresas requiere de trabajadores influyentes, capaces de expresar sus opiniones en forma autónoma y libre en sus negociaciones, diálogo y relaciones dentro de las unidades organizacionales. El grado real de involucramiento, no obstante, depende del nivel organizacional de participación, de su forma y de los asuntos a discutir. En este sentido, el involucramiento de los trabajadores puede estar limitado a: a) decisiones de personal u organizacionales relacionadas con asuntos tales como tiempo de trabajo, ascensos, procedimiento de despidos colectivos, etc.; y puede hacerse extensivo a: b) decisiones sociales o participación en las decisiones sobre la administración de los programas de bienestar social, reglamentos de seguridad y salud, fondos de pensión, roles de vacaciones; o se puede maximizar a: c) decisiones económicas, el nivel más alto de participación - ya que éstas incluyen temas tales como métodos de producción, planificación y control de la producción, inversiones, distribución, etc., incluyendo la autodeterminación, colaboración y confianza entre todos los miembros de una organización.

IRLANDA (Participación de los Trabajadores)

Desde los inicios de la sindicalización, los sindicatos han luchado por el derecho de los trabajadores a contar con información sobre la compañía/empresa para la que trabajan, y por el derecho a involucrarse en la toma de decisiones que pudieran afectarlos. Hasta hace pocos años, a esta organización y lucha sindical se le denominaba 'democracia industrial'. La democracia industrial tiene que ver simplemente con hacer extensiva la democracia al lugar de trabajo. Consiste en que los trabajadores estén debidamente informados sobre los avances relacionados con su compañía o empresa, y tengan el derecho a ser consultados por el empleador antes de que se produzca cualquier acontecimiento, o de que se tomen decisiones administrativas. La finalidad es asegurar que tales decisiones tomen en cuenta las necesidades e intereses de los trabajadores. Últimamente, a dicha democracia industrial se le conoce como 'participación de los trabajadores'. Las disposiciones legales que prevén una modalidad limitada de participación de los trabajadores abarcan una serie de empresas del sector público. En el sector público y privado, algunas compañías están amparadas por legislaciones que establecen la información y consulta transnacional a los trabajadores a nivel de Europa. Finalmente, la Directiva de la UE N° 2002/14 ha sido transpuesta a las leyes de Irlanda. Ello dará a un gran número de trabajadores del sector público y privado el derecho a ser informados

y consultados sobre asuntos que pudieran afectar tanto a ellos como a su compañía. Ninguna legislación logra establecer realmente una participación de los trabajadores. No obstante, realmente establece buenas oportunidades para que los Representantes Sindicales tengan acceso a información importante, e interactúen con los altos directivos a fin de expresar sus puntos de vista, objetar la posición que tiene la gerencia en cuanto a una serie de temas, y aumentar su conocimiento sobre la compañía y sus prospectos. Ello deberá mejorar la efectividad de los Representantes Sindicales a favor de sus miembros.

IRLANDA (Representación de los Trabajadores a Nivel de Directorio de las “Empresas Estatales”)

Las compañías del sector privado operan con una estructura de directorio monista, y están interesadas en satisfacer los intereses de los accionistas exclusivamente. No existe ninguna tradición de representación de los trabajadores a nivel de directorio de una compañía, y los comités de empresa no forman parte del sistema de relaciones laborales en Irlanda. Pero otra es la historia en el sector público. En 1977, la Ley de Participación de los Trabajadores (Empresas Estatales) otorgó a los trabajadores de algunas “empresas estatales” (empresas comerciales patrocinadas por el Estado), el derecho a elegir hasta un tercio de los miembros de su directorio, “mediante la elección [...] entre los trabajadores para su nombramiento como parte del directorio”. A estos representantes de los trabajadores se les conoce como ‘Directores Trabajadores’. Las elecciones de los Directores Trabajadores, como parte del Directorio de las Empresas Estatales, comprendidas dentro de la Ley, se celebran una vez cada 4 años. Todo empleado que tenga dieciocho (18) años de edad o más y que haya trabajado en la empresa por un período continuo de no menos de un año puede votar en una elección. El número de Representantes de los Trabajadores elegidos como parte del Directorio de una empresa puede reducirse, mediante una orden, a menos del tercio establecido, siempre y cuando el número fijado no sea menor a dos. La Ley de Participación de los Trabajadores (Empresas Estatales) emitida posteriormente (1988), prescribe que se debe ‘facilitar la introducción de modalidades participativas en subdirectorios de un gran número de empresas estatales mediante un acuerdo entre los intereses de la empresa y de los trabajadores.’ La legislación estipula el nombramiento de un ‘funcionario adecuado’ en cada empresa estatal, quien tendrá responsabilidad por los procedimientos relacionados con el establecimiento de modalidades participativas en subdirectorios. El establecimiento de modalidades de consulta a los trabajadores fue iniciado por los trabajadores que conforman el órgano. Las modalidades de consulta se pueden activar, ya sea a solicitud del sindicato reconocido por la compañía, o cuando una mayoría de los trabajadores voten a favor de las modalidades de consulta. La nueva ley fue bastante flexible en cuanto a la forma que deben adoptar los mecanismos de consulta propuestos; pero sí estableció algunas disposiciones básicas sobre sus funciones. Se otorgó a los sindicatos, organizaciones de personal u otros órganos designados, reconocidos para fines de la negociación colectiva, el derecho exclusivo a proponer candidatos para su elección como directores trabajadores. Todos los trabajadores, incluyendo los que trabajan a tiempo parcial, tienen derecho a votar en la elección de estos representantes a nivel de directorio. Una vez elegidos, los directores trabajadores tienen los mismos derechos y deberes en el directorio que los directores ordinarios de la compañía, quienes generalmente son nombrados por el gobierno. No obstante, el gobierno se mostró renuente a ampliar o imponer leyes sobre participación en el sector privado de Irlanda, si resultaba imposible fomentar dicho avance mediante el estímulo y la negociación de acuerdos de asociación.

La Sección 6 de la Ley de Participación de los Trabajadores (Empresas Estatales) dispone que los representantes de los empleadores y trabajadores de ‘un órgano especificado’ pueden celebrar ‘acuerdos’ que contemplen: a) un intercambio regular de opiniones e información entre la gerencia y los trabajadores con relación a los asuntos especificados en el acuerdo; b) la

entrega oportuna, por la gerencia a los trabajadores, de información sobre ciertas decisiones que pudieran tener un impacto significativo en los intereses de los trabajadores; c) la difusión a todos los trabajadores de información y puntos de vista derivados de acuerdos participativos. Los acuerdos pueden contener, además, cualquier otro aspecto que la gerencia y los trabajadores decidan mutuamente. Asimismo, la referida sección permite la revisión, modificación y sustitución del acuerdo participativo, así como la disolución del mismo. Los acuerdos para establecer la participación de los trabajadores en el subdirectorío usualmente son negociados por los sindicatos en representación de sus miembros. Los sindicatos tendrían sus propios problemas y prioridades particulares para incluirlos en el acuerdo. Además, los sindicatos proporcionan información, asesoría y capacitación sobre el establecimiento y operación de las estructuras y procesos de participación en el subdirectorío. Los gastos incurridos por una empresa estatal para establecer modalidades participativas en el subdirectorío serán asumidos por la misma empresa.

Algunas de las ex compañías estatales que han sido privatizadas siguen teniendo directores trabajadores en sus directoríos. En un inicio, los gerentes de las empresas de propiedad estatal se mostraban hostiles y recelosos con la creación de directores trabajadores, a quienes a menudo se excluía de la toma de decisiones clave y de importantes subcomités de la compañía, tales como el subcomité de finanzas. Por su parte, muchos directores trabajadores se sentían incómodos a la hora de tratar los asuntos financieros y reclamaban un mayor acceso a la capacitación. Originalmente, existía cierta preocupación de que los directores trabajadores pudieran suponer un reto para las estructuras de la negociación colectiva y las relaciones laborales existentes. Sin embargo, con su único derecho a nominar a sus representantes en el directorío, los sindicatos han podido mantener un papel dominante en el proceso. (Véase el Cuadro 3)

IRLANDA (Directores Trabajadores en los Órganos Comerciales Públicos)

La Ley de Participación de los Trabajadores (Empresas Estatales) (1997, 2001) constituye la base formal para la participación de los trabajadores en el directorío. A las organizaciones sujetas al deber de aceptar a los directores trabajadores se les describe como 'órganos designados' (o compañías). No existe el derecho a la nominación personal. La nominación al puesto de director trabajador es controlada por los sindicatos o por órganos calificados reconocidos por el órgano designado para fines de la negociación colectiva. Para los fines de estas elecciones, el colegio electoral está conformado por todos los trabajadores de 18 años de edad en adelante que hayan trabajado por un período de no menos de un año previo a la votación. Sin embargo, la legislación no describe los deberes de los directores trabajadores, o amplía el contenido de los deberes de los directores a los trabajadores de la compañía. Los directores trabajadores funcionan como directores ordinarios de la compañía que están sujetos a los deberes fiduciarios usuales de los directores de la compañía, teniendo como función principal la salvaguarda de los intereses de los accionistas.

IRLANDA (Comités de Empresa en Empresas de Dimensión Comunitaria)

La Ley de Información y Consulta Transnacional a los Empleados (*Transnational Information and Consultation of Employees Act*), de 1996, implementó como parte de las leyes irlandesas la Directiva 94/45 relativa al establecimiento de Comités de Empresa Europeos (en su versión modificada por la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo de 2009). En particular, la sección 18 de la Ley se refiere a tres faltas: el incumplimiento de la dirección central de proporcionar a los representantes de los empleados información sobre el número de trabajadores contratados por el grupo; el incumplimiento de la dirección central de establecer un EWC en los casos

requeridos según la Sección 13; y la divulgación de información confidencial por parte de los representantes de los empleados.

IRLANDA (Planes de Opciones sobre Acciones para los Trabajadores)

Las leyes tributarias de Irlanda promueven el desarrollo de planes de participación de los trabajadores en el accionariado. Se han establecido incentivos tributarios, cuya finalidad es alentar a las compañías para que implementen fideicomisos de acciones para los trabajadores, y animar a los trabajadores para que reciban su remuneración en forma de acciones. Existen tres tipos de planes de accionariado aprobados: planes de participación en los beneficios y planes de opciones sobre acciones relacionadas con ahorros. Bajo el plan aprobado de participación en los beneficios, los beneficios se distribuyen en forma de acciones que son transferidas a un fideicomiso que actúa en representación de los trabajadores participantes. Si el empleado deja sus acciones en el fideicomiso por tres años, luego puede adquirir las acciones (y la facultad para disponer de ellas), sin tener la obligación de pagar el impuesto a la renta (aunque las ganancias de capital serán pagaderas sobre las utilidades de la venta de las acciones). En el caso *Abbot contra Philbin* (1960; 39 TC 82), se sostuvo que el otorgamiento de una opción sobre acciones representaba un incentivo o beneficio del cargo y que, por ende, estaba sujeto al pago del impuesto a la renta. Sin embargo, cualquier diferencia existente entre el valor de las acciones y el precio de la opción al momento del ejercicio de dicha opción, no constituía un emolumento, sino un reconocimiento del valor del bien de su propiedad (y, por tanto, sólo estaba sujeta al impuesto sobre las ganancias de capital). El punto de vista de que el impuesto a la renta se pagaba sólo sobre el descuento, de existir alguno, entre el precio de la acción y el precio de la opción al momento de su otorgamiento, beneficiaba a los trabajadores. Esto, por cierto, se debió a que el precio de ejercicio al momento del otorgamiento usualmente era el valor de mercado de la acción. La Ley de Finanzas, 1986, revirtió la postura del caso *Abbott contra Philbin*, al establecer la obligación de pagar el impuesto a la renta al momento de ejercer la opción sobre acciones. No obstante, la Ley de Finanzas de 2001 (Sección 15) restauró la postura anterior una vez más: en el caso de un plan aprobado de opciones sobre acciones, sólo se paga el impuesto sobre las ganancias de capital, equivalente al 20 por ciento de la diferencia entre el precio pagado a la hora de ejercer la opción y la suma obtenida de la venta de las acciones. Estos beneficios sólo se aplican en el caso del plan aprobado de opciones sobre acciones. La condición esencial para la aprobación contenida en la Ley del Impuesto a la Renta de 1997 es que las acciones cubiertas por dicho plan deben otorgarse bajo términos similares con respecto al 70 por ciento de las opciones otorgadas. El resto de las opciones otorgadas (hasta el 30 por ciento) se pueden otorgar a 'trabajadores o directores clave', directores o trabajadores a tiempo completo, cuyas habilidades especializadas, calificaciones y experiencia sean verificadas por la compañía como esenciales para su éxito. Los fideicomisos de acciones para los trabajadores fueron establecidos por la Ley de Finanzas de 1997. Se usan más comúnmente en las empresas del sector público o semipúblico. Los pagos los realiza la empresa al fideicomiso de acciones para los trabajadores. El fideicomiso usa las ganancias para adquirir acciones de la empresa. No se paga el impuesto a la renta si el empleado posterga la adquisición de las acciones por tres años. (Por otro lado, el impuesto sobre las ganancias de capital se paga sobre las ganancias obtenidas mediante la disposición de las acciones; la tasa actual del impuesto sobre las ganancias de capital es 20 por ciento.). Todos los trabajadores que hayan trabajado en la compañía durante un período de calificación no mayor a tres años deben tener derecho a los beneficios de las acciones. Bajo el plan de opciones sobre acciones relacionado con ahorros, creado por la Ley de Finanzas de 1999 (e insertado en la Ley del Impuesto a la Renta de 1997 como Parte 17, Capítulo 3), no se paga ningún impuesto a la renta sobre la diferencia entre el precio de la opción fijado por el empleador y el valor de mercado. Esta exoneración del impuesto a la renta sólo se aplica cuando las acciones se compran con los ahorros acumulados bajo un 'plan de ahorro contractual certificado': un plan que establece

aportes periódicos de los trabajadores a una institución de ahorros calificada por un período especificado. Los beneficios tributarios están condicionados a que las acciones sean financiadas con fondos retirados de la cuenta establecida bajo el plan de ahorro contractual. (Véase el Cuadro 4)

ISRAEL (Participación de los Trabajadores)

La participación de los trabajadores se introdujo por primera vez en forma voluntaria en Israel en fábricas controladas por Hevrat Ovidm, una sociedad de cartera perteneciente a la Histadrut, mediante resoluciones adoptadas en dos Convenios de la Histadrut y, en un período anterior, por dos de sus conferencias, así como mediante las decisiones emitidas por el 76vo comité ejecutivo de 1964 y el 84vo comité ejecutivo de 1970, y las decisiones emitidas por el 10ma y 11vo Convenios de la Histadrut de 1966 y 1969, respectivamente. Después de cierta resistencia inicial, los ejecutivos administrativos de las empresas de la Histadrut empezaron a interesarse más en el tema, y los principios de la democracia industrial se implementaron cada vez más en más empresas de la Histadrut, de una manera totalmente individual y voluntaria. Los representantes elegidos por los trabajadores como parte de las juntas directivas mixtas en todos los niveles de dirección, desde el nivel de planta individual, hasta el nivel corporativo global. Las juntas directivas mixtas de las plantas industriales usualmente estaban integrados por siete miembros, tres de los cuales representaban a los trabajadores. Estas juntas se reunían regularmente y se les consultaba sobre todos los asuntos concernientes a la operación y políticas de la planta. Los miembros trabajadores no podían ser nombrados para puestos gerenciales, no podían ser elegidos por más de dos períodos de tres años, y no recibían ningún beneficio material por su participación en la junta. Tampoco podían participar en las decisiones sobre cuestiones contempladas en los convenios colectivos, tales como políticas salariales, beneficios sociales, y demás. La coadministración logró un mayor apoyo en 1975, gracias a la promulgación de la Sección 17(c)(3) de la Ley de Empresas Públicas (*Government Companies Law*) de 1975, que facultaba al Ministro de Finanzas para prescribir normas generales, en virtud de las cuales un representante elegido por los trabajadores podía ser nombrado como director de una empresa pública. Estas normas estipulaban que la participación de los trabajadores en la gerencia sólo podía tener lugar en empresas de propiedad del gobierno que empleaban a un mínimo de 100 trabajadores, y con la condición de que no se tratara de instituciones bancarias. Los representantes de los trabajadores electos participaban en la dirección de la compañía. El número de directores que se elegía entre los trabajadores ascendía a dos. Los representantes para la dirección tenían que ser elegidos por un sistema de votos generales, secretos, personales y directos. El derecho a elegir a un trabajador para que integrara la dirección se otorgaba a todo trabajador que, en la fecha de nombramiento, tenía como mínimo 18 años de edad y había trabajado en el lugar en cuestión por al menos un año. Toda persona que tenía derecho a votar podía convertirse en candidato, con la condición adicional de que debía haber trabajado en esa compañía por un mínimo de tres años, y de que no había sido condenada por ningún delito grave. Los trabajadores que ocupaban ciertos puestos – como los puestos ejecutivos o los puestos con autoridad para contratar o despedir a trabajadores, o para establecer condiciones de trabajo – tenían prohibido ser candidatos. De igual forma, los miembros de los comités de empresa, o de cualquier otro órgano elegido, no podían ser elegidos como miembros de la dirección. El mandato de un director era de tres años, pero un representante elegido por los trabajadores no podía desempeñarse como director por más de cinco años. La participación de los trabajadores en la dirección de una empresa de propiedad del gobierno no es automática. La coadministración sólo tiene lugar después del establecimiento de un comité de elecciones en una empresa pública particular. El establecimiento de un comité de elecciones es decidido por la organización que representa a los trabajadores en el centro de trabajo, y por los ministros a cargo de dicha empresa y en consulta

con la autoridad de las empresas públicas. Desafortunadamente, pese a la posibilidad legal de introducir la participación de los trabajadores, se ha utilizado muy raras veces.

ITALIA (Participación. Marco Legal)

El marco legislativo italiano de la participación de los trabajadores no está muy desarrollado. Sin embargo, la Constitución establece en su Artículo 46 que: ‘A efectos de elevar el nivel social y económico de los trabajadores y dependiendo de las necesidades de producción, la República reconoce el derecho de los trabajadores a participar en la dirección de las empresas, según las formas y dentro de los límites que establece la ley’. Esta disposición constitucional no sólo nunca entró en vigencia desde el punto de vista técnico, en el sentido de que el Parlamento no ha promulgado ninguna legislación con referencia explícita al Artículo 46, sino que tampoco el sistema italiano de relaciones laborales, de manera global, se ha desarrollado a través de la historia de acuerdo con lo previsto al momento de la Constitución. En efecto, la ley sólo establece un papel limitado en Italia sobre este asunto. La hostilidad o indiferencia del empleador, por una parte, y los conflictos entre los sindicatos, por otra parte, ha garantizado un desarrollo muy limitado de los directores trabajadores en los directorios de la empresa.

Durante las últimas dos décadas, sólo algunas empresas, que fueron la excepción, tales como la aerolínea Alitalia, y Zanussi, la empresa de electrodomésticos que forma parte de Electrolux de propiedad sueca, han contado con algunos sistemas de participación voluntaria. En algunas empresas del sector público, tales como los servicios postales y la sociedad de cartera estatal ENI, los representantes de los trabajadores fueron elegidos para integrar sus respectivos consejos de gestión. Sin embargo, la reforma de los servicios públicos y el impulso de la privatización durante la década de los 90 en Italia menoscabaron dichos acontecimientos. Los sindicatos, que ya se habían mostrado escépticos a dicha participación, llegaron a la conclusión de que la presencia de los representantes de los trabajadores en las juntas directivas de las empresas públicas que se habían trasladado al sector privado, o que estaban experimentando una reestructuración, no eran lo suficientemente efectivos para ejercer influencia sobre lo que estaba sucediendo. La organización de empleadores del país ya ha expresado su oposición a las disposiciones sobre la participación de los empleadores que se contemplan en el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea. Sin embargo, se vislumbra un avance en los derechos de información y consulta para los trabajadores de las pequeñas empresas. Por otro lado, al parecer los sindicatos están cambiando su actitud tradicionalmente negativa con respecto a la representación de los trabajadores a nivel del directorio de la empresa, puesto que debaten la introducción del Estatuto de la Sociedad Anónima Europea. Por otra parte, las tres federaciones sindicales principales de Italia están desarrollando un amplio convenio de negociación, que incluiría el avance de la implementación de las nuevas medidas sobre la representación de los trabajadores en el consejo de vigilancia de las Sociedades Anónimas Europeas. Por otro lado, la organización de empleadores líder del país, Confindustria, sigue escéptica sobre ciertas medidas que establecen la representación directa de los trabajadores de una empresa en el directorio a nivel nacional o europeo.

En efecto, el papel que desempeñan los sindicatos italianos en el lugar de trabajo se ha interpretado en la mayoría de los casos desde una perspectiva conflictiva y, por un largo tiempo y sólo hasta hace pocos años, en un sentido ideológico de conflicto entre las diferentes clases sociales que eran irremediabilmente antagónicas entre sí.

Si bien la negociación colectiva es de lejos la fuente más importante para la regulación de formas de participación, ésta de ninguna manera es la única. Existe una tendencia hacia la expansión de formas de participación que no se han definido formalmente en los acuerdos, pero que se está experimentando a iniciativa de la gerencia. La gestión de recursos humanos a través de otros medios que no sean las negociaciones sindicales ya no es anómala o poco

frecuente, especialmente en las medianas y grandes empresas. Los sindicatos ya no son hostiles, que hasta hace poco era el caso, con el tema de los círculos de calidad y estrategias similares para favorecer la participación de los trabajadores a fin de lograr mayor productividad en el trabajo. (Véase el Cuadro 3).

ITALIA (Derechos de Información y Consulta)

Los primeros derechos legales de información y consulta se introdujeron recién a inicios de la década de los 70, y sólo para hacer frente a la fuerte oposición por parte de las empresas. Efectivamente, la tradición del conflicto y confrontación en Italia ha hecho que se logre un pequeño avance en cuanto a los conceptos de representación de los trabajadores en los directorios de las empresas. Introducidos vía negociación colectiva, estos derechos se han extendido y formalizado en las cláusulas apropiadas de los convenios colectivos en varios niveles. Estas cláusulas obligan a las organizaciones de empleadores y/o empresas individuales a proporcionar a los sindicatos información sobre una serie de asuntos que se relacionan con la toma de decisiones de la compañía: desde los planes de inversión hasta las innovaciones tecnológicas, desde la descentralización de la producción hasta la instalación de nuevas plantas, desde el uso de la subcontratación y trabajo desde el hogar hasta la movilidad horizontal. La divulgación de la información por lo general viene acompañada del derecho a verificar, mediante una evaluación conjunta apropiada, la importancia y consecuencias de la información que reciben los sindicatos (véase también control de los trabajadores sobre la inversión). Esta modalidad de participación de los trabajadores en las relaciones laborales a nivel de la empresa se ha consolidado a través de algunos acuerdos interconfederales. Con el fin de tratar los efectos en los aspectos sociales, y los niveles de empleo y condiciones de trabajo asociados con los procesos de innovación tecnológica, así como la reorganización y restructuración empresariales, este acuerdo dispone el uso de instrumentos de participación, tales como los procedimientos de información, consulta, control y cumplimiento, o negociación que la ley establece, los acuerdos a nivel de la industria, todos los convenios colectivos de menor nivel, y la práctica de negociación actual.

ITALIA (Participación 'especializada' en Salud y Seguridad)

La negociación colectiva en muchos casos ha instalado órganos conjuntos, a nivel de la empresa, para la protección de la salud y seguridad de los trabajadores. Una tendencia que en parte se opone a la disposición legislativa sobre la materia, que inicialmente sólo se contemplaba en el Artículo 9 del *Statuto dei diritti dei lavoratori* (Ley N° 300/1970), el cual estipula que los trabajadores adoptarán sólo a través de sus “órganos representativos” la iniciativa de supervisar estos asuntos, así como de proponer nuevas medidas para la prevención de accidentes. Como se mencionó anteriormente, la negociación colectiva ha vuelto a considerar este asunto, estableciendo, a menudo, órganos conjuntos con el objetivo de lograr una estrecha colaboración entre las partes.

En Italia, la transposición de la Directiva 89/391 mediante el Decreto Legislativo N° 626/1994 (posteriormente trasladado al Decreto Legislativo N° 81/08, nueva Ley consolidada de de la Salud y Seguridad establece disposiciones para el nombramiento de representantes específicos con respecto a la salud y la seguridad, con derechos de información, consulta, supervisión y propuesta. En particular, se han establecido los servicios de protección y prevención de riesgos, que consiste en recursos humanos, sistemas técnicos y recursos internos y externos de la empresa (del Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 626/94), con el fin de brindar la prevención y protección de los riesgos profesionales en la empresa, o la unidad productiva. Éste es un instrumento operativo que el empleador puede utilizar para cumplir las obligaciones establecidas por ley. Con respecto a la organización de estos servicios, existen tres posibles

enfoques. Éstos pueden estar organizados dentro de la empresa o unidad productiva por el empleador, a quien se le exige que designe, entre aquéllos que tienen aptitudes y habilidades, a un funcionario de salud y seguridad a cargo de la prevención y protección, así como a encargados de seguridad, a quienes también se les exige que cuenten con las habilidades adecuadas, y que se les asigne los recursos y el tiempo necesarios para realizar las tareas que se les encomienda. También es posible que dichos Servicios se obtengan a través de la subcontratación. Sin embargo, en este caso también se requiere que aquellos trabajadores subcontratados por el empleador para que brinden dichos servicios, tengan las habilidades necesarias para dicho fin. Por último, el empleador puede optar por realizar estas tareas directamente (según el Artículo 10 del Decreto Legislativo bajo consideración, esto es posible sólo en ciertos casos, y salvo previo aviso al representante de salud y seguridad de los trabajadores: estos casos están generalmente correlacionados con el tamaño de la empresa o el tipo de actividad que se realiza). Se debe designar al funcionario de salud y seguridad (según el Artículo 8(2) del Decreto Legislativo en consideración) entre los trabajadores que están relacionados con los Servicios de salud y seguridad, y que es distinto al “delegado” de salud y seguridad (o representante de salud y seguridad), a quien se le exige supervisar el cumplimiento de los reglamentos de Seguridad; dicho delegado o delegada no tiene facultad para adoptar medidas de seguridad en términos prácticos, ni la facultad para asignar recursos, sin embargo, desempeña un papel ampliamente consultivo pero obligatorio. En consecuencia, la ley no señala ninguna sanción específica contra el representante de salud y seguridad, ni contra los agentes de seguridad, en el caso que no cumplan con las medidas de seguridad, ya que no tienen la facultad para adoptar medidas prácticas y, por lo tanto, no están sujetos a un proceso judicial en caso de que dichas medidas no se apliquen. Una de las tareas del servicio de salud y seguridad (Artículo 9, Decreto Legislativo N° 626/94) es elaborar propuestas para un plan de información y capacitación de los trabajadores, así como participar en las consultas sobre cuestiones de salud y seguridad (reuniones periódicas de protección y prevención de riesgos), y proporcionar a los trabajadores la información necesaria sobre la protección de su salud y seguridad. La primera tarea es, en efecto, uno de los aspectos más importantes e innovadores del Decreto Legislativo N° 626/94, ya que representa el foro principal de participación en temas de salud y seguridad de todas las personas a quienes les concierne las disposiciones legislativas en cuestión, así como el canal de información, capacitación, consulta y participación de los trabajadores a través de sus representantes. Las empresas que cuentan con al menos 15 trabajadores tienen la obligación de convocar a dicha reunión periódicamente, al menos una vez al año. Las empresas o unidades productivas que cuentan con menos de dicha cantidad, realizarán dicha reunión sólo cuando el representante de salud y seguridad así lo solicite, y sólo si las circunstancias ameritan la convocatoria de dicha reunión. En general, el empleador es responsable de convocar a una reunión de este tipo, cuando sea necesario, a través del representante de salud y seguridad. Por otra parte, el empleador debe proporcionar al servicio de salud y seguridad, información sobre la naturaleza de los riesgos y la organización del trabajo, el diseño e implementación de las medidas de prevención y protección, así como la descripción de las instalaciones productivas e información de los procesos, obtenida del registro de accidentes y enfermedades profesionales y, por último, las medidas que han adoptado los órganos de control

El representante de salud y seguridad de los trabajadores juega un papel fundamental, y se le define (Artículo 2(1)(f) del Decreto Legislativo N° 626/94) como la persona o personas, elegida(s) o designada(s) para representar a los trabajadores en los aspectos de salud y seguridad en el trabajo. No se espera que este representante simplemente presente las demandas sindicales. Dicho representante es un(a) trabajador(a) que es capaz de interactuar con el empleador de manera competente y bien informada, gracias al hecho de que las disposiciones sobre salud y seguridad garantizan, por un lado, el derecho de información y consulta sobre los asuntos relacionados con la protección de salud y seguridad en el trabajo, y

el derecho a tener acceso a documentos relevantes de la empresa y, por otro lado, el derecho a recibir (por cuenta de los empleadores) la capacitación necesaria para llevar a cabo las tareas para las cuales el trabajador o la trabajadora fue designado(a), con relación a la legislación sobre seguridad y salud y los riesgos específicos en el lugar de trabajo al que él o ella representa (según el Artículo 22(4) del Decreto Legislativo N° 626/94). Por primera vez se ha instalado en el lugar de trabajo una forma institucionalizada y específica de representación de los trabajadores en temas de salud y seguridad, a quienes se les otorga prerrogativas y derechos de participación con relación a los importantes procesos de la toma de decisiones. El principio general (estipulado en el Artículo 18 del Decreto Legislativo N° 626/94), es que todas las empresas o establecimientos deben elegir o nombrar un representante de salud y seguridad. Con respecto al nombramiento y elección del representante, así como a los medios para ejercer sus funciones específicas, la ley hace referencia al tema de manera explícita en la negociación colectiva. Entre las principales funciones que se le asigna al representante de salud y seguridad, se debe mencionar el derecho al acceso a lugares donde se lleva a cabo el trabajo; el derecho a ser consultado con anticipación y oportunamente sobre la evaluación de los riesgos, la identificación, planificación, implementación y supervisión de la prevención en la compañía o la unidad productiva; el derecho a ser consultado sobre el nombramiento de los agentes de salud y seguridad, las medidas sobre la prevención de incendios y servicios de primeros auxilios, y la evacuación de los trabajadores; el derecho a ser consultado sobre la organización de la capacitación para los trabajadores designados para encargarse de alguna emergencia; el derecho a recibir la información y documentación de la compañía relacionadas con la evaluación de riesgos y las medidas preventivas respectivas, así como la información sobre sustancias peligrosas, procesos, máquinas y equipos, la organización del ambiente de trabajo, las lesiones y enfermedades profesionales; el derecho a recibir información por parte del servicio de supervisión de salud y seguridad; el derecho a promover la formulación, estructuración e implementación de las medidas preventivas para proteger la salud e integridad física de los trabajadores; el derecho a informar cualquier hecho relevante durante las visitas e inspecciones que realicen las autoridades competentes; el derecho a participar en las reuniones periódicas para discutir los asuntos de salud y seguridad; el derecho a sugerir propuestas relacionadas con las medidas preventivas; el derecho a notificar al funcionario de salud y seguridad de la empresa sobre cualquier riesgo identificado en el trabajo; el derecho a derivar dichos asuntos a las autoridades competentes cuando parezca que las medidas de prevención y protección que adopte el empleador y los recursos asignados para implementarlos no son suficientes para salvaguardar la salud y seguridad en el trabajo. Por último, el Decreto Legislativo N° 626/1994 estipula que se pueden establecer órganos conjuntos entre los sindicatos (de acuerdo con el Artículo 20, Decreto Legislativo, N° 626/94) que implica a los empleadores y los trabajadores, con el fin de proporcionar orientación y promover la formación profesional de los trabajadores. Estos órganos también son el recurso de primera instancia para resolver controversias que surjan de la aplicación de los derechos de representación, información y capacitación que establece la legislación de salud y seguridad.

ITALIA (Participación; “Órganos Bilaterales”)

Algunos acuerdos interconfederales y convenios colectivos a nivel de la industria de ciertos sectores han introducido órganos para la administración conjunta, no sólo a nivel empresarial, sino también sobre la base territorial de formación profesional, un tema sobre el cual existe una considerable convergencia interesante de puntos de vista entre las dos partes de la industria. Estos órganos conjuntos (enti bilateralli) (o “bilaterales”) fueron los primeros en establecerse de forma embrionaria en la década de los 50, como fondos mutuos para la industria de la construcción (*casse edili*). Sin embargo, fue en la década de los 70 en que la negociación colectiva introdujo los órganos conjuntos que eran similares a aquéllos que ahora son difundidos, cuyo objetivo era tratar ciertos asuntos, tales como la evaluación y solución de

conflictos laborales, y la interpretación y clasificación de contratos de trabajo. El verdadero momento crucial de los órganos bilaterales se produjo a mediados de la década de los 90 cuando los interlocutores sociales los fortalecieron, redefiniendo sus funciones y área de operaciones. Este período fue testigo de la celebración de varios acuerdos intersectoriales entre los trabajadores y empleadores, asentando las conformidades de estos órganos, no sólo en el sistema de coordinación de servicios y formación profesional (introduciendo un proceso de certificación de la calidad de los servicios provistos), sino también como un medio para brindar ayuda a los trabajadores involucrados en los procesos de reestructuración que conllevan a la terminación o suspensión de la relación laboral, y para prestar servicios que favorecen la innovación organizacional y tecnológica en la empresa. Los acuerdos más significativos son: uno celebrado con la organización de empleadores Confindustria del sector artesanal, otro celebrado con Confapi, en 1993 y, finalmente, el acuerdo interconfederal de fecha 23 de julio de 1994 para el sector cooperativo. A partir de un análisis de estos acuerdos y de su implementación, se puede observar que los primeros servicios que se desarrollaron fueron los que proporcionaban apoyo mutuo, en contraposición a aquéllos que proporcionaban formación profesional. Se adoptaron medidas de apoyo al empleo, en un intento de compensar las insuficientes medidas de protección o “amortiguadoras” del seguro social, que nunca habían incluido a las pequeñas empresas. Estas medidas consisten, principalmente, en los fondos que deben proveer las empresas y, en ciertos casos, los trabajadores, a través de pequeños aportes y, posteriormente, el pago de subsidios a las empresas en momentos críticos.

El legislador también ha resaltado la importancia de los órganos bilaterales, en especial a través del Artículo 9, Ley N° 236/1993, que estipula la instalación de estos órganos para la implementación de acuerdos entre los sindicatos más representativos y las organizaciones de empleadores, a nivel nacional, adoptando disposiciones para que éstos celebren acuerdos con las regiones autónomas y provincias, para el análisis y estudio exhaustivo de los mercados laborales locales y los sondeos de las necesidades de formación profesional. Los órganos bilaterales, en general, pueden definirse como “organizaciones de organizaciones”, en las que las partes son: para los sindicatos, las confederaciones sindicales (CGIL, CISL, UIL), cada una con su propia autonomía e identidad separada, mientras que para los empleadores, los firmantes pueden ser organizaciones individuales (por ejemplo, Confindustria), o las organizaciones pluralistas (Confartigianato, Can, Casa, Claai). Los órganos bilaterales pueden tener una estructura interna compuesta por una junta general extraordinaria y ordinaria de los miembros, un directorio o gerencia, y un comité de auditoría. Todos los organismos administrativos y gerenciales se designan sobre la base del principio de representación conjunta de empleadores y sindicatos, generalmente durante un mandato de tres años renovables. La organización de empleadores es, generalmente, la encargada de nombrar al presidente del órgano bilateral en particular, en calidad de representante legal, mientras que los sindicatos nombran al vicepresidente. Con respecto a los procedimientos administrativos internos prevalece la regla de unanimidad, y se aplica a todas las decisiones importantes para resaltar el enfoque consensual que estos órganos intentan adoptar. El sistema de órganos bilaterales se encuentra sólidamente descentralizado a nivel regional y, en ciertos casos, a nivel provincial. Los cuatro órganos nacionales (órgano bilateral para los oficios artesanales, para Confindustria, Confapi y Cooperación) son intersectoriales y confederales. Además, existen órganos bilaterales para turismo y comercio, que están definidos de la misma manera a pesar de las características particulares de este sector.

De un análisis de determinadas disposiciones legislativas (Ley N° 30/2003 y Decreto Legislativo N° 276/2003, que pone en práctica esta Ley), surge una intención por parte del legislador italiano de proporcionar incentivos a través de una variedad de medidas para los organismos bilaterales y los métodos. En especial, el Artículo 2(1) (h) del Decreto Legislativo N° 276/2003, dispone una definición de organismos bilaterales que, en general, confirma que pueden establecerse de varias formas y enumera, de manera no exclusiva, las funciones que

estos organismos pueden desempeñar. La práctica de larga data de las relaciones laborales italianas queda, por ende, confirmada. Mediante dicha práctica se establecen los organismos bilaterales, a iniciativa de una o más organizaciones de empleadores y de los sindicatos más representativos que, a partir de esta disposición legislativa en adelante, están destinados a convertirse en el foro preferido para la regulación del mercado laboral “mediante la promoción de empleo regular de buena calidad; la correspondencia de la oferta y la demanda de trabajo: la promoción de iniciativas de capacitación, y la identificación de modalidades para brindar formación en la empresa; la promoción de las mejores prácticas contra la discriminación, y para la inclusión de los grupos menos favorecidos; la administración conjunta de fondos para el apoyo a los ingresos y la capacitación; la certificación de contratos de empleo y de remuneración proporcional y regular; el desarrollo de acciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo” y, tal vez aún más importante, “cualquier otra actividad o función que se les asigne”. Cabe mencionar que esta medida dispone que los organismos bilaterales se establezcan sólo mediante los sindicatos más representativos y, por lo tanto, no es de aplicación general, sino sólo para aquellos órganos que tienen el objeto de desempeñar las funciones establecidas.

ITALIA (Protocolo IRI)

En 1984, el grupo IRI de propiedad del Estado (en ese momento el grupo industrial más grande, privatizado en 1992 y cerrado en el 2002) y los tres sindicatos más importantes (CGIL, CISL y UIL), suscribieron un convenio general (el Protocolo IRI). Dicho convenio era el resultado de una convergencia de opiniones con respecto a: los objetivos de la política industrial del grupo IRI; la consolidación y desarrollo de los sectores clave, y la reestructuración y/o conversión a otros sectores; la contribución de los trabajadores a estos objetivos de reconstrucción y desarrollo, con mayores oportunidades para que pongan en práctica sus aptitudes profesionales a nivel de la empresa; una política de trabajo activa orientada a la distribución racional de recursos; y lineamientos sobre conducta, incluyendo mecanismos de negociación, que probablemente favorezcan la solución de estos problemas. Esta forma de participación se desarrolló a través de los “Comités Consultivos Conjuntos” en varios niveles: grupo, territorio, sector y grupos de empresas. Las funciones generales de estos comités eran las siguientes: a) previa evaluación e investigación de las opciones estratégicas para la política económica e industrial de proyectos de desarrollo y reestructuración, y de aspectos relevantes de la política de relaciones industriales y laborales; b) evaluación y asesoramiento formal, obligatorio pero no vinculante sobre estos asuntos; c) verificación y control de las fases de implementación; d) presentación de propuestas sobre la organización del trabajo, las relaciones industriales y el mercado laboral. El Protocolo también estableció un procedimiento para la consulta entre IRI y las confederaciones CGIL/CISL/UIL, de manera que los sindicatos pudieran actualizar las líneas generales de la política industrial, mediante reuniones, ya sea semanales o a solicitud de una de las partes. Finalmente, se dedicó una parte considerable del Protocolo a los procedimientos para prevenir y resolver conflictos colectivos a nivel de la empresa, así como a los procedimientos para resolver controversias grupales e individuales.

ITALIA (Participación Financiera de los Trabajadores. Marco Legal)

Los fundamentos regulatorios principales con respecto a la participación financiera de los trabajadores se contemplan en la Constitución de 1948 (Artículos 46 y 47), y en el Código Civil de 1942. Asimismo, no se han tomado medidas importantes para hacer cumplir el Artículo 46 (como se señaló anteriormente), o el Artículo 47, inciso 2, donde, por lo general, las referencias al favorecimiento de la inversión directa o indirecta en las principales industrias del país, se toman como referencias al ahorro en general, sin ninguna restricción específica a

los ahorros de los trabajadores, o a la inversión en el capital social de la compañía por parte de cada empleado individual. En Italia, a pesar de que la participación financiera de los trabajadores en la empresa está profundamente arraigada, ésta sigue siendo un asunto controversial. Sin embargo, la Recomendación de la UE N° 92/443 del 27 de julio de 1992 (con respecto a la participación financiera de los trabajadores en los beneficios y resultados de la empresa, incluyendo el accionariado), requería que los Estados Miembros adaptasen sus marcos nacionales a la promoción de la participación financiera de los trabajadores, también por medio de una desgravación fiscal o financiera, no se han tomado medidas luego de esta Recomendación, con excepción del Decreto Legislativo N° 314/1997, el cual no era suficiente por sí solo para respaldar o desarrollar este concepto.

Por lo tanto, los elementos más importantes del marco regulatorio se contemplan en el Código Civil que regula las diferentes modalidades de participación de los trabajadores en los beneficios y el accionariado, (Artículo 2349 del Código Civil, en su versión modificada por el Decreto Legislativo N° 6/2003). En base a esta disposición, la junta general de accionistas puede, como medida excepcional, asignar una participación en los beneficios a los trabajadores de la compañía (o de las compañías subsidiarias) a través de la emisión, por una suma equivalente al de las utilidades que se distribuirán, de categorías especiales de acciones que se asignarán a los trabajadores de la empresa de manera individual y libre (en otras palabras, a través de un aumento libre o nominal del capital). El Código Civil también señala que, mediante este procedimiento, se pueden asignar categorías especiales de acciones ‘con normas particulares sobre la forma, el método de transferencia y los derechos de los accionistas’. La junta general de accionistas, en consecuencia, no sólo tiene el deber de determinar el número de acciones que se otorgarán a los trabajadores, sino también de regular la asignación de las acciones y los derechos relacionados. El Artículo 2349 del Código Civil confiere a la junta de accionistas el derecho de asignar a los trabajadores de la compañía, o compañías subsidiarias, instrumentos financieros que no sean acciones, con derechos que no incluyen el correspondiente al voto en la junta de accionistas (la nueva cláusula 6 del Artículo 2364 del Código Civil dispone los instrumentos de este tipo sobre una base general). En este caso, se pueden establecer normas específicas con respecto a las condiciones del ejercicio de los derechos otorgados, las condiciones de la transferencia, y las causas de expiración de los derechos correspondientes a los accionistas, o del rescate. Se debe resaltar que, en cualquier caso, los trabajadores son libres de aceptar o rechazar la oferta de acciones libres. Además de una asignación libre de acciones, el Código Civil italiano adopta disposiciones para que los trabajadores adquieran acciones bajo términos favorables. Esta modalidad la usan de manera más amplia las empresas, y está regulada por el Artículo 2441(8) del Código Civil (en su versión modificada por el Decreto Legislativo N° 6/2003), según el cual la compañía puede aprobar una resolución para el aumento del capital accionario, con el incremento correspondiente en el número de acciones emitidas a un precio determinado a favor de los trabajadores de la compañía, de la compañía matriz, o de las compañías subsidiarias. La misma cláusula permite la suspensión de los derechos a opción sobre acciones de los accionistas existentes, hasta por una cuarta parte de las nuevas acciones emitidas, a través de la aprobación de la mayoría que se exige en las juntas generales extraordinarias. Para la suspensión de los derechos a opción sobre acciones por encima de dicho nivel, se requiere una mayoría absoluta. Las condiciones particularmente favorables consisten en la derogación del principio general que se establece en el Artículo 2441(1) del Código Civil, sobre cuya base, en el caso de un incremento del capital social, cualquier nueva acción emitida se debe ofrecer como una opción a los accionistas en proporción al número de acciones que poseen. Asimismo, en este caso, el precio o las nuevas acciones emitidas no tienen que ser calculadas considerando el patrimonio neto de la compañía, sino que puede basarse en el valor nominal, que en general es mucho menor.

Una modalidad adicional por la que se da a los trabajadores un trato preferencial para la adquisición de acciones de la compañía consiste en la venta de las acciones de la compañía, según se establece en el Artículo 2357 y siguientes del Código Civil. En este caso, la asignación de acciones no se realiza por medio del incremento del capital social, sino por la redistribución de las acciones existentes. A diferencia de los dos planes anteriormente descritos, ésta no es una forma particular de participación accionaria de los trabajadores, ya que en principio los trabajadores se encuentran en la misma posición que los inversionistas en general. La naturaleza particular de esta modalidad depende de los términos especiales de compra, similar a la venta de acciones al público, pero donde los trabajadores tienen una opción sobre las acciones.

Todos los planes que hasta el momento se han descrito, dan como resultado la asignación individual de acciones a los trabajadores. Sin embargo, no existen disposiciones legales para la asignación de acciones sobre una base colectiva, por lo que los planes de este tipo se pueden considerar como una forma atípica de accionariado. La forma de inversión colectiva más representativa y ampliamente difundida es el fondo común de inversión. Con este instrumento, la compañía no asigna acciones a cada empleado individual, sino que los coloca en un fondo común de inversión gestionado de forma profesional, y los trabajadores tienen una participación en el fondo basada en el número de unidades asignadas. Es importante aquí diferenciar los fondos fiduciarios de naturaleza colectiva, incluyendo el fondo común de inversión y los fondos de pensiones, de los planes de participación de los trabajadores en el accionariado diseñados para los trabajadores de una compañía. Mientras que el fondo común de inversión se basa en la gestión colectiva de participaciones, el plan de participación de los trabajadores en el accionariado es un acuerdo colectivo para aquéllos que participan en el plan de participación en el accionariado. Esta diferencia estructural se refleja también en la diferencia de las metas de estos fondos. Si bien a Italia aún le falta alcanzar el nivel de participación de los trabajadores en el accionariado que se pensó al momento de adoptar por primera vez las disposiciones, se debe considerar que la ley de fondos de pensiones es un avance altamente importante en el rumbo hacia una mayor 'democracia económica'. Aunque la legislación se promulgó con cierto retraso con respecto a la evolución de los principales países industrializados, la legislación sobre el seguro social complementario (Decreto Legislativo N° 124/1993 y, en especial, los cambios introducidos por la Ley N° 335/1995), hizo posible desarrollos interesantes, que permitieron a los trabajadores intentar nuevas formas institucionales de inversión 'colectiva', con un impacto sobre el mercado financiero, y repercusiones significativas sobre el sistema de las relaciones laborales italianas. Entre las formas más ampliamente difundidas de la participación accionaria se debe mencionar los planes de opción sobre las acciones. En este caso, la compañía otorga a los trabajadores el derecho a comprar acciones en una fecha posterior, a un precio determinado al momento de ponerse a disposición la opción sobre las acciones. Ésta es, por lo tanto, una forma atípica de accionariado en la que no ocurre la transferencia de acciones a los trabajadores cuando pone en práctica el plan, sino después de un período establecido, cuando el trabajador puede optar por adquirir las acciones. Dichos planes evidentemente no intentan obtener capital de los trabajadores, sino más bien aumentar la lealtad a la empresa y la productividad por parte de ciertos trabajadores (casi siempre el personal directivo superior). Para aquéllos que se benefician del plan de opción sobre acciones, la correlación entre sus ingresos y el valor de las acciones de la compañía a determinados intervalos, conocidos como adquisición de derechos, proporciona un incentivo sólido para que el trabajador promueva los intereses de la compañía, destinados a generar mayor lealtad y una productividad más alta. Sin embargo, dado que estos planes no tienen una dimensión colectiva, no es seguro que se puedan incluir entre los planes de participación en el sentido estricto (a diferencia de los planes de participación de los trabajadores en el accionariado para los cuales todos los trabajadores de la empresa son elegibles). Finalmente, cabe mencionar la disposición legislativa relacionada únicamente con los

impuestos y aportaciones. Esto es especialmente beneficioso para las empresas que pueden hacer uso de ésta, introducida por Decreto Legislativo N° 505 con fecha 23 de diciembre de 1999. Este decreto establece exoneraciones tributarias para las opciones sobre acciones para cada empleado, o ciertas categorías de trabajadores. El Decreto Legislativo N° 58/1998 dispone otros incentivos para el accionariado laboral en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, y con el fin de facilitar la venta y recompra de acciones en los planes de participación de los trabajadores en el accionariado, en el cual la titularidad de las acciones se planifica durante un período de tiempo que es suficiente para maximizar los ingresos y las ganancias de capital (Artículo 132). En conclusión, se puede argumentar que las recientes acciones legislativas han intentado confirmar el carácter individual de la participación de los trabajadores en el accionariado en Italia. No se considera a los trabajadores que son accionistas como un grupo organizado, y no tienen autonomía organizacional ni una posición funcional dentro de la empresa que les permita ejercer presión sobre la gerencia. Sin embargo, cabe indicar que el Decreto Legislativo N° 6/2003 dispone ciertos reglamentos con respecto a los acuerdos complementarios entre las dos partes de la industria, que sienta la bases de las formas y procedimientos para organizar los votos de los pequeños accionistas (y por lo tanto también de los trabajadores que son accionistas). Es evidente que varios planes bastante interesantes, al menos desde el punto de vista de las relaciones laborales, se han implementado en Italia, especialmente a partir de la privatización de los organismos públicos, y la transformación de las empresas públicas en sociedades por acciones. No obstante, se debe resaltar que el nivel de participación de los trabajadores no es significativo, incluso en aquellos casos donde se ha introducido esta forma de participación financiera. Las únicas excepciones significativas que se pueden mencionar en este panorama han sido los casos (con resultados diferentes y controversiales) de Telecom y Alitalia. (Véase el Cuadro 4).

ITALIA (Comités de Empresa Europeos)

El Decreto Legislativo N° 74, de fecha 2 de abril de 2002, implementó la Directiva 94/45 (sobre el Comité de Empresa Europeo); se adoptaron disposiciones sobre este asunto en el acuerdo interconfederal del 6 de noviembre de 1996, que dio como resultado la transposición parcial de la Directiva como consecuencia de las negociaciones, pero que se consideró que no era suficiente para los fines de una completa transposición.

ITALIA (Cooperativas de Trabajadores)

Se podría sostener que las cooperativas de trabajadores de este tipo de involucramiento de los trabajadores e influencia sobre la gerencia se encuentran en su forma más avanzada. Es posible que en este contexto se trate de un modelo de autogestión. La mayoría de los trabajadores que laboran en estas cooperativas también son miembros accionarios. Ellos no sólo invierten su energía física sino también una parte del capital. Por lo tanto, tienen derecho a elegir al directorio y aprobar el estado financiero en la junta general anual. La originalidad de este modelo consiste en el hecho de que ellos no pierden sus prerrogativas como trabajadores: se afilian a sindicatos y sus condiciones de trabajo se establecen mediante acuerdos colectivos nacionales para cada sector, los cuales son negociados por las asociaciones que representan a las empresas, cooperativas y sindicatos. Asimismo, existe un gran volumen de negociaciones colectivas a nivel de la planta. Esto puede considerarse, por lo tanto, como un sistema independiente de las relaciones laborales propiamente dichas (es decir, un sistema en el cual se encuentran los sindicatos y la negociación colectiva) de las empresas autogestionadas. Lo que a primera vista parece ser una contradicción es, en realidad, una prueba de que un modelo avanzado de participación no es incompatible con la función y actividad de los sindicatos. Es más, este sindicato presenta garantías de que el modelo de autogestión no degenera en formas

burocráticas o autoritarias. Éste es una fuerza importante también desde el punto de vista económico: sólo basta con mencionar que algunas de las empresas constructoras italianas más destacadas que operan en Italia y en el extranjero son cooperativas de trabajadores. La ley respectiva se modificó mediante la Ley N° 142, de fecha 3 de abril de 2001, que introduce una “Reforma de la legislación en cuanto al sector cooperativo, con especial referencia a la posición del miembro trabajador”. Dicha ley introduce reglamentos sobre un asunto en el que la opinión legal y la jurisprudencia actuales habían emitido puntos de vistas y resoluciones contradictorias tanto con respecto a la definición de la naturaleza de la relación entre el miembro trabajador y la cooperativa, como con respecto a las disposiciones que deben aplicarse a dichos trabajadores. Con relación a los miembros trabajadores de las cooperativas, la ley expresamente estipula que los trabajadores forman parte de dos relaciones legales diferentes y distintas, no sólo como miembros de una asociación, sino también como trabajadores (donde el miembro se vuelve un empleado ya sea al momento de afiliarse a la asociación o en una fecha posterior). El Artículo 1(2) aborda el asunto de la membresía: “Los miembros trabajadores de una cooperativa: a) participan en la gerencia de la empresa participando en los órganos rectores y en la definición de la estructura administrativa o gerencial de la compañía, b) participan en la elaboración de programas de desarrollo y decisiones relacionadas con elecciones estratégicas, así como en la implementación de los procesos productivos de la empresa; c) contribuyen a la formación del capital social, y comparten el riesgo comercial de la empresa y las ganancias de la empresa, y participan en la toma de decisiones sobre la distribución de dichas ganancias; d) ponen a disposición sus aptitudes profesionales también con relación al tipo de negocio que se lleva a cabo, así como la cantidad de trabajo que se le dedica a la cooperativa”. En cuanto a la relación de trabajo, ésta está regulada por las disposiciones del Artículo 1(3), en base al cual el trabajo se puede realizar “en la forma de empleo remunerado o empleo por cuenta propia, o en cualquier otra forma, incluyendo el empleo cuasi-remunerado que no sea de carácter eventual, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa”. La nueva ley adopta disposiciones detalladas para los diferentes tipos de relaciones laborales del miembro cooperativo con relación a los asuntos sobre derechos individuales y colectivos (Artículo 2), remuneración (Artículo 3), seguro social (Artículo 4), la asignación de un cargo general sobre los activos de la cooperativa y la cesión de derechos respecto a los procedimientos legales (Artículo 5), y asuntos relacionados con el reglamento interno de la cooperativa (Artículo 6). Con respecto al ejercicio de los derechos sindicales en especial, la nueva ley estipula que “en relación a la naturaleza especial del sistema cooperativo, se puede negociar formas específicas para el ejercicio de los derechos sindicales según los acuerdos colectivos”. Sin embargo, los acuerdos que pueden regular estos derechos en el sector cooperativo sólo eran los acuerdos a nivel nacional suscritos por las asociaciones comparativamente más representativas. El Artículo 9(1) (b) de la Ley N° 30/2003 establece que los derechos contemplados en el Título III de la Ley N° 300/1970 se ejercerán de forma compatible con la condición de miembro trabajador, según se dispone en los acuerdos colectivos negociados por las asociaciones nacionales del movimiento cooperativo, y los sindicatos más representativos en términos comparativos.

JAPÓN (Participación de los Trabajadores)

En Japón, la participación de los representantes de los trabajadores estaba ampliamente basada en la presencia de sindicatos empresariales, que fue la modalidad predominante de sindicalismo después de la Segunda Guerra Mundial. Los consejos directivos o comités consultivos conjuntos tienen representantes tanto de la gerencia como de los trabajadores, y están concentrados en las empresas más grandes. Existieron en un gran número de compañías sindicalizadas, donde se establecen mediante acuerdos de empresa entre los sindicatos y la gerencia. No obstante, una proporción significativa de trabajadores no sindicalizados está representada en estos consejos o comités, no obstante su concentración en compañías sindicalizadas. Las firmas japonesas también han sido grandes exponentes de los círculos de calidad, pero éstos constituyen más un método de participación directa orientado hacia la producción, que una forma genuina de representación de los trabajadores. Los consejos directivos tienen un rol consultivo en la estructura administrativa de las sociedades japonesas, el cual está principalmente relacionado con estrategias de administración, bienestar de los trabajadores, despidos y finanzas. Han estado enfocados en la mejora de la productividad, a cambio de lo cual los trabajadores gozaban de seguridad en el empleo y participaban del fruto de una mayor productividad. Sin embargo, la competencia y potestades de los consejos directivos varían considerablemente de una organización a otra. Los consejos directivos no tienen una base legal, aunque en la actualidad encuentran apoyo sustancial en la jurisprudencia. Estudios empíricos demuestran que los motivos económicos tienen mayor peso que los sociales en el establecimiento y operación de prácticas participativas japonesas, y que estas últimas nunca amenazan la estructura jerárquica de autoridad. Los cambios recientes ocurridos en el entorno corporativo japonés han tendido a debilitar formas tradicionales de consulta entre los trabajadores y la gerencia o, por lo menos, existe la posibilidad de que así lo hagan con el tiempo. En el 2002, el Código de Comercio y las leyes correspondientes japonesas fueron revisados con el fin de permitir que las grandes compañías eligieran un estilo estadounidense de gobernanza empresarial, esencialmente basado en directorios, donde la mayoría eran directores nombrados externamente. Al sistema estadounidense se le ha denominado comúnmente 'modelo de accionistas'. Este sistema contrasta con el modelo japonés de gobernanza empresarial más tradicional, por medio del cual la gerencia y los directores han sido promovidos internamente, y en el cual un porcentaje significativo de los directores son también trabajadores. Este modelo, combinado con la práctica tradicional de empleo a largo plazo o 'de por vida' de las empresas japonesas, ha dado un aporte a las sociedades que operan como una comunidad, donde los trabajadores son presentados como el grupo de interés más importante de la sociedad; de ahí la caracterización del modelo japonés tradicional de gobernanza empresarial como 'modelo de accionistas'. Esta forma de gobernanza empresarial ha constituido el pilar de las relaciones laborales cooperativas del Japón, y respalda la viabilidad de su modalidad de consulta no legal, dependiente de la práctica, entre los trabajadores y la gerencia. No obstante, es vulnerable a los recientes cambios realizados en el sistema de gobernanza empresarial. Si bien hasta la fecha sólo un pequeño número de compañías ha adoptado la forma estadounidense de gobernanza empresarial, entre éstas se

encuentran algunas sociedades de gran importancia, tales como Sony, Toshiba, Mitsubishi e Hitachi.

El modelo japonés de consulta entre los trabajadores y la gerencia se ha visto debilitado, además, por el aparente descenso en la incidencia de empleo de por vida, que ha sido tan fundamental para los trabajadores, a quienes se presentaba como partes interesadas importantes en las grandes empresas. La seguridad en el empleo fue respaldada por un contundente cuerpo de jurisprudencia. No obstante, desde la década de los 90, la jurisprudencia flexibilizó las normas sobre despidos por razones económicas, en respuesta al colapso de la burbuja económica y la necesidad percibida de reestructuración empresarial. La tasa de desempleo se elevó a 5.4 por ciento en el 2002, y el mercado laboral ha estado caracterizado por una mayor movilidad y desregulación. El empleo ‘atípico’ o ‘no regular’ (a tiempo parcial, casual y bajo contrato) ha crecido de 20 por ciento en 1990, a 32 por ciento de la fuerza laboral total en 2004, y la revisión del año 2003 de la Ley de Normas de Trabajo (*Labour Standards Law - LSL*) permitió la ampliación del plazo de los contratos a plazo fijo de uno a tres años. No obstante, algunas legislaciones han tendido a respaldar la seguridad en el empleo en este contexto. En el 2001, la Ley de Sucesión de Contratos de Empleo (*Labour Contract Succession Law - LCSL*) permitió la transferencia, bajo ciertos requisitos, de las condiciones de empleo existentes en el caso de la fusión y escisión de empresas, como un medio de protección contra la tan extendida reducción de personal. Las enmiendas realizadas a la Ley de Normas de Trabajo, en 1999 y 2003, también contenían disposiciones que establecían que un despido debía estar fundamentado en ‘razones objetivamente racionales’ para ser ‘apropiado en términos societarios generales’, y que se debía notificar a los trabajadores adecuadamente. Las opiniones están divididas, pero algunos comentaristas han argumentado que esto efectivamente restablece las restricciones a los despidos contemplados en la jurisprudencia que servían de base al empleo de por vida.

Finalmente, dado que la consulta entre los trabajadores y la gerencia depende de la presencia de los sindicatos, el sistema japonés ha sido debilitado por el decreciente nivel de afiliación sindical. Esta tendencia ha sido exacerbada por cambios legislativos introducidos en el 2000 para promover la reestructuración empresarial, en respuesta a la recesión económica vivida durante la década de los 90. Cuando una compañía es escindida en varias compañías separadas y la compañía original se convierte en una sociedad de cartera, los sindicatos de la empresa podrían perder sus derechos de negociación colectiva, pues no tendrán ningún miembro que los represente en la nueva sociedad de cartera. No obstante, hemos notado que muchos trabajadores no sindicalizados tienen acceso a acuerdos consultivos que pueden equilibrar parcialmente la reducción de la afiliación sindical. Por todas las razones aquí expuestas, parece que las amenazas contra el sistema japonés de consulta entre los trabajadores y la gerencia no se han materializado por completo hasta la fecha. Sin embargo, si se consideran en conjunto, sugieren una vulnerabilidad significativa a largo plazo.

Tal vez, en previsión de lo anterior, las enmiendas de 1998 a la Ley de Normas de Trabajo crearon un nuevo sistema de representación, el comité de trabajadores y la gerencia (*roshi iinkai*), el cual se ha descrito como una ‘forma embrionaria del comité de empresa japonés’. Estos comités constan de igual número de representantes de los trabajadores y de la gerencia. Los representantes de los trabajadores son designados por el sindicato que representa a la mayoría de los trabajadores que laboran en el lugar de trabajo en cuestión o, si no hay sindicato, por una mayoría de los trabajadores. Por lo tanto, la composición de los comités representa una desviación significativa respecto del modelo europeo de comités de empresa, en el cual los comités están conformados íntegramente por trabajadores y, en muchos casos, los trabajadores son elegidos directamente por la totalidad de los trabajadores. La competencia de los nuevos comités japoneses está limitada a la regulación de las horas de trabajo, y su formación es voluntaria. Al parecer, se han establecido pocos comités, pese a los cambios legislativos introducidos en el 2003, que simplificaron sus procesos de toma de decisiones.

JAPÓN (Modalidades de Participación de los Trabajadores)

Como se ha mencionado anteriormente, la negociación colectiva mayormente tiene lugar a nivel de la empresa, siendo las relaciones laborales dentro de una empresa el elemento más importante del sistema japonés de relaciones laborales. No cabe duda que la negociación colectiva es una modalidad muy importante de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones de la compañía. Sin embargo, a nivel de empresa, existen varias modalidades importantes de participación de los trabajadores aparte de la negociación colectiva. Entre ellas se encuentran el sistema estatutario de participación de los trabajadores bajo la forma de representantes de los trabajadores, los sistemas voluntarios de participación de los trabajadores bajo la forma de consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, el sistema de reuniones de taller (*shokuba kondankai*), el sistema de procedimientos conciliatorios, el sistema de sugerencias, el sistema de autoinforme, etc.

JAPÓN (Sistema de Representantes de los Trabajadores: *jugyoin daihyo sei*)

Existen muchas disposiciones legales que exigen que el empleador obtenga el consentimiento de los representantes de los trabajadores. En este sistema, el representante de los trabajadores es, en principio, el sindicato, donde existe un sindicato organizado por una mayoría de los trabajadores en el lugar de trabajo, o el representante de una mayoría de los trabajadores, donde no existe un sindicato organizado por una mayoría de los trabajadores. La forma de participación de este representante está sujeta a disposiciones que pueden clasificarse en: celebración de un acuerdo con el empleador, presentación de opiniones al empleador, recomendación de miembros del comité al empleador. Las principales disposiciones aplicables a estas tres modalidades distintas de participación de los representantes de los trabajadores se desarrollarán más adelante. Las principales disposiciones que requieren un acuerdo escrito entre un empleador y un representante de los trabajadores (el denominado ‘acuerdo entre el trabajador y la gerencia’), son las relativas al cálculo de horas de trabajo fuera de los locales, la introducción de horas de trabajo flexibles, horas extraordinarias, vacaciones anuales planificadas remuneradas y la excepción de normas sobre pago de salarios. Otras disposiciones incluyen los acuerdos entre el trabajador y la gerencia que se requieren para señalar qué trabajadores no pueden tomar una licencia para el cuidado infantil (Ley de Licencia para Cuidado Infantil y Familiar – Child and Family Care Leave Law, Art. 6), para los ahorros de los trabajadores confiados por éstos al empleador (LSL, Art. 18), para exceptuar la obligación del empleador de adoptar las medidas requeridas por ley a fin de preservar las pensiones de jubilación, para especificar cierta suma de dinero que garantice el pago de las pensiones de jubilación (Decreto de Ejecución de la Ley de Garantía de Pago de Sueldos, Enforcement Ordinance of the Security of Wage Payment Law - SWPL, Arts. 4 y 5), y para ajustes de empleo (Decreto de Ejecución de la Ley de Seguros de Empleo – Enforcement Ordinance of the Employment Insurance Law, Art. 102(3)). Las disposiciones principales que requieren que los empleadores escuchen la opinión de los representantes de los trabajadores son las que se refieren a la elaboración de un *shugyo-kisoku*, la elaboración de un plan de mejora de la seguridad y salud (Ley de Seguridad y Salud Industrial – Industrial Safety and Health Law, Art. 78), la elaboración de un plan de asistencia para volver a contratar a trabajadores de edad avanzada (Ley de Estabilización del Empleo de las Personas de Edad Avanzada – Older Persons Employment Stabilization Law, Arts. 6(7) y 6(9)). Las disposiciones principales que exigen que un representante de los trabajadores haga una recomendación al empleador también se encuentran en el Decreto de Ejecución de SWPL, la Ley de Seguridad y Salud Industrial de 1972 y la Ley sobre la Promoción de la Reducción de la Jornada Laboral (The Promotion of Shorter Working Hours Law) de 1992. La Ley de Seguridad y Salud Industrial requiere que el empleador establezca un comité de seguridad y un comité de salud (o un comité de seguridad y

salud, en lugar de estos dos comités separados) para cada lugar de trabajo de una determinada industria y de un determinado tamaño. Para la mitad de los miembros distintos al presidente, el empleador debe designar a las personas recomendadas por el representante de los trabajadores (Artículos 17-19). Sin embargo, estos comités son simplemente órganos consultivos y sus resoluciones no son vinculantes para los empleadores. La Ley sobre la Promoción de la Reducción de la Jornada Laboral dispone que el empleador debe establecer un comité para la promoción de la reducción de la jornada laboral. El empleador debe designar a las personas recomendadas por el representante de los trabajadores para que conformen la mitad de los miembros del comité. A diferencia de los comités de seguridad y salud, las resoluciones de este comité tienen ciertos efectos legales. En otras palabras, sus resoluciones se considerarán acuerdos escritos entre el empleador y el representante de los trabajadores con relación al cálculo de horas de trabajo fuera de los locales, la introducción de horas de trabajo flexibles, horas extraordinarias, vacaciones anuales planificadas remuneradas, etc. (Artículos 6-7). El Artículo 38(4) de LSL, que entró en vigor en abril del 2000, dispone un tipo similar de comité, el denominado 'comité de trabajadores y gerencia', que implica adoptar un acuerdo de trabajo discrecional. Los sistemas de representantes de los trabajadores, aparte del comité de los trabajadores y la gerencia, y el comité para la promoción de la reducción de la jornada laboral, no son comités permanentes y no existen normas precisas sobre el método de selección de los miembros de los comités, su mandato, la garantía de su situación, etc. Existe cierta demanda para que se promulgue una ley que establezca un órgano permanente de representantes de los trabajadores en la empresa, y para que se regule el método de selección, su mandato, la garantía de su situación, tomando en cuenta el rápido descenso de la afiliación sindical.

JAPÓN (Información y Consulta en Caso de Despidos Colectivos)

En Japón, la reestructuración es un tema clave en la negociación colectiva y consulta a nivel de la compañía. Sin embargo, no existe ninguna legislación que requiera un sistema de información, consulta o negociaciones para la reestructuración, despidos y otros temas. Una encuesta publicada por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, en junio de 2003, reveló que los debates sobre 'reestructuración empresarial y/o reducciones en las divisiones comerciales' habían representado el 42.3 por ciento del total de debates sostenidos por los sindicatos y la gerencia durante los últimos tres años, es decir, 3.4 por ciento más que en la encuesta anterior (1997). En cuanto a la etapa en la cual se inician las negociaciones, por el lado del empleador el 41.6 por ciento de las negociaciones se inician una vez que 'se ha decidido el marco amplio', el 36.4 por ciento en la 'fase exploratoria', y el 13.5 por ciento una vez que 'se han fijado los detalles'. De este modo, los empleadores muestran una tendencia a iniciar negociaciones con los representantes de los trabajadores en una etapa comparativamente temprana del proceso de reestructuración. Una encuesta realizada por el mismo Ministerio con relación a los convenios colectivos (que abarcó a 5,000 sindicatos), publicada en junio de 2001 por primera vez en cinco años, determinó que los debates anticipados relativos a la reducción y/o cierre de un negocio se habían incrementado, y estos asuntos aparecían en el 40 por ciento de todos los acuerdos alcanzados. Asimismo, una encuesta realizada por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, en el año 2000, reveló que temas tales como 'despido temporal, racionalización de la fuerza laboral y despido', son tratados por la mayoría de los órganos de consulta entre los trabajadores y la gerencia, que existen en alrededor del 40 por ciento de los establecimientos del sector privado con más de 30 trabajadores (ver más adelante bajo el título 'Involucramiento de los Trabajadores'). Por encima del nivel de la compañía, los temas relativos a la reestructuración también han sido discutidos por los interlocutores sociales japoneses a nivel nacional durante los últimos dos años. Con el deseo de prevenir la pérdida de empleos y de salvaguardar los puestos de trabajo, que al parecer se estaban debilitando entre las compañías japonesas, la confederación de sindicatos de Rengo y la confederación de empleadores más importante, sostuvieron vigorosos debates sobre la importancia de las

medidas orientadas a mantener y preservar los niveles de empleo por muchos años.

JAPÓN (Gobernanza Empresarial)

En la última década, Japón ha implementado reformas de su economía en base al modelo angloamericano, prestando menos atención al modelo Europeo Continental. Según las revisiones de 2002 del Código de Comercio, las empresas japonesas ahora pueden elegir entre las estructuras de “compañías con comités” y “compañías con auditores”. Sin embargo, muy pocas compañías, incluyendo a Sony, adoptaron el sistema de “compañías con comités”, y las demás siguen siendo “compañías con auditores”. El sistema de “compañías con auditores” ha sido una estructura tradicional desde la Era Meiji, cuando fue creada basándose en el modelo de las leyes alemanas. Su marco básico asigna a los “directores” la responsabilidad de ejecución, y a los “auditores” la responsabilidad de supervisión. Esto puede asemejarse a la institución alemana pero, en realidad, son diferentes en el sentido de que tanto los “directores” como los “auditores”, son elegidos en la junta general de accionistas, y en que se considera que los “auditores” están subordinados a los “directores”. Así, el reto ha sido reformar el sistema legal en lo que respecta a la estructura corporativa, de modo que los auditores puedan cumplir con sus deberes y revisiones con respecto al Código de Comercio, ya que en la década de los 70 se establecieron medidas tales como la delegación de mayor autoridad a los auditores, el incremento en el número de auditores, y el nombramiento de auditores externos. No obstante, no se han efectuado cambios en la forma en que los auditores son seleccionados y los auditores externos tienden a ser los últimos que son nombrados en forma honoraria para las personas importantes de las comunidades comerciales y legales antes de la jubilación. Con excepción de algunos casos, en muy pocas compañías existe la seguridad de que el sistema de auditores esté a la altura de las expectativas.

JAPÓN (Sistema Consultivo Conjunto entre los Trabajadores y la Gerencia: *roshi kyogi sei*)

Una encuesta realizada a inicios del año 2000 determinó que los establecimientos encuestados que empleaban a treinta o más trabajadores tenían un sistema de reunión de taller (55.3 por ciento), un sistema de sugerencias (48.2 por ciento), un sistema de autoinforme (40.8 por ciento), y un procedimiento conciliatorio (25.2 por ciento). Además, la encuesta determinó que el 41.8 por ciento de estos establecimientos contaban con sistemas consultivos conjuntos entre los trabajadores y la gerencia: el 84.8 por ciento de los establecimientos con sindicato y el 17.1 por ciento de los establecimientos sin sindicato. De estos establecimientos con sistemas consultivos conjuntos entre los trabajadores y la gerencia, el 57.0 por ciento tenía sólo un comité consultivo único, el 36.8 por ciento tenía un comité general con subcomités especializados y más de un comité. El 83.3 por ciento de estos establecimientos con subcomités especializados tenían comités de seguridad e higiene, el 38.1 por ciento tenían comités de bienestar, el 27.9 por ciento tenían comités de horas de trabajo y el 23.6 por ciento tenían comités de producción. Los miembros de los comités eran representantes de los sindicatos en el 65.6 por ciento de los casos, mientras que eran elegidos por los trabajadores en el 32.6 por ciento de los casos, y nombrados por los empleadores en el 7.8 por ciento de los casos. Los comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia se reunían en caso de necesidad (en el 39.4 por ciento de los casos), con regularidad y en caso de necesidad (32.4 por ciento) y de manera periódica (27.0 por ciento). Los comités consultivos de los establecimientos sindicalizados se reunían regularmente y en caso de necesidad en el 28.1 por ciento de los casos, mientras que los comités consultivos de establecimientos no sindicalizados se reunían en el 23.8 por ciento de los casos. Temas tales como las horas de trabajo, feriados y vacaciones (87.3 por ciento), seguridad y salud (83.1 por ciento), cambios en la forma de trabajo (84.9 por

ciento), bienestar (81.9 por ciento) y salarios y bonificaciones (80.4 por ciento) se discutían mayormente en comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia, mientras que temas como las normas de ascenso o actualización (60.6 por ciento), normas de contratación y asignación de funciones (57.0 por ciento), la política administrativa (76.0 por ciento) y los planes de producción y ventas (68.8 por ciento), se discutían en dichos comités con menos frecuencia. Dado que en los comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia se discuten asuntos relativos a las condiciones de trabajo y a la gestión comercial, no existe una distinción claramente definida entre la competencia de un comité consultivo conjunto y la negociación colectiva en establecimientos sindicalizados. Según la encuesta de 1997, el 14.4 por ciento de los sindicatos que agrupan a treinta o más trabajadores no hicieron distinción alguna entre la competencia de un comité consultivo conjunto de los trabajadores y la gerencia y la negociación colectiva, mientras que el 70.8 por ciento de los establecimientos restantes mostraron una diferencia entre la competencia de los objetos materia de un comité consultivo conjunto trabajadores-gerencia y la negociación colectiva. Otras formas de distinguir la competencia son sostener un comité consultivo conjunto de los trabajadores y la gerencia antes de la negociación colectiva (41.4 por ciento), sostener un comité consultivo conjunto de los trabajadores y la gerencia sin la posibilidad de una acción sindical (9.0 por ciento) y otras (4.3 por ciento).

La mayoría de los asuntos se tratan en comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia. Salvo el importe de los salarios, todos los demás asuntos se discutían con mayor frecuencia en comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia, que mediante la negociación colectiva. En los comités consultivos conjuntos de los trabajadores y la gerencia se trataron con mucha frecuencia temas como el bienestar, horas extraordinarias y el trabajo en días feriados, las horas de trabajo y la asignación de funciones. Una conclusión bastante interesante es que la modificación e interpretación de los convenios colectivos se discutían con mayor frecuencia mediante consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, que mediante la negociación colectiva.

La encuesta de 1997 reveló que el 50.5 por ciento de los sindicatos encuestados consideraban la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia como el medio más importante para resolver los problemas futuros de las relaciones laborales, seguidos de la negociación colectiva (41.6 por ciento) y las acciones sindicales (0.6 por ciento). De los sindicatos de aquellos establecimientos donde existía un sistema consultivo conjunto entre los trabajadores y la gerencia, el 60.9 por ciento indicó que el medio más importante era la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, el 34.0 por ciento los convenios colectivos y el 0.7 por ciento las acciones sindicales. No obstante, cabe notar que la consecuencia de la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia y de la negociación colectiva es que muchas veces no existe diferencia en términos legales. La encuesta de 1997 determinó que, cuando un sindicato y un empleador llegaban a un acuerdo sobre ciertos asuntos mediante la consulta conjunta entre los trabajadores y la gerencia, celebraban un convenio colectivo en el 33.0 por ciento de los casos, elaboraban un documento distinto a un convenio colectivo en el 32.4 por ciento de los casos, e insertaban el contenido del acuerdo en el *shugyo kisoku* en el 15.1 por ciento de los casos. Estos porcentajes se compararon con los de aquellos casos en los que se llegaba a un acuerdo sobre ciertos asuntos mediante la negociación colectiva. Estos porcentajes son 49.2 por ciento, 22.0 por ciento y 10.4 por ciento, respectivamente.

LEAN MANUFACTURING

Lean Manufacturing (LM), o Manufactura Esbelta, es una filosofía de administración del proceso genérico derivado principalmente del Sistema de Producción de Toyota (TPS), así como de otras fuentes. Se le reconoce por su enfoque en la reducción de los “7 tipos de desperdicios” originales de Toyota, con el fin de mejorar el valor integral del cliente. LM a menudo se encuentra relacionada con el Seis Sigma debido a ese énfasis de la metodología en la reducción de variaciones en el proceso (o su flexibilidad inversa). El crecimiento constante de Toyota que la llevó a convertirse, de una pequeña empresa, en la compañía automotriz más grande y valiosa del mundo, ha centrado su atención en el hecho de cómo ha logrado esto, haciendo de “Lean” un tema candente en la ciencia administrativa durante la primera década del siglo XXI. Para muchos, LM es el conjunto de ‘herramientas’ TPS que apoya en la identificación y eliminación constante de desperdicios (*muda*), el mejoramiento de la calidad, el tiempo de producción y la reducción de costos. Para resolver el problema de desperdicios, LM cuenta con varias “herramientas” a su disposición. Éstas incluyen la mejora continua del proceso (*kaizen*), los “5 por qué” y los procesos a prueba de errores (*poka-yoke*). De esta manera, se le puede considerar como un enfoque muy similar a otras metodologías de mejora. Existe un segundo enfoque del LM promovido por Toyota, el cual se centra en mejorar el “flujo” o flexibilidad del trabajo (de ese modo se elimina constantemente *mura*, irregularidad), a través del sistema y no en la “reducción de desperdicios” en sí. Las técnicas para mejorar el flujo incluyen la nivelación de producción, la producción “pull” (mediante *kanban*) y caja *Heijunka*. La diferencia entre estos dos enfoques no es la meta sino el enfoque de primera calidad para alcanzarla. La implementación del flujo flexible expone problemas de calidad que siempre existieron y, de esa forma, la reducción de desperdicios ocurre naturalmente como consecuencia.

LITUANIA

El modelo lituano de representación de los trabajadores a nivel de la empresa parece ser único y también bastante misterioso. Dicho modelo tiene un problema estructural evidente, que radica en el hecho de que el comité de empresa elegido por todos los trabajadores de la empresa no es una institución autónoma con sus propias competencias, sino más bien un tipo de reemplazo de un sindicato a nivel de la empresa que actúa en caso de que no exista un sindicato en la empresa; es decir, si existe un sindicato en la empresa, éste goza de derechos exclusivos de representación y no se puede establecer ningún comité de empresa. Sin embargo, el Código de Trabajo no dice nada sobre lo que pasa con un comité de empresa si posteriormente surge un sindicato. En segundo lugar, el legislador no hace una clara diferencia entre las competencias de los sindicatos y los comités de empresa: ambos son considerados representantes de los trabajadores en la empresa, y ambos gozan de todos los derechos de representación de los trabajadores, incluyendo el derecho de negociación colectiva. Esta situación refleja las dificultades que se presentaron durante la elaboración del Código de Trabajo. Al enfrentarse a la representación sindical marginal en las empresas y a la necesidad

de facilitar la negociación colectiva a nivel de la empresa, el legislador aceptó la propuesta de los empleadores de permitir una nueva forma de representación de los trabajadores. En efecto, la presión de los sindicatos nacionales evitó la introducción del modelo dual clásico de representación de los trabajadores, con una clara división de competencias entre los sindicatos y los comités de empresa. Sin embargo, la “vía media” elegida (la denominada “solución lituana”) parece haber hecho más daño que bien, puesto que los problemas no resueltos de la relación entre los comités de empresa y los sindicatos han incrementado la incertidumbre legal. La situación con respecto a la representación de los trabajadores en las empresas para fines de negociación colectiva también se aplica al tema de participación. El marco legislativo en cuanto a la información, consulta y participación de los trabajadores a nivel de la empresa también está contemplado en el Código de Trabajo del año 2002. Al definir estas formas de colaboración social, el legislador utiliza el concepto de “representante de los trabajadores”, pero sin especificar quién o qué debe ser. Como se señaló anteriormente, los sindicatos a nivel de la empresa o, en su ausencia, los sindicatos sectoriales, o el comité de empresa, pueden desempeñar esta función. En lo que respecta a la información y consulta, el Código de Trabajo estipula el derecho de los representantes de los trabajadores a ser informados y consultados sobre la situación general de la empresa, despidos colectivos, traspaso de negocios o de partes de negocios, etc., pero sin profundizar en detalles. Sin embargo, la idea de “participación” no se entiende como el derecho de los representantes de los trabajadores a influenciar en la elección o nombramiento de los miembros del órgano administrativo o de vigilancia de la empresa, sino al requisito de obtener el consentimiento de los representantes de los trabajadores para acciones específicas por parte del empleador (por ejemplo, aprobación de los reglamentos internos de trabajo, programas de turnos de trabajo, y otros temas.). Las demás decisiones del empleador requieren poca “consideración” de los representantes de los trabajadores. La idea de que los trabajadores deben participar en la elección o nombramiento de la gerencia fue introducida por primera vez por la legislación laboral soviética, en 1988, con el fin de promover los principios de autogobierno en las empresas estatales. Luego de la restauración de la independencia en Lituania, estas normas fueron rápidamente anuladas (1990) como una reliquia del régimen soviético que se oponía a los principios de propiedad privada y al derecho indiscutible del propietario de administrar una empresa privada. Hasta el momento esta actitud no ha sido cuestionada ni siquiera por los sindicatos. La participación de los trabajadores en el directorio de la empresa se abolió, incluso, antes de que la privatización se iniciara. Como resultado, ninguna ley laboral en Lituania exige o estipula específicamente la representación de los trabajadores a nivel de directorio en las empresas privadas o estatales. La Ley de Sociedades Lituana sigue el modelo alemán, con una división entre los consejos de administración y vigilancia (se permiten consejos únicos, unitarios y son, incluso, bastante populares en las pequeñas empresas). Las empresas no tienen la obligación legal de permitir que los trabajadores elijan/nombren a los miembros de los consejos de administración y vigilancia, ni los accionistas tienen la obligación legal de discutir la posibilidad de involucramiento de los trabajadores. La única forma en que los representantes de los trabajadores pueden formar parte del directorio de una sociedad por acciones es a través de los votos de los trabajadores que son accionistas. Para estar seguros, no se prohíbe que los estatutos de las sociedades por acciones estipulen que los miembros del directorio sean nombrados por los trabajadores, pero ninguna sociedad ha dado ese paso. (Véase el Cuadro 3).

LUXEMBURGO (Sistema de Relaciones Laborales)

El sistema de relaciones laborales de Luxemburgo se asemeja al de Francia en su forma, pero se basa en un enfoque mucho más conciliador. El ducado presenta un sistema mixto de representación de trabajadores a nivel de directorio, que está estipulado en una ley promulgada en 1974. Ésta comprende tanto a las empresas privadas que dan empleo a mil o más trabajadores que han estado laborando en la compañía por más de tres años, así como a todas

las demás compañías donde el Estado posee al menos el 25 por ciento del capital, o donde se haya entregado a la compañía una concesión estatal en su campo de actividad principal. En las empresas privadas grandes la representación de los trabajadores debe constituir un tercio del directorio, en un directorio unitario. En el sector público, donde el Estado posee al menos un cuarto del capital, se elige a un empleado como miembro de la junta directiva por cada 100 trabajadores contratados. Debe haber un mínimo de tres representantes de los trabajadores, pero no más de un tercio del directorio puede provenir de la fuerza laboral. Los directores que representarán a los trabajadores de oficina y a los trabajadores manuales deben seleccionarse por separado y en proporción al número empleado en cada grupo en la compañía. Estos directores deben ser nombrados de entre aquellos trabajadores de la compañía que tengan una antigüedad en la compañía de por lo menos dos años. Pero el sistema es diferente en la industria siderúrgica. En ese sector los sindicatos nacionales más representativos tienen derecho a nombrar directamente a tres directores, pero éstos no deben ser trabajadores de la compañía. Los directores trabajadores tienen los mismos derechos y deberes que sus colegas directores, y la duración de sus funciones sigue siendo la misma también. No obstante, ellos pueden hallar que se ha revocado su representación por los trabajadores o, en el caso de la industria siderúrgica, por los sindicatos. Los directores trabajadores no están autorizados a ser miembros de más de dos directorios de compañías al mismo tiempo. Luxemburgo, como la mayoría de países europeos, también cuenta con un sistema bien desarrollado de comités de trabajadores de la empresa en establecimientos que emplean a quince (15) o más trabajadores.

LUXEMBURGO (Representación de los Trabajadores a Nivel del Lugar de Trabajo)

Dependiendo del tamaño, la estructura y la naturaleza privada o pública de la empresa, la representación en el lugar de trabajo en Luxemburgo tiene lugar a través de los comités de trabajadores (en todas las empresas del sector privado con quince o más trabajadores, y también en las empresas del sector público con quince o más trabajadores que trabajan bajo un contrato de derecho privado), con representantes de seguridad especial designados por y entre sus miembros; comités de empresa mixtos (en empresas privadas más grandes con ciento cincuenta o más trabajadores); y representantes de los trabajadores en el directorio (en compañías con mil o más trabajadores). Véase también representante de los trabajadores jóvenes.

LUXEMBURGO (Comité de Empresa Mixto)

Con respecto a la representación de los trabajadores en el lugar de trabajo, junto con el comité de trabajadores, cuya función es predominantemente la de proteger los derechos de los trabajadores, la legislación de Luxemburgo exige el establecimiento de un comité de empresa mixto que posea derechos de cogestión en todas las empresas privadas con al menos 150 trabajadores. Este comité, que está presidido por el jefe de la empresa o un representante delegado, está compuesto de igual número de representantes del empleador y de los trabajadores. Estos últimos son elegidos por el(los) comité(s) de trabajadores, de una forma representativa proporcional, entre los trabajadores manuales y de oficina que son miembros de la fuerza laboral. Cualquier categoría que represente a, por lo menos, 10 por ciento de la fuerza laboral total, debe estar representada. En muchos casos, los sindicatos ejercen una influencia indirecta, en el sentido que proponen listas de candidatos de aquéllos que frecuentemente salen elegidos.

El comité de empresa mixto tiene una función tripartita: 1) posee derechos de cogestión sobre la política de la compañía con respecto a reclutamiento, promoción, transferencia y despidos, evaluación de trabajadores, reglamento de trabajo, asuntos de seguridad y salud, y el uso de equipo para controlar el desempeño de los trabajadores; 2) tiene *derechos de información* y

consulta en lo que respecta a las decisiones administrativas sobre cambios técnicos, métodos de trabajo y el ambiente de trabajo, requisitos de trabajo actuales y previstos, formación y reconversión profesional, y la situación económica y financiera de la empresa, incluyendo la obligación del empleador de brindarle información, por lo menos una vez al año, sobre los niveles salariales; y 3) posee el derecho de observar y supervisar las instalaciones de bienestar de la compañía, tales como las viviendas de la compañía. La responsabilidad de asegurar que los derechos del comité se observen recae sobre el Servicio de Inspección del Trabajo y Minas.

En temas de cogestión, se adopta cada decisión del comité que cuente con el respaldo de una mayoría absoluta de ambas partes. En caso de no llegar a un acuerdo, el lado que presentó el problema en cuestión puede iniciar el procedimiento conciliatorio y, cuando sea necesario, el arbitraje a cargo del Servicio de Conciliación Nacional. Para los asuntos cubiertos por los derechos de consulta, las opiniones conjuntas respaldadas por una mayoría absoluta se presentan al jefe de la empresa y se adoptan mayormente; en caso de que ambas partes estén en desacuerdo con ambas opiniones, ello debe comunicarse al directorio de la empresa.

Se sostienen sesiones del comité durante las horas de trabajo, garantizando el mantenimiento de la remuneración para sus miembros. La compañía debe brindarles alojamiento adecuado y apoyo secretarial. Se puede invitar a asesores para que participen en capacidad de consultores. Los miembros del comité gozan de protección especial contra los despidos (véase protección contra el despido de miembros del comité de empresa mixto), y su mandato (renovable) es de cinco años.

A pesar de los derechos legales del comité de empresa mixto, el control que tiene el empleador sobre la agenda y el acceso a los conocimientos técnicos, puede contribuir a crear una situación donde la influencia del empleado, en la práctica, no sea de las mejores. La consecuente falta de confianza en la institución, y la tendencia del Servicio de Inspección del Trabajo y Minas a no aplicar siempre de manera rigurosa los derechos del comité, podrían conllevar a que la institución sea mucho menos poderosa y amplia de lo que la legislación podría sugerir.

LUXEMBURGO (Cogestión)

Las modalidades de cogestión reconocidas en las leyes de Luxemburgo consisten en los derechos sobre determinados asuntos a cargo de los comités de empresa mixtos, los cuales fueron establecidos por la Ley del 6 de mayo de 1974, y la disposición incorporada por la misma ley de contar con representantes de los trabajadores en el directorio (a pesar de las considerables carencias y el debate acalorado entre los empleadores).

LUXEMBURGO (Representantes de los Trabajadores a nivel del Directorio)

Conforme a las leyes de Luxemburgo, todas las sociedades anónimas que empleen a mil o más personas durante tres años consecutivos deben contar con un directorio con 9 miembros; al menos un tercio de ellos deben ser representantes de los trabajadores. Lo mismo se aplica, independientemente del número de miembros que conformen su personal, a las sociedades anónimas establecidas en el territorio de Luxemburgo, donde el Estado tiene por lo menos una participación del 25 por ciento, o las cuales gozan de una concesión estatal con respecto a su principal actividad (esto significa, de hecho, CEGEDEL (Grand Ducal Electricity Corporation), CLT (Luxembourg Radio and Television Corporation), Luxair (Luxembourg Airways) y SES (European Satellite Corporation)).

Estos representantes de los trabajadores en el directorio son elegidos por voto secreto, a partir de las listas de candidatos y en base a la representación proporcional, por el(los) comité(s) de trabajadores de la compañía. En muchos casos, los sindicatos ejercen una influencia indirecta en el sentido que proponen listas de candidatos a quienes se elige frecuentemente con éxito. No

obstante, en el caso de la industria del acero, tres de ellos fueron nombrados por los sindicatos más representativos a nivel nacional (véase la representatividad de los sindicatos), después de consultar con los signatarios del (de los) convenio(s) colectivo(s) aplicable(s) a la compañía en cuestión; ellos pueden ser elegidos fuera del personal.

Los candidatos para el nombramiento como miembros trabajadores del directorio deben haber sido trabajadores de la compañía mínimo durante dos años. Una vez que se les nombra, su mandato es el mismo que el de los demás directores de la misma compañía, y es renovable. Ellos son solidariamente responsables junto con los demás directores, y son responsables de cualquier acto ilícito cometido en el curso de su gestión. No pueden participar en más de dos directorios, y no pueden ser al mismo tiempo directores de las compañías, con actividades y objetivos de la misma clase. Tampoco están autorizados a realizar trabajos en nombre de otra empresa, cuyas actividades sean de la misma clase que las de la empresa en la que son directores. Los directores de la compañía, contemplados por la legislación relevante, incluyendo a los miembros trabajadores del directorio, designan por voto unánime a un auditor independiente, como uno del número de auditores estipulados por el derecho societario. (Véase también representación de los trabajadores) (Véase el Cuadro 3).

MALTA (Relaciones Laborales)

Las relaciones laborales en Malta se basan en el modelo británico más que en el europeo. En realidad, los sindicatos malteses cuentan con un representante en el lugar de trabajo, conocido como “delegado de personal”, quien actúa como nexo efectivo entre los representantes sindicales y la gerencia. Es principalmente a través de los delegados de personal que los sindicatos pueden supervisar lo que ocurre en el lugar de trabajo y, de manera general, los sindicatos malteses tienden a invertir fuertes cantidades de dinero en su educación formal e informal. La cultura de participación de los trabajadores en el lugar de trabajo se personifica en el desempeño de los delegados de personal, más que en una tradición de órganos representativos institucionales. Los comités de empresa brillan por su ausencia. Incluso la representación de los trabajadores en el directorio es bastante limitada; actualmente en Malta sólo existen 14 trabajadores que son directores y, salvo 2 en empresas de propiedad del sindicato más grande; a estos directores trabajadores se les puede encontrar en las empresas públicas o estatales.

MALTA (Participación de los Trabajadores)

En ambas esferas, el legado de Gran Bretaña ocupa un lugar muy importante: la representación de los trabajadores en el lugar de trabajo parece estar más alineado con el modelo británico que con el europeo. El nexo principal entre el sindicato y el lugar de trabajo es el delegado de personal, a quien están dirigidos la mayoría de los programas de capacitación de los sindicatos. Existen 14 representantes de los trabajadores en el directorio; todos salvo dos de ellos se encuentran en empresas públicas o estatales. Prácticamente no existen órganos consultivos que representen a los trabajadores en el lugar de trabajo. Tal es la falta de una cultura de consulta a nivel del lugar de trabajo, que se saludó como un logro en las relaciones laborales un reciente acuerdo para establecer un comité entre Air Malta y los cuatro sindicatos que representan a las diversas categorías de trabajadores. La apatía actual frente a la participación de los trabajadores en Malta, contrasta notablemente con la situación de los años setenta. En ese entonces, el gobierno recientemente elegido tenía la intención de acabar con la mentalidad de ‘economía de fortaleza’ que existía en la isla, haciendo que su economía dependiera de su propia iniciativa más que de los subsidios anuales del gobierno británico, y sus aliados de la OTAN trataban de mantener la isla como una fortaleza en el Mediterráneo. Para lograr esta independencia, el gobierno se comprometió a que, mientras buscaba nuevos rumbos económicos, también adoptaría una nueva forma de relaciones laborales. La participación de los trabajadores fue destinada a desempeñar un papel fundamental en el nuevo escenario. El gobierno adoptó un enfoque tridimensional para difundir la democracia industrial. En primer lugar, introdujo la participación de los trabajadores en la administración de las empresas donde el Estado tenía una participación mayoritaria. El objetivo era crear un nicho en el sector manufacturero administrado por los trabajadores. No obstante, el gobierno, con el fin de mejorar el nivel del rendimiento económico y la rentabilidad, se vio obligado a buscar socios en el extranjero para las *empresas conjuntas*. En este proceso, el gobierno se vio forzado a faltar a sus reconocidos

principios y ceder a las restricciones de pragmatismo del mercado. En segundo lugar, se establecieron comités de trabajadores en todas las esferas del sector público. Sin embargo, más que engendrar la confianza mutua, estos comités de trabajadores terminaron por generar sospechas muy arraigadas entre los trabajadores del sector público y los altos funcionarios del gobierno. Los sindicatos, en disputa con el gobierno, sospecharon que estos comités estaban siendo usados como una herramienta para evadir las acciones de huelga. Por otro lado, el gobierno acusó a los sindicatos de utilizar a los comités para su propia promoción, más que para mejorar la participación. Una vez que su mandato finalizó, no se llevaron a cabo nuevas elecciones para los comités de trabajadores. Finalmente, debemos mencionar lo que sucedió en Malta Drydocks, de lejos la empresa más grande de Malta. Drydocks fue originalmente un astillero naval para los buques de guerra británicos, y fue convertida en una empresa comercial por el gobierno colonial británico. Cuatro años después de lograr la independencia en 1968, una Ley del Parlamento convirtió al astillero en propiedad del gobierno maltés. En 1971, el gobierno recientemente elegido estableció un Directorio conformado por tres dirigentes sindicales que representaban a los trabajadores, y tres miembros elegidos por el gobierno. El nombramiento del presidente fue acordado por ambas partes. La paz laboral que trajo este sistema, permitió que Drydocks obtuviera una utilidad por primera vez en su historia en 1973–74. Los prospectos de un Drydocks económicamente viable indujeron al gobierno a enmendar la Ley de Drydocks, en el sentido de que la empresa debía ser dirigida por un directorio directamente elegido por los trabajadores. Mediante esta enmienda, Drydocks se convirtió en una compañía autogestionada y, por cierto tiempo, pareció ser un ejemplo preciso de participación de los trabajadores. Sin embargo, los puestos de comercio rentable de mediados de los años setenta no se mantuvieron, y a inicios de los años 80 la compañía se fue en picada. Las pérdidas se volvieron crónicas y la empresa tuvo que depender de fuertes subsidios gubernamentales para sobrevivir. Estos subsidios, tal como la prensa argumentaba continuamente, se volvieron una carga para el contribuyente maltés. Dos informes encomendados por el gobierno (uno sobre la situación financiera y el otro sobre el sistema administrativo) realizaron comentarios condenatorios sobre cómo estaba operando la autogestión. Luego de la publicación de los dos informes, el sistema de participación en Drydocks fue desbaratado. El revés que ocurrió en este sistema de autogestión fue como un golpe letal para la participación de los trabajadores. La euforia que rodeaba la participación de los trabajadores en los años setenta finalmente no se mantuvo entre los formuladores de políticas, sindicatos y trabajadores. Las relaciones de profunda confianza que trató de establecer, no se lograron materializar ni en el sector público ni en Drydocks. Quizás la manera fragmentada y casual en que se lanzó originó su descomposición. La forma en que cada lado, impulsado por el propio interés de sus miembros individuales, trató de manipular el sistema para su propio beneficio, provocó que la participación de los trabajadores se viera más como una lucha flagrante por el poder, que como una herramienta para mejorar las condiciones de trabajo. Por cierto que el sistema también debe ser analizado en el contexto de las restricciones económicas de una isla estado pequeña y de escasos recursos, que dependía mucho de la inversión extranjera. Drydocks fue un caso único. Si esta empresa comercial, que era de participación social, hubiera demostrado que la participación de los trabajadores conducía a una productividad mayor y a una posición financiera sólida, entonces la participación de los trabajadores hubiera tenido más fuerza. Este efecto de demostración no se dio.

En retrospectiva, la experiencia maltesa en lo que respecta a la participación de los trabajadores en los últimos treinta (30) años ha sido una cadena de abortos y pérdidas. La indiferencia actual hacia la transposición de la directiva SE puede, por lo tanto, explicarse en los siguientes términos: a) la ausencia de compañías transnacionales maltesas con bases en Europa Continental; b) el dominio casi total de compañías extranjeras, la mayoría de las cuales tienden a ser pequeñas y medianas empresas; c) la ausencia de una tradición de órganos de representación de los trabajadores en el lugar de trabajo legalmente establecidos; d) amargos

fracasos en mantener esquemas de participación de los trabajadores: los sindicatos están atentos en caso de que dichos esquemas puedan ser manipulados por los gerentes a fin de evitar sus acciones, mientras que los empleadores, en base a experiencias pasadas, temen que tales prácticas puedan emplearse para satisfacer el interés propio del trabajador, en detrimento de la empresa. Todos estos factores contribuyen a una situación en la cual, actualmente, una Sociedad Anónima Europea que incorpore los principios de participación de los trabajadores, no parece una opción viable para ninguno de los actores de las relaciones laborales. (Véase el Cuadro 3).

MANAGEMENT AND LABOUR (LA GERENCIA Y LOS TRABAJADORES)

‘Management and labour’ (gerencia y trabajadores) es el término en inglés utilizado en la legislación de la Comunidad Europea para referirse a las organizaciones que representan a los trabajadores y empleadores. El término equivalente utilizado en otros idiomas es ‘social partners’ (interlocutores sociales). Esta equivalencia puede ilustrarse a través de la Directiva de la UE 97/81 con respecto al Acuerdo Marco sobre el trabajo a tiempo parcial celebrado entre UNICE (actualmente BusinessEurope desde enero de 2007), CEEP y la Confederación de Sindicatos Europeos (ETUC), donde el segundo Antecedente del Preámbulo a la directiva indica: “Considerando que la gerencia y los trabajadores (los interlocutores sociales) [...]”. Es particularmente importante señalar que el término ‘gerencia y trabajadores’ aparece en los Artículos 138-139 del Tratado de la CE refiriéndose a aquellas organizaciones a nivel de la UE con derecho a iniciar el diálogo social europeo, lo que puede conducir a relaciones contractuales, incluyendo acuerdos, entre ellos. La identificación de las organizaciones que afirman estar comprendidas dentro del significado de ‘gerencia y trabajadores’ da lugar a varias dificultades potenciales.

MÉXICO (Presencia del Sindicato en la Empresa)

Conforme a la legislación mexicana, pueden existir varios sindicatos en una empresa o establecimiento; cada uno de ellos puede celebrar su propio contrato colectivo de trabajo o, en el caso de un acuerdo previo, se puede llevar a cabo un acuerdo común siempre que se trate de gremios que estén de acuerdo. La Ley Federal del Trabajo (FLL por sus siglas en inglés) (Art. 388) permite que asistan diversos gremios y sindicatos de empresa o industriales, siempre que el número de miembros de los gremios sea mayor que el número de trabajadores de la misma especialidad pertenecientes a una empresa o sindicato industrial. Todos los tipos de sindicatos pueden también estar presentes pero si no representan una mayoría no pueden participar en un convenio colectivo. En sentido estricto, la participación de sindicatos en empresas o establecimientos se determina por los criterios de la mayoría, excluyendo la intervención de otros sindicatos en el sistema interno de las empresas. En México, el sindicato que representa a la mayoría tiene exclusividad absoluta en el manejo de los intereses colectivos.

La presencia del sindicato en una empresa o establecimiento está determinada por la comisión ejecutiva en el caso de los sindicatos, y por los delegados en el caso de los gremios o sindicatos industriales. No existen normas legales aplicables con respecto a las personas de manera individual, pero los procedimientos están generalmente estipulados en los convenios colectivos. No obstante, las facultades de los delegados son, por lo general, suficientes sólo para resolver problemas menores. Para asuntos más importantes, usualmente intervienen los comités ejecutivos.

MÉXICO (Comisiones Mixtas)

Los problemas de las empresas permiten soluciones *in situ*; si no es así, pueden recurrir a los tribunales de trabajo. Esto último supone un retraso excesivo y es un principio general que la justicia que tarda no es justicia. Así, la ley intenta crear soluciones inmediatas dentro de la misma empresa y propaga la formación de comisiones mixtas, los cuales en realidad son organismos bipartitos creados, legal o tradicionalmente, por convenio colectivo cuyo fin es solucionar los problemas más urgentes. Estas comisiones mixtas, generalmente formadas sobre una base paritaria, es decir, con un número igual de representantes de cada parte, pueden constituirse como un requisito de la ley, o como una decisión de los interesados. Entre las comisiones de origen legal están: la comisión que determina la participación de cada trabajador en la distribución de utilidades de la empresa: Art. 125-I de la Ley Federal del Trabajo (FLL) de 1970 (en su versión modificada); la comisión que establece anualmente la escala de antigüedad mediante la clasificación de cada ocupación o profesión (Art. 158); las comisiones de seguridad e higiene (Art. 509); y las comisiones de calificación y capacitación (Art. 135-I, FLL). Las dos primeras son temporales, mientras que las dos últimas son permanentes, aunque las comisiones de calificación y capacitación no siempre están constituidas, sino que dependen de los convenios colectivos. Las comisiones mixtas instituidas por decisión de las partes son múltiples. Entre las que se crean con mayor frecuencia se encuentran las comisiones de diálogo y disciplina. Sin embargo, de acuerdo con la importancia de la industria, éstas generalmente pueden funcionar mucho mejor con relación a los beneficios específicos del convenio colectivo. Otras que pueden mencionarse son las comisiones que examinan los beneficios laborales complementarios (deportes llevados a cabo en el comedor y actividades culturales, tiendas, etc.), las cuales, en cierta medida, solucionan los problemas de interés común (órganos mixtos de gestión técnica, por ejemplo) y otros. Para el legislador, la creación de comisiones mixtas es muy importante porque éstas constituyen un medio de solución adecuado a los problemas menores. Así, se ha establecido que sus decisiones serán ejecutadas por las juntas de conciliación y arbitraje, ‘en las cuales ambas partes declaran su obligatoriedad (Art. 392).

MÉXICO (Gestión Conjunta)

La gestión conjunta no se ha desarrollado en México. Existen muchas razones que explican este hecho; en primer lugar, el bajo nivel de educación de los trabajadores en general, aunque con cierta frecuencia algunos tienen estudios universitarios y de formación profesional y, en segundo lugar, la sólida oposición del sector comercial a esta posibilidad. Se han observado casos en los que, incluso en el mismo Artículo Constitucional 123, luego de regular la participación de los trabajadores en los beneficios, se dice que la autorización para intervenir en la gestión o administración de la empresa, no se aplica (inciso A, fracción IX-f). Sin embargo, se ha determinado cierto tipo de gestión conjunta en virtud de algunos convenios colectivos, frecuentemente resueltos con la intervención de un representante del sindicato en el directorio: o, en algunos casos, se han constituido comisiones mixtas para asuntos técnicos. Habiéndose producido cambios en la administración de los sindicatos como consecuencia de la crisis económica y la modificación de las estrategias de lucha, se concluyó que era necesario desarrollar órganos mixtos de gestión, con derecho a que los sindicatos sean escuchados en la toma de decisiones sobre aspectos técnicos que pueden afectar su empleo, aunque no hasta el punto de satisfacer totalmente sus requerimientos.

MÉXICO (Organismos Tripartitos del Sistema Laboral)

En estrecha asociación con la empresa tradicional en cuanto a las relaciones laborales mexicanas, el sistema tripartito ha adquirido particular importancia. Su primera manifestación ha sido, sin lugar a dudas, la creación de juntas de conciliación y arbitraje que, conforme a un

decreto constitucional (Artículo 123, fracción XX, inciso a), están a cargo de resolver las diferencias o conflictos entre el capital y el trabajo, y están conformadas 'por un número igual de representantes tanto de trabajadores como de empleadores, más un representante del gobierno'. Como una derivación, estas juntas han sido utilizadas para muchas otras actividades, algunas de las cuales están asociadas con las relaciones laborales en un sentido estricto (comisiones para determinar salarios mínimos, y una comisión nacional para establecer la participación de los trabajadores en las utilidades), y otras muy ligadas a los derechos del empleo. Así, contamos con una integración tripartita de instituciones gubernamentales, tales como el Instituto Mexicano del Seguro Social, y el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El sistema tripartito ha ido más lejos, al funcionar también desde una perspectiva política. La Comisión Nacional Tripartita, creada en 1971 por el Presidente Luis Echeverría, desempeñó un rol importante al tratar de resolver diversos problemas nacionales y, a partir de los esfuerzos de su Quinta Comisión, se originó una reforma a la FLL con respecto a los problemas de vivienda que sirvieron para crear el Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT). Un sistema tripartito, quizás más formal que real, ha respaldado la creación de pactos sociales tales como el Pacto de Solidaridad Nacional de 1983, el Pacto de Solidaridad Económica de 1987, y el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico de 1988.

MODELO SOCIAL EUROPEO

El Libro Blanco sobre Política Social de 1994 de la Comisión [COM (94) 333] describió un 'modelo social europeo' basado en valores que incluían la democracia y los derechos individuales, la libertad de negociación colectiva, la economía de mercado, la igualdad de oportunidades para todos, el bienestar social y la solidaridad. El modelo se basa en la convicción de que el progreso económico y el progreso social son inseparables: 'Se han tomado en cuenta tanto la competitividad como la solidaridad a la hora de edificar una Europa exitosa para el futuro.' El Tratado de la CE (ECT), la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea y las leyes laborales europeas sentaron la legitimidad como fundamento del modelo social europeo. El Tratado de la CE establece el marco legal del diálogo social europeo en el Capítulo Social, Artículos 138-139 del ECT. El título del Tratado de la CE referido a empleo plasma el 'método abierto de coordinación' para la Estrategia Europea de Empleo. Al consagrar los derechos fundamentales de asociación, información y consulta, y de negociación y acción colectiva, la Carta de la UE afianza el rol de los interlocutores sociales en la política social de la UE y atribuye legitimidad a la negociación y acción colectiva, así como a la información y consulta a nivel de la empresa. Finalmente, las leyes laborales europeas establecieron un marco legal para mejorar los derechos de información y consulta, que representan una dimensión crucial del modelo social europeo (Directiva del Consejo 2002/14).

El modelo social europeo tiene una serie de dimensiones. Por ejemplo, en una Comunicación sobre 'Políticas sociales y de empleo: Un marco para invertir en calidad' [COM (2001) 313], la Comisión compara el 'modelo social europeo' de gasto social público con el 'modelo estadounidense', el cual se basa en el gasto privado, resaltando el hecho de que el 40 por ciento de la población de los EE.UU. no tiene acceso a la atención primaria de salud, a pesar de que el gasto per cápita como porcentaje del PBI es más alto en los EE.UU. que en Europa. Seguidamente, la Comisión pone de relieve que tanto la existencia de puestos de trabajo, como las características de empleo son importantes para el modelo social europeo. Una característica determinante del modelo social europeo, en comparación con el modelo de los EE.UU., es el importante papel que desempeñan las organizaciones de trabajadores (sindicatos) y los empleadores en Europa. Por ejemplo, el promedio ponderado de densidad en los 25 Estados Miembros de la UE en el año 2002 fue 29 por ciento. En contraste, la densidad sindical en los EE.UU. en el año 2002 alcanzó tan sólo el 13 por ciento, un porcentaje menor al de cualquier país de la UE, con excepción de Francia. El modelo social europeo también se caracteriza por

el alto índice de cobertura de negociación colectiva, es decir, el porcentaje de trabajadores cuyos salarios se determinan por los convenios colectivos. El alto índice de cobertura de negociación colectiva en los Estados Miembros de la UE es el resultado de la importancia que tiene la negociación colectiva entre múltiples empleadores en Europa. Esto significa que los convenios colectivos pueden cubrir a todos los trabajadores y empleadores de un sector o país. En efecto, en los Estados Miembros de la UE, existen tres formas importantes de negociación colectiva. La más conocida es la negociación colectiva entre una organización de empleadores y un sindicato a nivel sectorial. No obstante, los procesos a nivel nacional e intersectorial, y en el lugar de trabajo, son igualmente importantes. Es la existencia de estos tres niveles lo que define el carácter específico del modelo social europeo en el campo de las relaciones laborales.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA E INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Al dar una lista de las formas de participación, algunos autores incluyen los sindicatos y la negociación colectiva. Para ellos, la negociación colectiva representa una forma efectiva de “participación representativa”. Además, existen muchos procesos y problemas inherentes a la negociación colectiva, que también afectan otras formas de participación representativa. Por lo tanto, es posible aprender de las experiencias de la negociación colectiva. Un posible argumento para ignorar la negociación colectiva es que la negociación es abiertamente contradictoria o distributiva, mientras que otras formas de participación son, supuestamente, integrativas o cooperativas. Pero este argumento no es persuasivo. La participación representativa implica amplias negociaciones, como lo demuestran las diversas experiencias de los comités de empresa. En realidad, la mayor parte de dicha participación incluye lo que podríamos llamar “motivos mixtos”. Es parte integrativa y parte distributiva. El caso NUMMI implicó la negociación tanto del sindicato como de la gerencia, pero también entre las facciones del sindicato y, supuestamente, entre los directivos japoneses y estadounidenses. Asimismo, SATURN puede entenderse como el desarrollo de interminables negociaciones entre el sindicato y la gerencia en Spring Hill, y sus contrapartes en todo el mundo. A pesar de que la participación representativa implica, claramente, amplias negociaciones, ha habido unos cuantos, si acaso ha habido, estudios de la dinámica del proceso de negociación en cuestión, los altos y bajos de las relaciones cuando las partes resuelven o no sus problemas a través del tiempo. Las investigaciones de este tipo requieren una observación detallada y un análisis cuidadoso de la presión que afrontan las diversas partes interesadas.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA E INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES (Legislación de la UE).

Considerando que el rol central de la negociación colectiva entre las organizaciones de trabajadores y empleadores, y sus organizaciones de relaciones laborales en los Estados Miembros está reconocido por la UE en el Artículo 28 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea de diciembre del año 2000 ('Derecho de Negociación y de Acción Colectiva'), y en el Artículo 12 de la Carta Comunitaria de Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores de 1989. 'El Derecho a Negociar Colectivamente' también fue declarado como derecho fundamental en la Carta Social Europea del Consejo de Europa (1961, Artículo 6). La interpretación del Tribunal Europeo de Derechos Humanos en Estrasburgo sobre el derecho a la libertad de sindicación, establecido en el Artículo 11 del Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales, también ha ampliado cierta protección a la negociación colectiva (*Wilson y el Sindicato Nacional de Periodistas; Palmer, Wyeth y el Sindicato Nacional de Trabajadores Ferroviarios, Marítimos y del Transporte; Doolan y otros contra el Reino Unido*, decidido el 2 de julio de 2002). Precisamente, como la negociación colectiva recibe el apoyo legal de los Estados Miembros, esta selección de garantías legales europeas establece los antecedentes para el reconocimiento de la UE al centralismo de la negociación colectiva. La operación de la

negociación colectiva en las relaciones laborales de la UE es multifacética, como se pone de manifiesto en las diversas funciones atribuidas a los convenios colectivos mediante las Directivas de la UE, y a través del creciente rol de los convenios colectivos europeos. A nivel de la UE, un proceso específico de negociación colectiva se lleva a cabo cuando las negociaciones se desarrollan 'bajo la sombra de la ley'. Esto se ilustra en los Comités de Empresa Europeos 94/45 del 22 de setiembre de 1994 (según la versión modificada mediante la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo de 2009). La Directiva sobre el EWC se caracteriza por una estrategia, la misma que está asumiendo, aparentemente, gran preponderancia en el sistema de la UE: la delegación a los interlocutores sociales, la gerencia y los trabajadores, de la competencia de negociar las normas del trabajo europeas pertinentes. Esta Directiva debe negociarse entre la dirección central de la empresa multinacional y los representantes del personal: ellos deben negociar 'en espíritu de colaboración, con vistas a llegar a un acuerdo sobre el detalle de las modalidades de información y consulta de los trabajadores' (Artículo 6). No obstante, la Directiva estructura el proceso de negociación previendo explícitamente que, si no se llega a un acuerdo, se aplicarán los requisitos (complementarios) mínimos establecidos en un Anexo a la Directiva (Artículo 7(1)). En la práctica, por lo tanto, la estructura de las negociaciones entre las partes se formula por los requisitos complementarios.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA (Derecho a la negociación colectiva, legislación de la UE).

El Artículo 28 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000), titulado 'Derecho de Negociación y de Acción Colectiva', estipula: "Los trabajadores y los empleadores, o sus organizaciones respectivas, de conformidad con las leyes comunitarias y la legislación y prácticas nacionales, tienen derecho a negociar y celebrar convenios colectivos en los niveles adecuados, y a emprender, en caso de conflicto de intereses, acciones colectivas para la defensa de sus intereses, incluida la huelga". El derecho a la negociación colectiva consagrado en el Artículo 28 proviene del Artículo 6 de la Carta Social Europea (1961-1996) y del Artículo 12 de la Carta Comunitaria de Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores (1989). Otros instrumentos internacionales también prevén este derecho, tales como el Convenio de la OIT No. 98 de 1949, sobre la aplicación de los principios del derecho de sindicación y de negociación colectiva. Al establecer el derecho a la negociación colectiva, la Carta de la UE puede influenciar diversos textos constitucionales y tener un impacto sustantivo en los sistemas legales nacionales que carecen de esos derechos a nivel constitucional. El Artículo 28 trata del proceso de la negociación colectiva, sus resultados, el convenio colectivo, los actores involucrados (trabajadores, empleadores, sus organizaciones) y los niveles 'adecuados'. El Artículo 28 describe el "derecho a la negociación colectiva", como un proceso terminado en dos fases: 'negociar y celebrar convenios colectivos': en resumen, todos los pasos desde el inicio de las negociaciones hasta la finalización del convenio colectivo, incluyendo las negociaciones actuales. La Carta Social Europea (1961, revisada en 1996) describe el contenido del 'derecho a negociar colectivamente' (Artículo 6), haciendo una lista de obligaciones que deben asumir los Estados 'con la finalidad de garantizar [su] efectivo ejercicio', incluyendo la promoción activa. Estas obligaciones pueden tomarse como indicadores de lo mínimo que se espera de los Estados Miembros de la UE. La frase 'de conformidad con el Derecho comunitario y con las legislaciones y prácticas nacionales' deja algunas posibilidades para las normas nacionales sujetas al examen del Tribunal de Justicia Europeo.

El derecho a la negociación colectiva, reconocido en el Artículo 28 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, encuentra una serie de aplicaciones a nivel de la UE. Por otra parte, la Carta de la UE requiere que las instituciones y los organismos de la Unión respeten todos los derechos fundamentales, incluyendo el derecho a la negociación colectiva.

Por ejemplo, los Artículos 138 y 139 del Tratado de la EC prevén el proceso de negociación colectiva a nivel comunitario, cuyo resultado final es un convenio colectivo europeo. En este marco, las obligaciones sobre 'las instituciones y organismos de la Unión' incluyen promover la consulta, facilitar el diálogo, garantizar el apoyo, e implementar los convenios ante la solicitud conjunta de las partes signatarias. Es especialmente para este proceso y sus resultados, que deben aplicarse, a nivel de la UE, los derechos reconocidos en el Artículo 28, con las obligaciones resultantes de las instituciones y organismos de la Unión. La negociación colectiva y los convenios colectivos se han tornado importantes en el derecho laboral comunitario, a la luz de las múltiples funciones que éstos desempeñan. En primer lugar, está la cuasi-legislativa función asumida por los interlocutores sociales involucrados en la negociación colectiva a nivel de la UE en la forma de diálogo social. Esto ha conducido a que se les dé efecto legal a los convenios colectivos en forma de directivas. El caso más reciente es el de un convenio sobre el teletrabajo, cuyo resultado no debe ser incorporado en una directiva. Esto pondrá de relieve el punto central de su preciso efecto legal, tema en el que puede tener implicancia el Artículo 28. En segundo lugar, el modelo general que ha surgido es que el convenio colectivo puede tener una función importante para facilitar la implementación y aplicación del derecho laboral comunitario. Este aspecto toma dos formas: se asigna a la negociación colectiva y a los convenios colectivos un rol en la transposición de las leyes comunitarias en la legislación nacional de los Estados Miembros; y también se les asigna un rol en la flexibilización de las leyes comunitarias, permitiendo su adaptación al contexto nacional específico de las prácticas de relaciones laborales y del empleo en cada Estado Miembro. En tercer lugar, se reconoce que la negociación colectiva y los convenios colectivos reflejan los objetivos y valores sociales fundamentales, que deben protegerse contra los objetivos y valores que compiten con las leyes comunitarias, en particular, aquéllos del derecho de competencia. La situación de estos objetivos y valores que compiten en el Tratado no indica necesariamente cuáles tienen prioridad. Puede ser que el Artículo 28 de la Carta de la UE, que se refiere a los derechos 'de conformidad con las leyes comunitarias', no confieran total protección a la negociación colectiva y a los acuerdos colectivos. Sin embargo, al decidir la jerarquía de valores y objetivos, el Tribunal de Justicia Europeo puede dar mayor peso al derecho a la negociación colectiva reconocido en el Artículo 28, en ausencia del reconocimiento de los valores que compiten (es decir, de competencia) en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. La garantía del Artículo 28 al derecho fundamental a la acción y negociación colectiva puede servir para reforzar todos los múltiples roles de los convenios colectivos. En la práctica, estos roles pueden usarse para desafiar los obstáculos puestos por las instituciones o los Estados Miembros de la UE en el camino de los interlocutores sociales, cuando ellos están interviniendo en el proceso de negociación colectiva, o desean garantizar el respeto de los convenios colectivos 'de acuerdo con las leyes comunitarias'.

NORUEGA (Representación de los Trabajadores en el Directorio)

El modelo noruego se parece, en principio, a la estructura de un solo nivel, pero las disposiciones relativas a la asamblea corporativa contiene elementos de un sistema de dos niveles: una asamblea corporativa (que no debe ser el directorio) se debe establecer en las compañías con más de 200 trabajadores. La asamblea general elige a dos tercios de los miembros de la asamblea corporativa, mientras que los trabajadores eligen a un tercio de los miembros. Los trabajadores o sindicatos que comprenden dos tercios de todos los trabajadores pueden solicitar la elección de observadores y suplentes. La asamblea corporativa elige a todos los miembros del directorio. De conformidad con la ley, los trabajadores eligen a un tercio o, mínimo, a dos miembros del directorio. La competencias de la asamblea corporativa son de gran alcance (esto es, además de su derecho de elegir a los miembros del directorio de la compañía). En base a las recomendaciones del directorio, puede tomar decisiones en los casos que conciernen: i) inversiones significativas; ii) racionalización o reestructuración que afectará

en forma significativa al personal (que comprenda normalmente el 10 por ciento del personal o más).

Los trabajadores, tanto del sector público como del privado, tienen el derecho a proponer trabajadores para el cargo de directores (hasta un tercio). La base legal para la representación a nivel de directorio está compuesta por una serie de leyes. Generalmente, si la compañía tiene personería jurídica por derecho propio (tanto en el sector público como privado), los trabajadores gozarán de representación en el directorio. La Ley de Sociedades Limitadas (Act on Limited Companies) Ley Noruega de Sociedades Anónimas (Norwegian Public Limited Liability Companies Act) [Ley de Sociedades Anónimas] [Public Limited Liability Companies Act]. Actualizada al primero de enero de 2008), provee la base para las modalidades de representación: a) en las compañías que tienen menos de 30 trabajadores los derechos de representación de los trabajadores se pueden establecer voluntariamente en los estatutos de la compañía; b) en las compañías que cuentan entre 30 y 50 trabajadores, dos tercios del personal pueden exigir un representante en el directorio, junto con un observador y dos suplentes, independientemente del número de miembros que conforman el directorio; c) en las compañías que cuentan con más de 50 trabajadores, un tercio de los miembros del directorio debe ser elegido entre los trabajadores y por los trabajadores. Sin tomar el cuenta el número de miembros que conforman el directorio, los trabajadores tienen el derecho de tener al menos dos representantes; d) si la compañía tiene más de 200 trabajadores y se ha tomado la decisión de no establecer una asamblea corporativa, los trabajadores tienen el derecho de elegir a un miembro del directorio y dos observadores, además del derecho que tienen las compañías que cuentan con más de 50 trabajadores. La asamblea general puede tomar la decisión de que se permita a los trabajadores elegir más miembros y/o observadores de lo que está estipulado en la(s) Ley(es). (Véase el Cuadro 3).

NORUEGA (Directores Trabajadores)

Los trabajadores que van a desempeñar el cargo de directores serán elegidos entre todos los trabajadores y por todos los trabajadores. El principio fundamental en Noruega es la elección entre todos los trabajadores y por todos los mismos. Los representantes de los trabajadores deben tener por lo menos un año trabajando en la compañía a tiempo completo o a tiempo parcial antes de la elección. Ellos no pueden ser miembros de la asamblea corporativa, ni representantes de los trabajadores en varias compañías al mismo tiempo. Esta norma no se aplica a los cargos en los diferentes órganos que toman decisiones en un grupo de empresas.

Los trabajadores deben solicitar la implementación de la representación a nivel de directorio: La representación de los trabajadores a nivel de directorio no es automática: los trabajadores deben solicitar la aplicación de este derecho legal. Estos pedidos deben presentarse por escrito al empleador. Se requiere que: a) la mitad de los trabajadores interesados firmen una solicitud formal, o b) la mayoría de los trabajadores voten a favor, dicho voto puede iniciarlo el comité de empresa, o uno o más sindicatos a nivel de la compañía. El derecho implica que la compañía tiene la obligación de implementar la representación en el directorio, cuando se cumplan los requisitos legales previos, es decir, ellos no pueden rechazar el pedido de representación de los trabajadores en los directorios de la compañía.

Los trabajadores que tienen el cargo de directores tienen básicamente los mismos derechos y obligaciones que los demás miembros del directorio. Por lo general, no existen diferencias entre los representantes de los trabajadores en el directorio y otros representantes, con una excepción importante: los representantes de los trabajadores no pueden ser destituidos o despedidos por la asamblea general. Su mandato es por dos años y, como el resto del directorio, es renovable. Los directores trabajadores gozan de una protección especial, motivo por el cual no pueden ser destituidos de su cargo ni despedidos, según el Contrato Básico. Sin

embargo, son muy pocas las disposiciones que limitan la influencia de los representantes de los trabajadores en los directorios en algunas partes de la administración pública, principalmente, con relación a los preparativos de los empleadores para las negociaciones y/o conflictos laborales con las organizaciones del trabajo/trabajadores. En el sector estatal, también existen disposiciones que permiten la participación de los trabajadores en el directorio sobre asuntos particulares (es decir, nombramientos). Los directores que son trabajadores reciben la misma remuneración que los otros miembros del directorio. No es raro, a pesar de que no hay cifras disponibles, que los representantes de los trabajadores donen (parte de) sus honorarios de director a los sindicatos locales. Los directores que son trabajadores han sido elegidos en la mayoría de las compañías que contratan a más de 30 personas (un aproximado). Aproximadamente, la mitad de los trabajadores del sector privado trabajan en compañías que cuentan con más de 30 trabajadores. No existe información oficial sobre cuántos trabajadores están representados en los directorios de las compañías. Parece que el tamaño, el convenio colectivo y la propiedad pública son las variables más importantes para calcular si se puede encontrar o no trabajadores elegidos directores en el directorio. No tenemos ningún estimado confiable con relación a los directorios de las empresas/compañías del sector público. En este punto, asumimos (entre otras cosas sobre la base de la cobertura del convenio colectivo en este sector), que los trabajadores serán representados en la mayoría de directorios donde el marco legal o el convenio colectivo otorgue dichos derechos. Nuestra suposición es que en Noruega existe una representación de los trabajadores ante el directorio en la mayoría de las grandes compañías y grupos.

Los problemas que enfrentan los trabajadores elegidos directores. Los siguientes puntos están entre las consideraciones más importantes relacionadas con la influencia de los trabajadores mediante la representación en el directorio: a) la competencia del directorio: la representación en las filiales mayormente sólo podría ser una formalidad, si las decisiones más importantes se toman en otro lugar; b) la coordinación entre los diversos sindicatos con respecto a la elección y distribución de los representantes, y entre los representantes de los diferentes sindicatos. Si los representantes no tienen éxito en establecer alianzas, su influencia se verá bastante debilitada; c) la coordinación y explotación de la representación del directorio como una parte intrínseca de la participación de los trabajadores y la gestión.

Conclusión. Noruega tiene un buen sistema de participación e influencia de los trabajadores. El marco regulador ha permanecido estable (el marco legal así como los convenios colectivos), y sólo ha habido algunos cambios menores de los derechos relacionados con la cooperación de los interlocutores sociales en los últimos 30 años. Aproximadamente el 30 por ciento de los trabajadores de las empresas sindicalizadas son o han sido representantes en los organismos mixtos de interlocutores sociales en el lugar del trabajo. El nivel de los conflictos es bajo, y los gerentes y delegados de personal están por lo general contentos con las relaciones en la compañía. La mayoría de los trabajadores están satisfechos con su influencia en cuanto a su propia situación laboral, y su bienestar en el trabajo está considerado como muy bueno. Por otro lado, los derechos individuales concernientes a nombramientos, despidos, prestaciones por enfermedad, entre otros, están cada vez bajo mayor presión, y las relaciones entre los interlocutores sociales a nivel central y bajo el actual gobierno, se encuentran tensas. La modernización y reforma del sector público han generado un conflicto significativo.

NUEVA ZELANDIA (Relaciones Institucionalizadas)

Durante los años 90 las relaciones institucionales entre las organizaciones de empleadores y los sindicatos fueron cada vez menos frecuentes, mientras que la industria y la negociación colectiva ocupacional daban paso a la negociación de la empresa, y el ambiente político de la época desalentaba la mayoría de las formas de cooperación entre los empleadores y los sindicatos. La hostilidad extrema ejercida hacia los sindicatos por la entonces Federación de

Empleadores, así como por las organizaciones regionales, dio como resultado que las relaciones de colaboración fueran prácticamente imposibles. La colaboración tripartita fue también bastante escasa, dada la fuerte aversión del gobierno de entonces hacia los sindicatos. Por otra parte, no fue sino a fines de los 90 que las organizaciones de empleadores y los sindicatos pasaron por un período de reestructuración y realineamiento interno, un proceso que se centralizó más en los problemas internos que en las relaciones con otras organizaciones.

NUEVA ZELANDIA (Relaciones Institucionalizadas a Nivel Nacional)

Para fines de los años 90, era bastante evidente el grado de colaboración que se necesitaba entre las organizaciones de empleadores y los sindicatos. Los problemas en el mercado laboral, tales como la escasez de personal calificado, demostraron que se requería un nivel de cooperación mayor. La aprobación de la Ley de Relaciones de Empleo del año 2000 (“ERA” por sus siglas en inglés) tiene como objetivo principal desarrollar relaciones productivas de empleo “a través de la promoción de la buena fe en todos los aspectos del entorno del empleo y de la relación de empleo.” Las relaciones productivas de empleo son vistas como parte esencial para el bienestar social y económico del país, así como para el bienestar de los trabajadores y empleadores. La intención de la ERA era que la buena fe renovara toda relación de empleo, un término que define no solo la relación entre el empleador y el empleado, sino también la relación entre el empleador y el sindicato. Es importante que la obligación de la buena fe se aplique expresa y específicamente a la “consulta” entre el sindicato y la gerencia, más allá de la mesa de negociaciones. La ERA, que enfatiza la buena fe, también se encargó de que se diera mucho más énfasis a la cooperación bipartita y tripartita. Por ejemplo, el esquema de la licencia por estudios de las relaciones de empleo, según se estipula en la Parte 7 de la ERA, exige que todos los cursos tengan aprobación ministerial. Esta aprobación, en la práctica, es otorgada por una comisión compuesta por algunos miembros independientes, pero que también incluye a los representantes tanto del Consejo de Sindicatos (NZCTU por sus siglas en inglés), como del “Business New Zealand” (BNZ). Del mismo modo en que desarrolla un código de buena fe, conforme a la Parte 5 de la Ley, el Ministro debe nombrar a una comisión que, además de los miembros independientes, incluya igual número de representantes de los empleadores y de los sindicatos. A un nivel menos formal, ha habido también un incremento considerable en el desarrollo de políticas tanto bipartitas como tripartitas. Por ejemplo, la Parte 6A de la ERA, que fue promulgada como parte de las modificaciones del año 2004, aborda la continuidad del empleo si el negocio del empleador se reestructura. Esta parte de la Ley se desarrolló ampliamente a través del trabajo de la comisión tripartita que consideró una amplia gama de alternativas relativas a la continuidad del empleo. Esta mayor cooperación (del Ministro, NZCTU y BNZ) también se observa en varios niveles ajenos a los procedimientos formales del gobierno. Dicha cooperación se ha hecho más evidente a nivel industrial entre los sindicatos industriales y las asociaciones industriales pertinentes.

NUEVA ZELANDIA (Relaciones Institucionalizadas a Nivel de Lugar del Trabajo)

Las relaciones institucionales legalmente autorizadas a nivel de centro de trabajo son relativamente escasas. En general, la política del gobierno permite que los empleadores y los trabajadores desarrollen dichas relaciones de acuerdo a la posición particular de cada uno de ellos. Según lo indican las encuestas recientes, más del 30 por ciento de los trabajadores que están cubiertos por convenios colectivos están incluidos en un acuerdo con alguna forma de estructura consultiva entre el sindicato y la gerencia. Los únicos requisitos legislativos formalizados son los relacionados con la seguridad y la salud. La parte 2A de la Ley de Empleo en materia de Seguridad y Salud del año 1992, que entró en vigencia en mayo de 2003, tiene el objetivo de solicitar la participación de los trabajadores en los procesos relativos a la salud y la

seguridad en su centro del trabajo. Esta parte de la Ley exige que los empleadores desarrollen un sistema de participación del empleado. Se ha dejado que las partes, incluso, cualquier sindicato pertinente, desarrollen el sistema, pero si no llegaran a ponerse de acuerdo, en el Anexo 1A de la Ley se establece un sistema obligatorio de participación. Se requieren esquemas similares en algunas situaciones, como parte del sistema de la Comisión de Indemnización por Accidentes (ACC por sus siglas en inglés), particularmente donde los empleadores eligen manejar ellos mismos la indemnización por accidente y la rehabilitación.

NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc. – EE.UU.)

La fábrica “Nummi” era la antigua planta de General Motors en Fremont, California, y luego se constituyó la empresa conjunta entre GM y Toyota. Cuando volvió a abrir para reiniciar la producción en 1984, fue la primera planta automotriz con una empresa conjunta en los EE.UU. GM vio esta empresa conjunta como una oportunidad para aprender sobre las ideas de Lean Manufacturing de la empresa japonesa, mientras que Toyota consiguió su primera base industrial en Norte América, y una ocasión para implementar su sistema de producción en el entorno laboral estadounidense: la planta funcionaba de acuerdo a los principios japoneses, a pesar de que muchos de sus gerentes eran estadounidenses, y la mayoría de los antiguos trabajadores de GM, despedidos en 1982 cuando la planta cerró, fueron contratados nuevamente. El sindicato fue reconocido. Para Toyota, representaba una oportunidad para aprender si la propuesta japonesa funcionaría en los Estados Unidos; para GM representaba la oportunidad de aprender cómo estos principios funcionaban en la práctica. Se puso énfasis en los grupos de trabajo. Se dio a los equipos la responsabilidad de planificar la rotación de puestos, equilibrar las asignaciones de trabajo con la finalidad de igualar las cargas laborales, y comprometerse con el *kaizen* (“mejora continua del trabajo”). Los líderes de los equipos continuaron siendo miembros del sindicato pero fueron elegidos en base a recomendaciones de un equipo mixto conformado por el sindicato y la gerencia. Los trabajadores rotaron sistemáticamente de puesto en puesto, y de esta manera se brindó capacitación y relajando las tensiones musculares. Más allá de esto, hubo varios equipos “autónomos” y mixtos formados por el sindicato y la gerencia. Se le proporcionó un cubículo a cada equipo de trabajo, donde los miembros del equipo podían tomar su refrigerio, llevar a cabo reuniones y colocar fotos familiares. Para el momento en que la producción de la planta alcanzó su tope en 1986, la calidad y productividad de NUMMI era tan alta como cualquier fábrica del sistema de GM, y estaba muy cerca de la mejor planta del Japón. No obstante, la tecnología básica y el grado de automatización continuaban igual. Bajo la gerencia de GM, tomaba 48.5 horas-hombre para ensamblar un auto; bajo la dirección de NUMMI este proceso bajó a 19.6. La tasa de ausentismo (incluyendo las ausencias por enfermedad) cayó a 4 por ciento, la mitad del promedio de GM. Parte del éxito se debió en realidad al hecho de que las condiciones de trabajo se mejoraron considerablemente y se utilizó la inteligencia de los trabajadores para los nuevos puestos. Además, aquéllos que habían aceptado el traslado al Centro-Oeste de los Estados Unidos podían ahora trabajar en casa. Durante los primeros días, NUMMI recibió bastante atención de parte de los especialistas y la prensa. Actualmente, ya no se habla de ellos. Sin embargo, ya que han surgido nuevos modelos, todavía existe oportunidad para el *kaizen*. Además, a los trabajadores de NUMMI se les trató con más “decencia y respeto” que en la mayoría de las otras plantas. A pesar de que se trató fundamentalmente de un ensayo de participación directa, la planta ocupó los primeros lugares en el escalón de las plantas sindicalizadas.

PAÍSES BAJOS (Participación de los Trabajadores)

La participación de los trabajadores en los Países Bajos se ha desarrollado principalmente a través de los sistemas establecidos por ley, tales como los comités de empresa, el derecho de investigación y consulta directa del empleado sobre el trabajo. Por lo general, no se considera como participación al proceso por el cual los trabajadores tienen voz para celebrar convenios colectivos. Existen varios motivos para ello. En primer lugar, está el hecho histórico de que la ley de participación se ha desarrollado en forma independiente a la ley de negociación colectiva, la cual ya existía desde hacía algún tiempo. En segundo lugar, el derecho a opinar que se otorga a los trabajadores a través de estos dos enfoques se relaciona con diferentes áreas: en el caso de los convenios colectivos, se ejerce la influencia en los términos y condiciones de empleo para los trabajadores en forma individual; mientras que la participación mayormente se refiere a los asuntos que conciernen a los trabajadores como grupo, tales como el establecimiento de un plan de pensiones, o la reubicación de una empresa. Finalmente, en el caso de la negociación colectiva, los intereses de los trabajadores son representados por un organismo externo a la empresa (negociación exteriorizada), mientras que la participación a través de los comités de empresas se efectúa específicamente mediante los miembros del comité que son trabajadores de la empresa. A pesar de este último hecho también se puede describir como un proceso que se realiza a través de los representantes, los miembros del comité de empresa son elegidos directamente por los propios trabajadores. No obstante, no siempre queda claro cuál es la diferencia entre la participación mediante los comités de empresa y la participación mediante los sindicatos, ya que los sindicatos también se encargan de los asuntos internos que afectan al grupo de trabajadores en conjunto, tales como las horas de trabajo o la fusión de la compañía; y los comités de empresa tienen cada vez mayor participación en las decisiones sobre los términos y condiciones de empleo. La participación sirve tanto para los fines de los trabajadores como, por ejemplo, la dispersión del poder –ya que los trabajadores adquieren más responsabilidad personal y el fomento de sus intereses es cada vez más correspondido; como para los fines de la empresa: la consulta previa ayuda a asegurar que se aceptará la decisión de manera más fácil y, por consiguiente, se implementará más rápidamente. En los Países Bajos, el comité de empresa tiene su base legal vigente en la Ley de Comités de Empresa de 1979. Esta Ley exige a los empleadores la creación de un comité de empresa en todas las empresas que contraten a cien o más trabajadores, o un mínimo de 35 trabajadores por más de un tercio de las horas de trabajo normales (en cuyo caso el comité tiene poderes un poco más limitados). En las empresas que tienen menos de 35 trabajadores, el comité de empresa no es obligatorio, pero se requiere que el empleador realice consultas con el personal por lo menos dos veces al año sobre el estado de los asuntos de la empresa y cualquier otro tema importante especial que pueda surgir. La Ley se aplica tanto para el sector de mercado como para las instituciones del sector sin fines de lucro. (Ver Cuadro 4)

PAÍSES BAJOS (Comités de Empresa)

En los Países Bajos el comité de empresa evoluciona cada vez más, y de haber sido un canal de cooperación entre el empleador y sus trabajadores, ha pasado a ser un órgano que representa

los intereses del personal. En la primera Ley de Comités de Empresa (WCA por sus siglas en inglés, 1950), el empleador era aún miembro y presidente del comité de empresa, y se consideraba que favorecía los intereses de la empresa. Con las enmiendas posteriores de la WCA (1971 y 1979), el comité de empresa fue adquiriendo cada vez mayores poderes y responsabilidades, y en su calidad de tribuna de representación de los intereses de los trabajadores, obtuvo mayor importancia. El comité de empresa puede ser visto como un equilibrio entre la función de consulta y la función de representación. Los miembros del comité de empresa se eligen directamente mediante votación secreta, de las listas de candidatos preparadas por los trabajadores dentro de la empresa, ya sea en consulta con los sindicatos o en forma directa. El comité de empresa puede formar comisiones ad hoc y permanentes, a efectos de cumplir sus funciones. El empleador está obligado a proporcionar, al comité y a sus comisiones, las facilidades para las reuniones de consulta y el tiempo para la capacitación. Además, a partir del año 1979 se ha prohibido el despido de los miembros del comité de empresa, a fin de impedir que sufran cualquier desventaja como resultado de ocupar esa posición. El comité posee varios poderes. El más trascendental es el derecho de consentimiento. Bajo el Artículo 27 de la WCA, el empleador debe obtener el consentimiento del comité con respecto a cualquier decisión de introducción, enmienda o retiro de las normas relativas a asuntos de trabajo, especificadas en dicho Artículo. Éstas incluyen las normas sobre horas de trabajo y feriados, sistemas de pago y esquemas de evaluación de puestos de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo y el reglamento interno de trabajo de la empresa. Sin embargo, no se requiere del consentimiento del comité en los casos en que el asunto a tratar ya esté regulado por un convenio colectivo. Otros poderes son: el derecho del comité a realizar consultas previas sobre asuntos económicos, incluyendo situaciones tales como la transferencia del control de la compañía y la racionalización de gastos, la expansión o un cambio significativo de sus actividades, junto con el derecho a sostener reuniones de consulta con el empleador de manera regular, y el derecho a la información. Se puede imponer al comité la obligación del secreto con relación a cierto tipo de información que se le proporcione. Por último, el comité de empresa, que está adscrito a una empresa “estructurada”, tiene el poder de nombrar candidatos para el consejo de vigilancia y, en algunos casos, puede presentar una objeción para que se vuelva a nombrar un (nuevo) miembro del consejo. Pueden surgir discrepancias entre el comité y el empleador sobre la aplicación de la WCA. Para efectos de resolver cualquier tipo de conflicto, la Ley contiene una disposición, por medio de la cual tanto el comité como el empleador, en caso que no se haya llegado a ningún acuerdo en una mediación anterior efectuada por la Comisión Mixta Sectorial, pueden acudir a los tribunales para que emitan un fallo sobre el tema. En los casos en donde un empleador pasa por alto el asesoramiento del comité relativo a las decisiones gerenciales, según lo dispone el Artículo 25 de esta Ley, el comité tiene el derecho de apelar a un tribunal especial, que corresponde a la División de Empresas del Tribunal de Apelación de Ámsterdam. Hasta el momento, prácticamente se han creado comités en 90 por ciento de las empresas holandesas que cuentan con 100 o más trabajadores, y en 60 por ciento de las empresas que tienen entre 35 y 99 trabajadores. (Ya que a estas empresas, que tienen la obligación de contar con un comité de empresa, no se les exige tener una comisión de seguridad como es el caso de las empresas más pequeñas, en el restante 10 por ciento y 40 por ciento de empresas, respectivamente, que todavía no tienen un comité de empresa, la única forma de protección con que cuentan con respecto a las condiciones de trabajo es la aplicación externa de la Ley por parte del Servicio de Inspección del Trabajo. Los comités de empresa parecen estar principalmente preocupados de los asuntos concernientes al trabajo, y los temas organizacionales y de producción técnica, y, en menor proporción, de los aspectos financieros y económicos. También controlan la política del empleador, en lugar de hacer sus propias propuestas. Los empleadores parecen tomar muy en serio las opiniones del comité al momento de tomar sus decisiones.

PAÍSES BAJOS (Derecho de Investigación)

Este término se refiere al derecho, regulado en los Artículos 344-359 del Tomo 2 del Código Civil, de solicitar a la División de Empresas del Tribunal de Apelación de Ámsterdam el inicio de una investigación sobre los temas gerenciales y económicos de una empresa (específicamente en las sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, sociedades cooperativas o compañías de seguros mutuos). Un grupo de accionistas o un sindicato puede presentar la solicitud. Antes de que se solicite una investigación, se debe informar por escrito a la gerencia y al consejo de vigilancia de la empresa, y se debe dar al comité de empresa la oportunidad de expresar su opinión sobre la misma. Cuando la División de Empresas tiene sospechas de una mala administración, puede ordenar que se realice dicha investigación. Si el resultado de la investigación revela que existe un mal manejo, la División de Compañías puede, entre otras cosas, destituir a los miembros del personal directivo superior o anular las decisiones que se han tomado.

PAÍSES BAJOS (Consulta Directa de los Trabajadores sobre el Trabajo)

El término es utilizado para referirse a una forma sistemática y regulada de consulta entre la autoridad máxima de la empresa y el personal, que permite que los trabajadores participen en la toma de decisiones concernientes específicamente a su labor y sus condiciones de trabajo. Les otorga la oportunidad de expresar cualquier crítica o dificultad, a la cual el empleador puede también responder directamente. La intención subyacente de este hecho es que la consulta aumente la motivación de los trabajadores. Tanto la Ley de Comités de Empresa como la Ley de Condiciones de Trabajo contienen disposiciones diseñadas con el fin de promover el ejercicio de consulta directa de los trabajadores. Los estudios realizados en las décadas pasadas demostraron que este tipo de consulta existió en aproximadamente 30 por ciento de las empresas encuestadas, siendo las empresas grandes las que tuvieron mayor actividad en este sentido, que las empresas pequeñas. El uso de círculos de calidad es una forma específica de consulta que también puede influenciar la organización del trabajo a través de la estructuración de las labores y la rotación de puestos.

PAISES BAJOS (Consulta de los Trabajadores sobre Seguridad y Salud)

La Ley de Condiciones de Trabajo (WCA, 1980) reemplazó a la Ley de Seguridad del año 1934 (*Veiligheidswet*). A diferencia de la Ley de Seguridad, la WCA no se restringe a la protección de los trabajadores contra los riesgos de seguridad y salud: su objetivo es más amplio, esto es, promover condiciones de trabajo más dignas (calidad de trabajo). Debido a esta amplitud del alcance, la Ley WCA se constituye en una ley marco, para cuya promulgación se requirió la implementación de regulaciones más detalladas, con la finalidad de darle un significado práctico. En la anterior Ley de Seguridad, el empleado era visto como un objeto pasivo de protección. Por el contrario, la Ley de Condiciones de Trabajo vigente toma como punto de partida el principio de que el empleador debe involucrar a sus trabajadores en la formulación de la política de seguridad y salud dentro de la empresa. Con este fin, los empleadores tienen la obligación de consultar con anticipación al comité de empresa sobre la política que debe seguirse. En la práctica, esta consulta se realiza mayormente a través de la comisión de seguridad y salud del comité de empresa. (*commissie voor veiligheid, gezondheid en welzijn*).

PAISES BAJOS (Representación de los Trabajadores a Nivel del Consejo)

En el año 2004, una ley sobre los Consejos de Vigilancia (CV) de las grandes compañías produjo cambios importantes en el campo de la representación de los trabajadores a nivel del

directorio. Los Consejos de Vigilancia nombran candidatos cuando se presenta una vacante. Los candidatos pueden ser propuestos tanto por la junta general de accionistas como por el comité de empresa. La junta general puede rechazar una candidatura, en cuyo caso el proceso comenzará de nuevo. El comité de empresa tiene un derecho “ampliado” para designar a los candidatos hasta un máximo de un tercio de las plazas del consejo de vigilancia: esto es, en principio, el consejo de vigilancia está obligado a aceptar estas propuestas. En los Países Bajos, se está debatiendo una serie de asuntos de derecho societario, cogestión y gobernanza empresarial. Una forma de agrupar estos debates es en función de los diversos mecanismos que los accionistas pueden utilizar para controlar a la gerencia. Los mecanismos son: a) supervisión directa (por ejemplo, por un consejo de vigilancia); b) absorciones; c) derecho a opinar (por ejemplo, los accionistas van al tribunal para cuestionar las decisiones de la gerencia); d) remuneración de la gerencia; e) control externo (por ejemplo, contadores). La mayoría de los asuntos/mecanismos (debatibles, a excepción del control externo), son también evidentemente importantes para los trabajadores y sus representantes. (Véase el Cuadro 4)

PAÍSES BAJOS (Planes de Pensiones Complementarios)

Los planes de pensiones colectivos para determinados grupos de trabajadores o trabajadores independientes, que proveen un complemento a la pensión básica, están estipulados en la Ley General de Pensiones. Los planes de pensiones ocupacionales (*bedrijfspensioenregelingen*) son el mejor ejemplo. Éstos están basados en el seguro de cobertura de pensiones que los empleadores otorgan a sus trabajadores, la cual, amparándose en la “Pension and Savings Funds Act” (Ley de Fondos de Ahorros y Pensiones de 1952, debe otorgarse, ya sea afiliándose a un fondo de pensiones a nivel industrial (*bedrijfspensioenfonds*), estableciendo un fondo de pensiones de la compañía (*ondernemingspensioenfonds*), o contratando un seguro de pensiones para los trabajadores con una compañía de seguros. En principio, los empleadores tienen libertad para decidir si tramitan o no la cobertura de pensiones, no obstante, pueden estar obligados a hacerlo bajo un convenio colectivo, o bajo la Ley de afiliación obligatoria a un fondo de pensiones a nivel industrial. Además de dichos planes de pensiones ocupacionales, diversas profesiones tienen sus propias formas de provisión de pensiones, y el personal del gobierno tiene una cobertura similar mediante planes de pensiones aparte, acumulando una pensión en el Fondo General de Pensiones Civiles. En el sector privado, los costos de los planes de pensiones complementarios se financian ya sea por los empleadores en su totalidad o por los trabajadores en forma parcial. Las pensiones de los funcionarios públicos se financian, en parte por el gobierno, y en parte, de las contribuciones pagadas por los propios funcionarios públicos.

PARTICIPACIÓN (Concepto)

La participación de los trabajadores (o trabajadores) (PT) se puede definir como todo proceso o mecanismo que se realiza en el lugar de trabajo, que permite que los trabajadores ejerzan algún tipo de influencia sobre su trabajo y sobre las condiciones bajo las cuales trabajan. Esta definición incluye una amplia gama de prácticas, desde la consulta de los trabajadores sobre los aspectos del proceso de producción o medio ambiente del centro de trabajo, hasta la cogestión en la toma de decisiones por los representantes de los trabajadores, o incluso la suplantación de la gerencia, hasta cierto punto, por el control total de los trabajadores (tal como se hace en las cooperativas). En términos generales, los procesos formales de la PT pueden dividirse en tres enfoques, los cuales también pueden coexistir en el mismo lugar de trabajo: a) la *participación indirecta* o representativa mediante la representación de los trabajadores (comités de empresa, comités consultivos, sindicatos y representantes de los trabajadores en las juntas directivas); b) la *participación directa*, practicada frente a frente, o en forma individual entre los trabajadores

y los gerentes, o a través de equipos, círculos de calidad, o grupos de trabajo semiautónomos o totalmente autónomos; y c) la *participación financiera*, a través de la participación de los trabajadores en acciones, abarca diversos esquemas bajo los cuales los trabajadores se pueden beneficiar del rendimiento económico de la organización. La Directiva 2001/86, que se refiere a la participación de los trabajadores en las juntas directivas, complementa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea con respecto al involucramiento de los trabajadores. El Artículo 2(k) define la *participación* como ‘la influencia del organismo representante de los trabajadores y/o los representantes de los trabajadores en los asuntos de la compañía mediante el derecho a elegir o designar algunos de los miembros del organismo administrativo o de vigilancia de la compañía; o el derecho de recomendar y/u oponerse al nombramiento de algunos o de todos los miembros del organismo administrativo o de vigilancia de la compañía’.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES (Véase: Participación)

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES (OIT)

El término “participación de los trabajadores”, según lo emplea la OIT, generalmente se refiere a la participación a nivel de la empresa. En el lenguaje de la OIT, el involucramiento de las organizaciones de trabajadores en la formulación de políticas a nivel macro (es decir, las ramas de la actividad económica que afectan la economía nacional en su totalidad) se considera generalmente como “consulta y cooperación, no como “participación de los trabajadores”. De hecho, el propio título de la Recomendación No. 113 de la OIT sobre la Consulta y la Colaboración entre la Autoridades Públicas y las Organizaciones de Empleadores y de Trabajadores a Nivel Industrial y Nacional, nos indica exactamente cómo utiliza la OIT esta terminología. Adicionalmente, la consulta y la colaboración tripartita o bipartita en los asuntos de política social y económica son elementos esenciales de la estructura y filosofía tripartita de la OIT. Visto más de cerca, el lenguaje formal de la OIT prefiere la formulación más precisa y restrictiva de “participación de los trabajadores en las decisiones que se adoptan en las empresas”, que la “participación de los trabajadores”. Por lo tanto, para la OIT el vínculo de participación en la toma de decisiones es importante debido a que excluye, por ejemplo, los planes de participación de los trabajadores (involucramiento) en los resultados de las empresas, tales como las diversas formas de participación en los beneficios. En otras palabras, cuando se utiliza la expresión “participación de los trabajadores”, para la OIT quiere decir la “participación de los trabajadores en la toma de decisiones a nivel de la empresa”.

A través de los años, en el debate de las relaciones laborales a nivel internacional, la participación de los trabajadores se convirtió en un tema importante en los años 60, mucho después que la “negociación colectiva”. Este último concepto era, por lo general, muy bien comprendido antes de la Segunda Guerra Mundial. En los años 20, la participación de los trabajadores no era más que una idea y un objetivo de moda en el limitado número de países europeos, tales como Austria y Alemania. A fines de los años 40 y a comienzos de los años 50, empezó a expandirse no sólo en Europa, sino también en otras partes del mundo, por ejemplo, en la India. El concepto de participación de los trabajadores también fue un impulso en algunos países en vías de desarrollo de Asia, África y Latinoamérica. En estos países, los líderes políticos consideraron la participación de los trabajadores como una forma de cooperación entre los trabajadores y la gerencia. En realidad, en el interés del desarrollo económico nacional, los gobiernos esperaban que la participación de los trabajadores superara al antagonismo tradicional existente en la relación entre los trabajadores y el empleador, replazándola con una forma de cooperación o alianza. Por ejemplo, en otras partes del mundo como los Estados Unidos, la participación de los trabajadores se amplió a través de la introducción de nuevas relaciones individuales de trabajo, que se calificaron como “relaciones

humanas”, una suerte de concepto inicial a lo que hoy se conoce como “involucramiento de los trabajadores”. Asimismo, en los países excomunistas de Europa, a través de los comités de empresa, los comités sindicales, u organismos similares, la participación de los trabajadores respaldó la tendencia general hacia una mayor aceptación de las opiniones de los trabajadores en las decisiones de la empresa. En aquél tiempo, los dos sistemas nacionales de participación de los trabajadores que más atraían la atención, fueron el sistema de cogestión de la República Federal de Alemania y el sistema de autogestión de los trabajadores en Yugoslavia. Los avances arriba mencionados fomentaron una influencia en la filosofía de las relaciones laborales de la OIT.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS ORGANIZACIONES (Enfoque Teórico)

El Enfoque Gerencial, inspirado por las metas de productividad y eficiencia (la participación se organiza a nivel inferior, a fin de aliviar la insatisfacción de los trabajadores y los problemas de estado de ánimo), refleja el punto de vista emergente según el cual el diseño organizacional y la efectividad de la gerencia pueden proveer una significativa ventaja competitiva. Otorga gran atención a los asuntos de diseño y cambio organizacional, basados en la totalidad de las nuevas estructuras de trabajo y las formas de organizar el mismo, que puedan conducir a un aumento sustancial de la efectividad (Lawler et al. 2001). Un asunto importante de este enfoque es el punto hasta el cual la gerencia delega o retiene el poder para iniciar, formular y terminar los procesos participativos. También refleja la visión de la gerencia que expresa que la participación directa de los trabajadores debilita el poder sindical.

El Enfoque Psicológico Humanista, inspirado por el crecimiento personal y las metas de desarrollo (la participación es una forma de mejorar el bienestar del individuo, promoviendo la creatividad individual, la autoestima y la fuerza del ego), refleja el movimiento liderado por Elton Mayo, y seguido por el trabajo de Argyris (1957); Likert (1961); McGregor (1960); Mohrman y Lawler (1985); Cassar (1999); Massarik 1983; y Sagie (1997). Refleja una visión de la naturaleza humana mucho más positiva, y enfatiza la necesidad de volver a capacitar a los gerentes para que desarrollen sus capacidades de liderazgo y participación, así como sus comportamientos autoritarios olvidados. Reconoce la función social del lugar de trabajo y el beneficio de la reestructuración participativa del lugar de trabajo, dado el papel central que juega en las vidas de la mayoría de las personas comunes (Pateman 1970).

El Enfoque de las Relaciones Laborales, inspirado por los objetivos democráticos (la participación no es sólo un medio para un fin por sí mismo, sino también una manera para crear una sociedad democrática fuerte, caracterizada por ciudadanos activos y participativos), refleja la importancia de un ambiente externo a la organización (no muy reconocido en el diseño burocrático, jerárquico y de la organización, pero mucho más reconocido en los diseños orgánicos y de sistemas abiertos). La participación en el lugar de trabajo es vista como una contribución para una sociedad efectiva y justa. El lugar de trabajo es visto como punto de apalancamiento desde donde se logra una redistribución más igualitaria del poder, conduciendo a una mayor democratización de todo el proceso político (Emery y Thorsrud 1969; Bachrach y Botwinick 1992; Pateman 1970; Matejko 1986).

El Enfoque Psicosociológico o Antropológico, inspirado por los objetivos sintéticos y multidimensionales (la participación como un medio de aculturación, de presionar a los trabajadores para que internalicen las normas económicas de la organización), enfatiza los aspectos fundamentales de la naturaleza humana y cómo obtener lo mejor de los trabajadores. Pone de relieve las interacciones sociales y fundamentales en el lugar de trabajo y el papel de la participación al abordar temas de resistencia, motivación y compromiso (Lewin 1947; Coch y French 1949; Bolle De Bal 1992a y b). Este enfoque establece un contraste claro con los

modelos tradicionales taylorianos y burocráticos, que intentan excluir la subjetividad y creatividad. En este enfoque, la subjetividad y la creatividad se integran en la cultura empresarial. Debe tenerse en cuenta que no todos contribuyen a una visión positiva de la democracia participativa, o al beneficio de la participación directa en el lugar de trabajo. Los sindicatos, por ejemplo, sostienen que los procesos participativos son en realidad perjudiciales para el bienestar de los trabajadores, permitiendo que la gerencia capture el conocimiento de los trabajadores y burle las protecciones previstas en la representación colectiva (Fantasia et al. 1988; Bolle de Bal 1992b), reflejando la que es, generalmente, la más crítica perspectiva europea, que observa que la participación en el lugar de trabajo tiene características que no son igualmente positivas para todos los grupos interesados.

PARTICIPACIÓN DIRECTA E INDIRECTA

Los trabajadores podrán participar en la toma de decisiones, ya sea directamente o indirectamente a través de sus representantes (sindicatos o representantes de los trabajadores elegidos). La participación directa se refiere a una interacción de persona a persona y cara a cara entre los trabajadores y sus contrapartes gerenciales; la participación indirecta es una donde los puntos de vista y las preocupaciones de un conjunto de trabajadores son comunicados a la gerencia por uno o más trabajadores elegidos para representarlos o actuar como sus agentes. Las formas de participación directa tienden a ser descentralizadas y en pequeña, tales como los círculos de calidad y los equipos de trabajo autogestionados. Sin embargo, hay excepciones. Las formas de participación indirecta, entre las cuales la representación de trabajadores de confianza es la forma típica, también pueden llevarse a cabo en pequeña escala y descentralizadas, tales como un comité de seguridad o un panel de revisión por pares, pero también pueden realizarse a nivel de la compañía o, incluso, a nivel de la industria. Algunos ejemplos de las últimas formas mencionadas son los comités conjuntos a nivel de la planta, las asociaciones profesionales de trabajadores y los sindicatos laborales. Desde la década de los 80, la participación directa de los trabajadores se ha expandido, si entendemos el término “participación” como el ejercicio de cualquier influencia sobre su trabajo o sobre la forma en que el mismo se debe llevar a cabo. De este modo, los trabajadores pueden “participar” en las decisiones laborales no sólo cuando exista una institución, tal como un círculo de calidad, en el centro de trabajo. En consecuencia, un simple ejercicio de enriquecimiento laboral puede ser una forma de promover la participación directa de los trabajadores. La participación directa puede ser a título individual – por ejemplo, a través de esquemas de sugerencias o trabajo “enriquecido”. Ésta también puede ser grupal – por ejemplo, en círculos de calidad o actividades similares de grupos pequeños. El trabajo en equipo constituye en sí una forma de participación directa grupal. La participación directa puede integrarse a las decisiones sobre el trabajo diario o puede tener lugar fuera del trabajo diario, como por ejemplo en un círculo de calidad voluntario que trasciende la estructura grupal habitualmente usada. La participación directa también puede ser “consultiva” o “deliberativa”; la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo ha investigado este aspecto particular con cierto detalle. Con la participación consultiva, se anima y permite a los trabajadores, ya sea como individuos o como parte de un grupo, para que den a conocer sus puntos de vista, pero corresponde a la gerencia aceptar o rechazar sus propuestas. Por otro lado, la participación deliberativa, coloca parte de la responsabilidad tradicional de la gerencia en manos de los trabajadores, como ocurre en el caso del trabajo en equipo o los grupos de trabajo semiautónomos en los que se ha delegado cierta autoridad a los trabajadores.

PARTICIPACIÓN EN LAS EMPRESAS (Resolución de la OIT sobre la Participación de los Trabajadores y su Seguimiento)

El Preámbulo de la Resolución de 1966, titulada: La Resolución sobre la Participación de los Trabajadores en las Empresas (“Resolution concerning Workers’ Participation in Undertakings”) (, relativa al desarrollo de la participación de los trabajadores en diversas partes del mundo indica que: “en varios países con diferentes estructuras económicas y sociales, se han hecho y se están haciendo esfuerzos y experimentos para permitir que los trabajadores participen en las decisiones que se tomen en sus empresas, especialmente cuando tales decisiones afecten su empleo y sus condiciones de vida y trabajo”. En su parte operativa, la resolución solicitaba al Director General de la OIT que centralizara la acción de la Oficina en tres áreas principales: a) el estudio de los diversos métodos de participación de los trabajadores utilizados alrededor del mundo; b) la convocación a seminarios de educación obrera para discutir los problemas en cuestión; y c) la consideración de colocar el tema de la participación de los trabajadores en la agenda de la Conferencia de la OIT. Adicionalmente, se entendió que el debate de la Conferencia podría, por lo tanto, conducir a la adopción de normas internacionales del trabajo a través de uno o más instrumentos. En 1967, para poner en práctica esta resolución, la OIT convocó a una Reunión Técnica. Entre los expertos que asistieron a esta reunión estuvieron representantes de los trabajadores, empleadores, gobiernos, así como varios académicos. Fue la primera vez que la OIT debatía específicamente sobre la noción e implicancias de la participación de los trabajadores. La agenda incluyó el punto: “los métodos utilizados alrededor del mundo para permitir que los trabajadores participen en la decisiones que se adopten en las empresas”. En el informe presentado a la reunión, la secretaría de la OIT describió diversas modalidades de participación de los trabajadores, utilizando una interpretación amplia, incluyendo métodos tales como la consulta, la provisión de información, el trato y la negociación, y la representación de los trabajadores en los organismos directivos. El informe final aprobado en la reunión contenía conclusiones internacionales y comparativas sobre la participación de los trabajadores, las mismas que hasta ahora continúan vigentes y pertinentes. De cierto modo, los hallazgos de la reunión aún son relevantes para aquéllos que están interesados en el tema de la participación de los trabajadores. En este sentido, vale la pena recordar algunos de dichos hallazgos. Al inicio de las deliberaciones, en la Reunión se tomó en consideración si era posible llegar a una definición aceptada internacionalmente del término “participación”, a fin de aclarar lo que se quería decir por la expresión “participación de los trabajadores en las decisiones que se adopten en las empresas”. Después de una serie de complejas y largas discusiones, se vio que no era posible alcanzar una definición común. En realidad, el término “participación” fue interpretada de diferente manera por personas de diversas categorías, en diferentes países y en diferentes momentos. Además, varios expertos opinaron que, teniendo en cuenta el sentido más amplio del término “participación de los trabajadores”, éste podría abarcar tanto, que realmente tiende a no decir nada concreto. En el informe, también se pudo encontrar algunos argumentos, según los cuales la expresión “participación de los trabajadores en las decisiones adoptadas en las empresas”, era un marco general de referencia que, a efectos de hacer comparaciones a nivel nacional, tenía la ventaja de poner énfasis en los diversos tipos de decisiones que deben tomarse dentro de la empresa en cualquier sistema económico, y en el grado de influencia que los trabajadores podrían tener en la toma de estas decisiones, según la naturaleza de los problemas, en lugar de en los variados tipos de mecanismos institucionales, a través de los cuales esta influencia podría ejercerse. En otras palabras, visto de esta perspectiva, la expresión, “participación de los trabajadores en las decisiones adoptadas en las empresas” permitió una comparación de la influencia de los trabajadores en la preparación, ejecución y seguimiento de las decisiones tomadas a nivel de la empresa sobre diversos asuntos, tales como la fijación de salarios y condiciones de trabajo, los servicios de asistencia social y de seguridad, la disciplina y el empleo, la formación profesional, la introducción del cambio tecnológico y la organización de la producción, así

como también sus consecuencias sociales, la inversión y la planificación, entre otros. Basándose en esta amplia definición, los participantes de la Reunión Técnica pensaron que “la participación de trabajadores en las decisiones adoptadas en las empresas” era diferente, y por lo tanto más amplia que el concepto de la “participación de los trabajadores en la dirección”. Esta amplia definición de la participación de los trabajadores todavía refleja el significado que la OIT reconoce y, actualmente, cuando trata este concepto en particular, hace referencia al significado arriba mencionado. Una consecuencia directa de las conclusiones de la reunión fue que el tema de la participación de los trabajadores no estaba aún listo para que se debatiera en la Conferencia Internacional del Trabajo, con miras a formular una norma internacional. Dicho resultado da fe de una máxima muy importante. En efecto, se debe tener en cuenta que los principios y normas internacionales del trabajo sólo se pueden desarrollar para aquellas ideas (conceptos) cuyo significado ya está plasmado, en gran medida, en los convenios internacionales (por ejemplo, la negociación colectiva). Hasta que no se llegue a un consenso a nivel internacional, los conceptos e ideas que se comprenden de manera diferente en diversos países (por ejemplo, la participación de los trabajadores), continuarán careciendo de normas internacionales. A través de los años, no se ha hecho ningún intento para colocar el tema de la participación de los trabajadores en la agenda de la Conferencia Internacional del Trabajo. Sin embargo, varios Convenios y Recomendaciones abordan las formas y aspectos particulares de la participación de los trabajadores. Entre otros, se debe mencionar la Recomendación No. 94 sobre la Colaboración en el Ámbito de la Empresa de 1952; la Recomendación No. 129 sobre las Comunicaciones dentro de la Empresa de 1967; la Recomendación No. 130 sobre el Examen de Reclamaciones de 1967; el Convenio No. 135 sobre los Representantes de los Trabajadores de 1971, y su Recomendación anexa No. 143; el Convenio No. 158 sobre la Terminación de la Relación de Trabajo de 1982 y su respectiva Recomendación No. 166. Todas estas normas internacionales tienen un denominador común: la representación de los trabajadores debe asociarse de una u otra forma con ciertos tipos de toma de decisiones. A fin de esclarecer este denominador común, permítanos examinar, aunque de una manera sucinta, el contenido de estos instrumentos internacionales que son de relevancia directa para el debate sobre la participación de los trabajadores.

PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS

La participación en las ganancias es el término genérico que se utiliza para una variedad de programas diseñados para abordar los problemas relativos a la disminución de las ventas y puestos de trabajo causados por una menor productividad. Una característica común de estos programas es el pago de bonificaciones a favor de los trabajadores cuando hay un incremento en la productividad. Los programas de participación en las ganancias son mayormente desarrollados y administrados por comités conjuntos conformados por los trabajadores y la gerencia, los cuales también actúan como centros de intercambio de información para recibir sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad.

PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS

La participación en los beneficios (PS) incluye una serie de planes, tal como el *intéressement* francés, el Plan Basado en el Rendimiento del Reino Unido y varias formas de *Gewinn- o Erfolgsbeteiligung* utilizados en Alemania, bajo los cuales los trabajadores reciben una suma que depende del rendimiento global de la empresa además de su salario (nivel fijo). El plan puede simplemente definir el porcentaje de los beneficios que los trabajadores deben recibir en forma anual, o puede estar condicionado a que las ganancias alcancen cierto mínimo nivel. En otros casos, la participación de los trabajadores en los beneficios se calcula de acuerdo a una fórmula más compleja que incluye otras medidas de rendimiento, tales como el aumento de la

productividad o los indicadores de calidad. En Francia, el RU y el Japón, la medida del rendimiento que más se usa para los planes de PS es el beneficio contable, pero una diversidad de criterios como, por ejemplo, los indicadores de productividad y calidad, también se utilizan ampliamente en Alemania e Italia. En cualquier caso, la base para calcular la participación de los trabajadores en los beneficios es, por lo general, conocida con anticipación a las cifras de rendimiento. Las sumas correspondientes se pueden pagar a los trabajadores al contado o sólo después de un período de varios años (*planes diferidos*), para fomentar que los trabajadores ahorren y continúen trabajando en la empresa. Mientras que algunos planes están restringidos a ciertos grupos de trabajadores, tales como los ejecutivos, en esta parte nos enfocamos en los planes que cubren la mayor parte del personal de la firma (mayormente llamado *planes generales*). Sin embargo, muchos planes generales de PS aún excluyen a los trabajadores que laboran en forma temporal y a tiempo parcial. En algunos países, la exclusión de los/las trabajadores/as a tiempo parcial podría significar que las mujeres tienen menos derecho que los hombres para participar en los planes, aunque un gran porcentaje de trabajadoras labora a tiempo parcial fuera del hogar. Los bonos individuales de PS también varían entre los trabajadores de la misma empresa de acuerdo a los salarios, tiempo de servicio, ausentismo, etc. En muy pocos casos, todos los trabajadores que reúnen los requisitos reciben igual participación del total. En principio, la PS no tiene que estar *necesariamente* asociada a cualquier forma de aporte de los trabajadores en las decisiones de la compañía a cualquier nivel. Sin embargo, algunos planes (por ejemplo los planes franceses reglamentados: “*intéressement*” y “*participation*”), prevén explícitamente que los trabajadores estén informados regularmente sobre el rendimiento de la empresa y lo que determinó dicho rendimiento. En determinados países, como Alemania, Japón y el Reino Unido, las empresas implementan mayormente la PS como parte de un paquete de medidas participativas, incluyendo varias modalidades de participación de los trabajadores en el control de las mismas. Otros aspectos importantes de las prácticas de gestión de recursos humanos y de condiciones de trabajo de las firmas que tienen PS, tales como las prácticas de seguridad en el trabajo o igualdad de oportunidades, también varían de una empresa a otra.

PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS (Efectos en la Productividad)

Entre los países de Europa Occidental, la diferencia en la magnitud de los efectos de la participación en los beneficios (PS) sobre la productividad, observadas cuando se calcularon las mismas especificaciones con respecto a información del Reino Unido, Alemania, Francia e Italia, se han atribuido a la diferencia en las prácticas participativas de las firmas que cuentan con planes de PS. Con relación al sistema japonés, las firmas japonesas tienden a considerar los planes de participación financiera como parte de un “paquete” que incluye varias formas de participación en el control de la empresa. El entorno participativo puede ser el motivo por el cual los planes de propiedad accionaria de los trabajadores tienen mayores efectos en el rendimiento de las empresas del Japón, que en las de los Estados Unidos. En muchos países occidentales, los planes de PS tienden a ser implementados conjuntamente con una variedad de formas de consulta y participación de los trabajadores en el control de la empresa, como en el Reino Unido y Alemania donde los efectos estimados fueron los más altos, mientras que en Francia las prácticas participativas respectivas, por lo general se limitan al intercambio de información fijada por la ley; y durante el tiempo que estuvo en estudio, en Italia, la PS fue vista principalmente como un sistema de pago variable, en lugar de una forma de participación, y en dicho país el efecto estimado fue el más bajo. El centro de atención de los investigadores sobre estas modalidades, las mismas que pretendían aumentar la influencia de los trabajadores en el lugar del trabajo, no ha coincidido con la investigación sobre el rol que han desarrollado los representantes “naturales” de los trabajadores, que son los sindicatos, con respecto a la participación financiera. La evidencia disponible, que es muy restringida, indica que es posible que los planes de PS no tengan mayores efectos en la productividad de las empresas

sindicalizadas en los EE.UU., o que incluso puedan tener mayores efectos en las firmas no sindicalizadas que en las sindicalizadas. Los estudios empíricos indican que la actitud de los trabajadores de los EE.UU. con respecto a la sindicalización, no se ve afectada por la participación de los trabajadores en el accionariado. Generalmente, es probable que la diferencia de los sistemas de relaciones laborales y el involucramiento sindical en la participación financiera produzca situaciones muy diferentes en todos los países. A nivel de la empresa, la interacción entre la acción sindical y la participación financiera podría depender de si el plan fue negociado primeramente con los sindicatos, dado que históricamente se sabe que diversas formas de participación han sido introducidas por determinadas empresas, como una barrera en contra de la influencia sindical, mientras que en algunos esquemas, como los franceses o italianos, los planes de participación en los beneficios son negociados sistemáticamente. En Francia, ambos tipos de participación financiera tienen marcados efectos en la productividad de las grandes compañías, donde los sindicatos están bien establecidos y las relaciones laborales se desarrollan en forma bastante ágil. Es probable que otros factores específicos de las compañías, tales como la elección de la tecnología y el cambio organizacional, influyan en la forma en que la participación financiera se traduce en la mejora del rendimiento organizacional y la productividad. Las investigaciones efectuadas en esta área son muy incipientes, a pesar de que algunos estudios demuestran que los planes de participación no funcionan a entera satisfacción cuando se relacionan con el trabajo y pequeños lotes de producción, así como con un paquete más amplio de diseño organizacional. Además de la participación en el control de la empresa y de sí mismos, las diferencias en la elección de la tecnología y la estructura organizacional podrían dar cuenta de que el efecto de la participación financiera en la productividad total es mayor en las empresas dirigidas por sus trabajadores y la gerencia, que en las empresas participativas y tradicionales, tanto para los planes de PS como los planes de propiedad accionaria de los trabajadores en la empresa. Esto significa que podría haber lecciones por aprender del área trabajadores-gerencia, y que se debe considerar más detenidamente el tema de apoyar y promover este sector. Otros elementos de las políticas de recursos humanos de las empresas pueden condicionar o afectar el impacto de la participación financiera en la productividad, influenciando, por ejemplo, la percepción de justicia en el lugar del trabajo, el porcentaje de trabajadores que están involucrados eficazmente, y hasta qué punto se permite a los trabajadores que influyan en su trabajo. La existencia de políticas sólidas para incrementar la igualdad de oportunidades y luchar contra la discriminación ética y de género, junto con la participación en el control y los planes de propiedad accionaria de los trabajadores, están generalmente asociadas a una ventaja de productividad por encima y por debajo de los efectos aparte de las políticas y planes individuales. La efectividad de dichos planes de participación parece aumentar cuando se otorga a las empleadas y, a los trabajadores de minoría étnica, mayores oportunidades e incentivos para contribuir al rendimiento.

PARTICIPACIÓN FINANCIERA

La participación financiera (PF) es un término que se aplica a diferentes modalidades de planes de participación en los beneficios y participación en el accionariado, que otorgan a los trabajadores un interés financiero en la compañía para la cual trabajan. La PF incluye la participación en los beneficios, en virtud de la cual se paga a los trabajadores un porcentaje de las utilidades adicionales a su salario; e incluye la participación en el accionariado, en virtud de la cual los trabajadores poseen acciones en la compañía en la que trabajan. Con frecuencia, ambas modalidades de participación se combinan en la misma empresa. Al igual que otras formas de participación de los trabajadores, la PF se caracteriza porque se comparten derechos de propiedad con los trabajadores. La PF otorga a los trabajadores un derecho residual al superávit de la firma. Tanto los planes de participación en los beneficios, como los planes de participación en el accionariado, pueden tener una serie de características variables (quién es elegible, quién recibe cuánto, etc.) que influyen en sus efectos sobre el rendimiento o el

empleo. En la práctica, ningún tipo de plan está *necesariamente* relacionado con alguna participación de los trabajadores en la gobernanza. Las condiciones de venta de sus acciones (por los trabajadores) determinan la liquidez de las acciones y la estabilidad de la participación de los trabajadores en el accionariado. Las acciones que se pueden negociar fácilmente son más líquidas, pero ello puede reducir la estabilidad de la participación en el accionariado. Se han presentado experiencias contrapuestas de participación de los trabajadores en el accionariado: formas de participación inestable en los EE.UU., entre firmas privatizadas en la UE y en muchos países en transición; y planes estables de oferta de acciones a los trabajadores en los EE.UU. y en las cooperativas de trabajadores de la UE. En teoría, la oferta de acciones a los trabajadores puede permitirles ejercer su influencia pero, en la práctica, existen pocas oportunidades importantes para hacerlo. Los accionistas pueden votar a favor de cambiar a la gerencia, pero esto es difícil y raras veces ocurre, casi siempre debido a que un “tiburón” externo pretende cambiar a la gerencia que está en funciones en ese momento. En cuanto a los planes de oferta de acciones a los trabajadores (ESOPS por sus siglas en inglés), en la mayoría de planes de los EE.UU., la gerencia actúa como su fideicomisario legal y, salvo en circunstancias inusuales, puede ejercer el derecho de voto de sus trabajadores en la forma que desee. Tal como lo confirman varias investigaciones, la participación financiera tiene por sí sola un impacto limitado en el rendimiento empresarial y el involucramiento de los trabajadores. Cuando la participación financiera se combina con otras políticas, tales como la seguridad de empleo, la exhaustiva capacitación y las formas de participación directa e indirecta, el plan íntegro se puede correlacionar de manera positiva con el involucramiento de los trabajadores y el éxito de la compañía.

PARTICIPACIÓN FINANCIERA (UE)

El interés de la UE en la participación financiera de los trabajadores se puso de manifiesto en la publicación de los denominados informes PEPPER de la Comisión (Pepper I en 1991 y Pepper II en 1996) sobre el *Fomento de la Participación de los Trabajadores en los Beneficios y los Resultados de la Empresa*. Luego del primer informe, publicado en 1991, el Consejo emitió la Recomendación 92/443/EEC de fecha 27 de julio de 1992 con respecto al fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa, incluyendo la participación en el capital. Esto resaltó la importancia que la Comunidad daba al uso de planes de participación financiera, y requirió el involucramiento directo de los Estados Miembros y de los interlocutores sociales. Un segundo informe PEPPER emitido por la Comisión en 1997 [COM (96) 697 final] se basó en las respuestas a un cuestionario remitido a los Estados Miembros. La mayoría de las leyes nacionales incluían incentivos fiscales o de otro tipo como, por ejemplo, la emisión no gravada de acciones a los trabajadores, algunas de las cuales podrían sujetarse a condiciones tales como la cobertura de un porcentaje mínimo del personal bajo el plan, criterios de elegibilidad, períodos de retención, etc. Como resultado de los hallazgos de sucesivos Informes PEPPER y otros trabajos, la Comisión Europea emitió una Comunicación relativa a un Marco para el Fomento de la Participación Financiera de los Trabajadores en julio de 2002 [COM (2002) 364]. Dicha comunicación establecía un grupo de trabajo conformado por expertos independientes, para que se encargara de analizar los obstáculos legales y legislativos a la difusión transnacional de la participación financiera de los trabajadores, con propuestas concretas de acciones dirigidas a superarlos. Asimismo, la Comisión propuso un marco de acción comunitaria para: incluir la participación financiera en el programa de revisión por pares, conforme a las directrices de empleo de la UE; apoyar la investigación transnacional sobre la participación financiera de los trabajadores; y apoyar las redes transnacionales de expertos y profesionales en participación financiera. En respuesta a esta Comunicación, tanto el Comité Económico y Social Europeo como el Parlamento Europeo, elaboraron dictámenes en los que expresaron particularmente su interés en los estudios sobre la participación financiera en pequeñas y medianas empresas (PYME). La

participación financiera, bajo la forma de participación en los beneficios y participación en el accionariado, ha sido una de las características de la participación de los trabajadores en la UE por muchos años. Si bien en algunos Estados Miembros la participación financiera ha sido respaldada mediante incentivos fiscales y otras formas de legislación, existe una gran divergencia en los enfoques que se pueden hallar en los distintos países. Además, en Europa existe preocupación por el hecho de que los costos y las complejidades administrativas han obstaculizado la introducción a gran escala de los planes de participación financiera.

A nivel nacional, las actividades de los interlocutores sociales en esta área tuvieron lugar principalmente en respuesta a las iniciativas del gobierno y la legislación. No obstante, las organizaciones de empleadores por lo general están a favor de la participación financiera (aunque con diferencias de detalle asociadas a diferencias nacionales en la regulación y las instituciones). Con respecto al sindicato, se podría decir que existe una reducción general de la oposición a la participación financiera en algunos países europeos.

En 2004, la Comisión Europea publicó el informe emitido por el grupo de expertos de alto nivel con relación a diferentes barreras transnacionales que actualmente impiden la introducción de planes en las compañías que tienen varios establecimientos en Europa. (Véase el Cuadro 4)

PLANES DE REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Son programas diseñados para proporcionar cierto sentido de participación de los trabajadores en una compañía en particular. Estos planes se desarrollaron durante la Primera Guerra Mundial y se diseñaron, en parte, para lograr una mayor producción a través de la colaboración. Algunos de ellos se desarrollaron o ampliaron durante la década de los años 20. Luego del impulso que experimentó el sindicalismo al amparo de la Sección 7(a) de la Ley para la Recuperación de la Industria Nacional en 1933, los planes de representación de los trabajadores se multiplicaron muy rápidamente como un medio para prevenir la sindicalización por parte de sindicalistas “externos”. Los planes conllevaron la formación de comités u otros órganos elegidos por los trabajadores para reunirse con los miembros de la gerencia, con el objeto de examinar problemas de interés mutuo, principalmente la aplicación o cumplimiento de la política de la compañía, reclamos y condiciones de trabajo. Los planes no se diseñaron para desarrollar un sistema de negociación colectiva, sino para brindar la oportunidad de intercambiar ideas o experiencias antes de que la gerencia tomara la decisión final. Estos planes quedaron truncados cuando se promulgó la Ley Nacional de Relaciones del Trabajo, y la Junta Nacional de Relaciones del Trabajo (NLRB por sus siglas en inglés), la cual sostenía que estos sindicatos debían ser “dominados por la compañía o” patrocinados por la compañía”, y no ser entidades orientadas hacia la negociación colectiva.

POLONIA (La representación de los trabajadores en la Empresa)

La estructura de los sindicatos en Polonia es bastante descentralizada. A fin de que su derecho a opinar tenga validez en los asuntos que afecten a los trabajadores, las filiales y los sindicatos nacionales deben crear organizaciones en la compañía. Por otro lado, los trabajadores mayormente forman sindicatos en una sola compañía que cubre las operaciones de solo un empleador. La representación en el lugar de trabajo generalmente se pone en práctica a través de sindicatos locales (*canal único*). No obstante, en la mayoría de centros de trabajo (especialmente en las empresas más pequeñas) no existe ninguna representación. Hasta hace poco tiempo, la participación en la dirección de la compañía de los organismos no afiliados al sindicato ocurría sólo cuando no existían sindicatos en el lugar del trabajo. Los derechos de participación de los representantes no afiliados al sindicato podían, por lo tanto, describirse

como complementarios. Las situaciones más importantes en las que los representantes no afiliados al sindicato pueden representar los intereses de los trabajadores son: la celebración de un convenio sobre despidos colectivos planificados, la celebración de un convenio sobre el plan de pensiones de los trabajadores, y la cogestión con un empleador sobre las regulaciones internas de los fondos de beneficios sociales. El monopolio de los sindicatos en el lugar de trabajo pudo haberse roto, hasta cierto punto, mediante la Ley sobre información y consulta a los trabajadores, que implementa la Directiva de la UE No. 2002/14 del 11 de marzo de 2002, y establece un marco general de información y consulta a los trabajadores en la Comunidad Europea. La Ley contempla la creación de comités de empresa, los cuales deben ser informados y consultados con respecto a las decisiones más importantes relativas al establecimiento que afecta los intereses de los trabajadores. La obligación para establecer los comités de empresa ‘nacionales’ se aplica a los empleadores comerciales que contratan un mínimo de 50 trabajadores. La información que los empleadores deben otorgar a los comités de empresa incluyen: las actividades y la situación económica del empleador, y cualquier cambio previsto en este aspecto, así como el estado actual y la estructura del empleo. La consulta con los comités de empresa debe llevarse a cabo con relación a los cambios previstos en el empleo y las medidas que se han implementado para mantener el empleo al nivel actual, así como las medidas que pueden afectar significativamente la organización del trabajo o las relaciones contractuales. Los comités de empresa se concibieron para que representen a todos los trabajadores y en forma separada de los sindicatos. Sin embargo, de acuerdo a la ley polaca, los sindicatos representativos tienen la prioridad de seleccionar a sus afiliados. Si existe una organización sindical representativa en el establecimiento, esta organización designa a los miembros del comité de empresa, e informa al empleador sobre el resultado. Si hay más de una organización sindical representativa en el establecimiento, todas las organizaciones nombran a los miembros del comité de empresa de común acuerdo. Si las organizaciones representativas de los sindicatos no pueden llegar a un consenso con respecto a los miembros del comité de empresa dentro del plazo de 30 días después del inicio de las negociaciones, la selección de los miembros del comité de empresa debe ser efectuada por los trabajadores basándose en las propuestas sindicales. Sólo en los establecimientos no sindicalizados, los miembros del comité de empresa pueden ser escogidos de la lista de candidatos propuestos por los trabajadores. La posición privilegiada de los sindicatos para establecer los comités de empresa ‘nacionales’ es el resultado de los esfuerzos de los sindicatos para impedir que los empleadores fomenten el establecimiento de ‘comités de empresa sin sindicato’, a fin de debilitar la posición de los sindicatos en la compañía. También se debe tener en cuenta que la legislación polaca determina la base legal para el involucramiento de los trabajadores en las Sociedades Anónimas Europeas, creadas bajo la ley polaca (Ley sobre la Agrupación Europea de Interés Económico y la Sociedad Anónima Europea del 4 de marzo de 2005). Las mismas garantías del empleo son previstas en la Ley sobre la Sociedad Cooperativa Europea del 22 de julio de 2006, que entra en vigencia el 18 de agosto de 2006. La Ley Polaca sobre el Comité de Empresa Europeo, del 5 de abril de 2002, estipula las normas para el establecimiento y funcionamiento de estos comités bajo la ley polaca, así como para la selección de miembros polacos para el SNB y EWC, regulados por la legislación de otros Estados Miembros. (Véase el Cuadro 4)

POLONIA (Participación de los Trabajadores a Nivel de Órgano de Administración de las Empresas)

En Polonia, las formas de involucramiento de los trabajadores a nivel del directorio difieren de acuerdo al sector económico (público o privado). La Ley sobre la Privatización y Comercialización (CPA por sus siglas en inglés: 1992, 1996) introdujo el derecho de representación de los trabajadores en el consejo de vigilancia para las antiguas empresas estatales transformadas en compañías comerciales, con el Tesoro Público como único accionista (comercialización). De acuerdo a la CPA, los trabajadores de dichas compañías

nombran a dos quintos de los miembros del consejo de vigilancia. Una vez que el Tesoro Público ha vendido más del 50 por ciento de las acciones, se puede reducir el número de representantes de los trabajadores en el consejo. Sin embargo, mientras el Estado continúe siendo accionista, la compañía está obligada a mantener un mínimo de representantes de los trabajadores en el órgano de administración (2-4 miembros dependiendo del tamaño del consejo). La legislación polaca prevé una estructura dualista para las sociedades por acciones, en tanto que sólo se requiere que las sociedades de responsabilidad limitada establezcan un organismo de vigilancia, si su capital inicial excede los 125,000 euros, y el número de accionistas es mayor a veinticinco²⁵. El consejo de vigilancia controla todos los aspectos de las operaciones de la compañía. Los poderes del consejo de vigilancia también incluyen la suspensión (bien fundada) de algunos de los miembros de la junta directiva. Los miembros del consejo de vigilancia son nombrados y destituidos por la junta general. Los miembros del consejo de vigilancia propuestos por los trabajadores son elegidos en una votación general y directa de los trabajadores. Ya que la ley no hace distinción entre los diversos tipos de miembros del consejo de vigilancia, los derechos de los representantes de los trabajadores son los mismos que los de otras juntas (incluyendo la remuneración). Si una empresa “comercializada” (privatizada) tiene más de 500 trabajadores, los trabajadores tienen el derecho de elegir a un miembro de la junta directiva, además de la representación en el consejo de vigilancia (los trabajadores conservan este derecho incluso después que el Tesoro Público haya vendido más de la mitad de las acciones). Cabe notar que en el período 1990-2005, más de 7,000 empresas estatales (es decir, el 80 por ciento de las empresas estatales a partir de 1990) fueron privatizadas. A fines del año 2005, hubo más de 1,200 empresas pertenecientes al Tesoro Público, conformadas por un accionista individual que estaban comercialmente activas, (con la situación de ser el único accionista). Se debería añadir a lo anterior, el número de entidades (difícil de calcular) en las cuales el Tesoro Público retiene las acciones o valores. La intención de conceder el derecho a elegir a los representantes del consejo de vigilancia fue, en parte, para compensar a los trabajadores por la pérdida de sus derechos de participación antes que las compañías fueran privatizadas. Las empresas estatales restantes son reguladas por la Ley sobre Autogestión de los Trabajadores del año 1981 (“Act on workers’ self-management”), introducida en respuesta a los desastrosos resultados de la gestión empresarial bajo la economía planificada. La Ley concede amplios derechos a los trabajadores, principalmente a través de un comité de empleo (elegido por los trabajadores), que tiene derechos de control bastante amplios, y que, asimismo, designa al gerente de la compañía. A medida que el número de empresas estatales continúa reduciéndose, también disminuye el número de empresas autogestionadas por los trabajadores. En las empresas que no son estatales o privatizadas (antiguas empresas estatales), hasta hace poco casi no existían fundamentos legales para que los trabajadores no sindicalizados reclamaran los derechos de participación en la dirección de su lugar de trabajo, con excepción de algunas circunstancias específicas. Asimismo, en las compañías que habían pasado por una ‘privatización directa’ (es decir, donde todos los activos habían sido vendidos directamente), el nuevo dueño (privado) no estaba obligado a introducir la participación a nivel del órgano de administración. Además, cuando los nuevos dueños asumieron totalmente el control de las compañías, se suprimieron los recientes derechos adquiridos de participación a nivel de órgano de administración. No obstante, en los llamados ‘convenios de asistencia social’ celebrados entre los sindicatos y los nuevos dueños del sector privado, en algunos casos se concedió a los sindicatos el derecho a delegar representantes al consejo de vigilancia. En el sector privado, el involucramiento de los empleados se lleva a cabo principalmente a través de los sindicatos (Véase el Cuadro 3).

PORTUGAL (Comité de Trabajadores)

La Constitución confiere a los trabajadores portugueses el derecho a crear comités en las empresas con una amplia gama de poderes, por lo tanto, Portugal se encuentra entre los pocos

países en los cuales los trabajadores poseen tales derechos, así como amplios poderes para participar en la gestión y control de la empresa. Estas disposiciones constitucionales hacen que el comité de los trabajadores sea, evidentemente, una forma institucionalizada de representación dentro de la empresa, con miembros elegidos por los trabajadores, que también redactan sus normas permanentes. Los propios comités están autorizados a ejercer los derechos que la ley les confiere, los cuales están directamente vinculados a sus metas y objetivos institucionalizados. La forma en la cual se crea un comité no se deja al libre albedrío de los trabajadores: la Ley del Comité de Trabajadores, impone un procedimiento especial electoral. A diferencia de los sindicatos, los comités de los trabajadores no son de naturaleza asociativa; son los organismos que representan legalmente a todo el personal de una empresa (un solo comité por cada empresa).

Los derechos concedidos a los comités de trabajadores (Artículo 54 de la Constitución, Artículo 18 y siguientes, de la Ley del Comité de Trabajadores) son los siguientes: el derecho a la información; el examen de la gestión; el derecho a administrar o coadministrar los servicios de asistencia social de la compañía (*obras sociais*); el derecho a tener reuniones regulares con los organismos directivos de la empresa; el derecho a promover la elección de representantes de los trabajadores para que integren los organismos directivos de las empresas estatales u otros organismos públicos; el derecho a ser consultados sobre la reorganización de las unidades de producción; el derecho a participar en la elaboración de planes sociales y económicos a nivel sectorial; y el derecho a participar en la redacción del anteproyecto de la legislación laboral. Adicionalmente a estos derechos fundamentales, existen otros que conciernen más específicamente al funcionamiento y gestión interna de los comités, y abarcan: el derecho a utilizar las instalaciones u otros servicios; el derecho a tiempo libre; el derecho a la protección legal de sus miembros; el derecho a distribuir información y exhibir anuncios; y el derecho a organizar reuniones en el lugar del trabajo.

En las empresas con varios establecimientos situados en diversas ubicaciones geográficas, se pueden crear subcomités de trabajadores por cada establecimiento, con poderes para ejercer las funciones delegadas y actuar como un enlace con el comité, a nivel de la empresa. Finalmente, la Ley prevé la creación de comités de coordinación, de manera que todos los comités de trabajadores de las diferentes empresas tengan el objetivo común de asegurar “la intervención mejorada de la reestructuración económica”.

La ley requiere que las elecciones deberán ser democráticas y los comités deberán ser representativos. Impone que la elección sea por votación directa y secreta, rechazando la opinión de aquéllos que imponen un principio de soberanía de auto-organización. En efecto, la imposición mediante la ley de procedimientos democráticos básicos, tales como la votación directa y secreta, es evidentemente un medio de garantizar la mejor medida democrática posible en las elecciones y, por lo tanto, no puede ser vista como un ataque a la autonomía. Las disposiciones legales facilitan la votación (en el lugar del trabajo y durante las horas de trabajo), ayudando de ese modo a asegurar que la votación sea *de facto* universal, así como directa y secreta. La ley también estipula el principio de representación proporcional, eligiendo de las listas de candidatos propuestas directamente por los trabajadores de la empresa y respaldadas por al menos 100 trabajadores (permanentes), o el 10 por ciento del personal. Este sistema expresa un derecho implícito de formar facciones, haciendo que la existencia de un comité único por cada empresa, sea compatible con la representatividad pluralista de su composición. La importancia del comité de trabajadores, actualmente más reducida, fue crucial durante el período revolucionario, cuando hubo una explosión de modalidades de intervención de los trabajadores en la empresa, que estaban casi siempre al margen del movimiento sindical. Actualmente, sin embargo, la importancia de los comités de trabajadores es muy pequeña, en primer lugar, porque tienden a desaparecer y, en segundo lugar, debido a que los sindicatos tienen una mayor influencia, incluso en áreas de intervención que están formalmente asignadas a los comités.

PORTUGAL (Análisis de la Información)

El Artículo 54(5a) de la Constitución Portuguesa (véase: Lei Constitucional nº 1/2005), concede a los comités de trabajadores el derecho a que se les proporcione información, y el ejercicio de este derecho está regulado en los Artículos 23, siguientes, de la Ley de Comités de Trabajadores (Lei 99/2003, Comissões de trabalhadores; Lei 35/2004, Comissões de trabalhadores: constituição, estatutos e eleição). Dicha divulgación de información incluye una gran variedad de asuntos, comprendiendo aspectos claves de la política y prácticas de la compañía, y una serie de datos de rendimiento. Se impone la obligación del secreto en los miembros del comité de trabajadores con relación a dicha información, y el incumplimiento de esta obligación es un delito penado. Adicionalmente a este derecho a la divulgación de información, que proviene de la situación legal del comité de trabajadores, la ley portuguesa también obliga al empleador a otorgar a los representantes de los trabajadores cierto tipo de información en determinadas situaciones, tales como en el caso de ceses y despidos colectivos.

PORTUGAL (Cogestión)

Las modalidades de participación de los trabajadores que implican el reconocimiento de alguna corresponsabilidad de los trabajadores en la gestión de la empresa, son reconocidas solamente en términos muy limitados de la legislación portuguesa, ya que en la redacción del borrador de la Constitución de 1975, la idea que prevaleció fue que se debía dar prioridad al análisis de la gestión [Artículo 54(5b)], en perjuicio de las formas de participación que podrían haber dado a los trabajadores alguna medida de corresponsabilidad en la administración de la empresa. Sólo se contempla una forma limitada de participación, a través del derecho de los comités de trabajadores a promover la elección de representantes de los trabajadores a integrar los organismos directivos de las empresas públicas (Artículo 54(5f) de la Constitución, Artículo 30(1) de la Ley del Comité de Trabajadores). Además, el Artículo 31 de la Ley del Comité de Trabajadores, estipula que en el caso de las mencionadas empresas del sector público, los trabajadores tienen derecho a elegir “por lo menos a un representante ante el organismo directivo correspondiente”. En las empresas del sector privado, a las cuales la Constitución no hace referencia alguna, los trabajadores participan en los organismos directivos sólo cuando existe un acuerdo colectivo entre las partes (Artículo 30(3), Ley del Comité de Trabajadores). En la práctica, sin embargo, estas disposiciones (que dan lugar a la cogestión en el sistema portugués), aún no han sido aplicadas, y los propios sindicatos parecen no estar interesados al respecto.

A diferencia de la participación en la gestión de la empresa, la participación en la gestión de los servicios de bienestar de la compañía (“obras sociais”), está estipulado en la ley en términos mucho más amplios y se realiza frecuentemente en la práctica.

PORTUGAL (Análisis de la Gestión)

El derecho del comité de trabajadores a examinar y controlar la gestión a nivel de la empresa, tal como lo estipula el Artículo 54(5b) de la Constitución y lo regula el Artículo 29 de la Ley del Comité de Trabajadores, se expresa en el otorgamiento de poderes para desempeñar diversas funciones, tales como: evaluar y opinar sobre los presupuestos y planes económicos de la empresa; asegurar que la empresa utilice apropiadamente sus recursos técnicos, humanos y financieros, y cumpla con las normas legales y obligatorias; recomendar medidas para mejorar la producción, tanto para los organismos directivos, como para los trabajadores; haciendo sugerencias, recomendaciones o críticas sobre el aprendizaje, la reconversión laboral y las mejoras en materia de seguridad y salud; e informar la ocurrencia de actos o hechos ilegales. De conformidad con el Artículo 27 de la Ley, se prohíbe el ejercicio de este derecho en ciertas

actividades estatales centrales y puntuales, tales como la investigación científica y militar, los servicios postales públicos y las telecomunicaciones, así como las actividades que sean de relevancia para la defensa nacional y que involucren, de manera directa o que les hayan sido delegadas, las prerrogativas de la Asamblea de la República, el gobierno u otros organismos de soberanía nacional, y de las Asambleas y Gobiernos Regionales.

PORTUGAL (Participación en los Organismos Directivos)

El Artículo 30 de la Ley del Comité de Trabajadores estipula que, en el caso de las empresas públicas, los comités de trabajadores podrán designar o promover la elección de los representantes de los trabajadores para que formen parte de los organismos directivos de estas empresas. El número de trabajadores a ser incluidos y el organismo directivo específico que debe integrar, están establecidos en los estatutos de las empresas en cuestión. En el caso de las empresas del sector privado, la Ley simplemente deja al albedrío de las partes la posibilidad de ponerse de acuerdo sobre dicha participación. En la práctica, este derecho se ha quedado sin efecto. No se conoce de casos significativos de empresas que incluyan a trabajadores en sus organismos directivos. (Véase el Cuadro 3).

PORTUGAL (Gobernanza Empresarial)

La gobernanza empresarial en Portugal se basa en el modelo de un solo directorio de la compañía que es responsable de los accionistas. No existe ley en el código del país que otorgue representación a los trabajadores a nivel del directorio en las compañías de propiedad privada. En teoría el comité de trabajadores, el equivalente portugués del comité de empresa, puede estar de acuerdo, en su calidad de interlocutor social, a negociar la representación en el directorio de la compañía. No obstante, en la práctica, esto nunca ha sucedido. Sin embargo, bajo la Constitución de 1976, la representación de los trabajadores en el directorio de las empresas cien por ciento estatales y de otras entidades públicas, está garantizada. Esto ocurrió luego de la introducción de una ley específica, aprobada en 1979 y 1984, la cual concedía a los trabajadores el derecho de elegir a un representante en el Directorio y en el Comité de Auditoría. Los trabajadores que ocupan el cargo de directores deben ser elegidos por la mayoría de los trabajadores de la compañía, y todos los trabajadores tienen derecho a participar en el sufragio. Los candidatos deben estar contratados por la firma en cuestión. Deben ser propuestos por el comité de trabajadores (una forma de comité de empresa), y/o por el 10 por ciento del personal, ó 100 miembros de la fuerza laboral. Los trabajadores que son directores ocupan el cargo por tres años y pueden volver a postular, ya que no existe ningún impedimento al respecto. Sus derechos y obligaciones como miembros del directorio son exactamente los mismos que todos los demás directores de la compañía. Sin embargo, nunca se ha implementado la legislación sobre la representación de los trabajadores a nivel de directorio en el sector público. El resultado es que son muy pocos los trabajadores que, habiendo sido nominados como directores, han ocupado realmente su cargo. En los primeros años de democracia de los años 70, el gobierno portugués llevó a cabo un gran programa de nacionalización de la base industrial del país. Sin embargo, a partir del año 1989, muchas de las empresas públicas se habían pasado al sector privado en los siguientes gobiernos. Finalmente, en el año 1999 se aprobó otra legislación que derogaba el derecho de los representantes de los trabajadores a ser elegidos en los directorios de las empresas de propiedad pública. Como resultado, ya no existe un derecho legal integral para la representación de los trabajadores en el directorio de la empresa. El carácter limitado de la representación de los trabajadores a nivel del directorio de la compañía, refleja el panorama general de los sindicatos. Actualmente, prefieren fortalecer su papel a través del desarrollo de instituciones autónomas en

el lugar del trabajo, tales como los comités de trabajadores, en lugar de insistir en la representación de los trabajadores en el directorio de las compañías.

PORTUGAL (Participación en el Servicio Público)

El Artículo 9(1) de la Ley de Negociación Colectiva del Servicio Público concede a los trabajadores del sector público el derecho a participar a través de sus sindicatos. La ley, al mencionar expresamente a los sindicatos como intermediarios en el ejercicio de este derecho, excluye de manera significativa otras formas de organización, como, por ejemplo, los comités de trabajadores. El derecho se ejerce en varias áreas, tales como la preparación de un borrador de la legislación relacionada con el sistema general o, el sistema especial, que regula el servicio público y la administración de las instituciones de seguridad social, así como otras organizaciones destinadas a cumplir con los intereses de los trabajadores.

PORTUGAL (Participación en la Toma de Decisiones)

Se concede el derecho a las organizaciones representativas de los trabajadores a tomar determinadas decisiones y a ejercer ciertas funciones estatales, tanto al amparo de la Constitución, como de las leyes comunes. Sin embargo, en la mayoría de los casos esta participación se limita a tener voz de manera formal en los asuntos en cuestión. Por ejemplo, se otorga el derecho a los comités de trabajadores a ser consultados sobre la reorganización de las unidades de producción, participar en la preparación de planes sociales y económicos, considerados particularmente para su sector, y participar en la administración de los servicios de bienestar de la compañía (“obras sociais”). Las organizaciones sindicales tienen derecho a participar en la administración de las instituciones de seguridad social y otras organizaciones destinadas a velar por los intereses de los trabajadores, participar en el seguimiento de la implementación de planes sociales y económicos, y ser miembros de organismos de concertación social. También se concede a los sindicatos el derecho a participar en la organización y coordinación del sistema de seguridad social, y en la definición de la política agrícola. (Véase el Cuadro 3)

PRERROGATIVA DE LA GERENCIA

La prerrogativa de la gerencia (o gerencial), se refiere al derecho de la gerencia de tomar decisiones que afectan al negocio o la organización, y de actuar de acuerdo a las mismas. El alcance de la prerrogativa de la gerencia es amplio, ya que abarca desde el nivel de estrategia del producto o servicio, hasta los problemas operativos cotidianos. Está delimitada por la normatividad legal, la negociación colectiva y otros acuerdos con los trabajadores y sus representantes. Tales límites no necesitan desafiar fundamentalmente la prerrogativa de la gerencia, sino que más bien somete el proceso de toma de decisiones a la necesidad de reconocer los intereses de las demás partes interesadas, incluyendo a los trabajadores.

PRESENTACIÓN DE INFORMES SOCIALES

Los datos no financieros incluyen temas de personal, acontecimientos económicos comunitarios, el involucramiento de las partes interesadas, y podrían incluir el voluntarismo y el comportamiento medioambiental.

PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DIRECTA

Un programa de participación directa es una opción de inversión que permite a los inversionistas participar del flujo de caja y beneficios tributarios asociados con la compañía

que emite el título valor. Este tipo de programa, algunas veces conocido como plan de participación directa, fue una vez considerado como un excelente refugio tributario para los inversionistas que deseaban formar ciertos tipos de asociación. No obstante, los cambios hechos a las leyes tributarias de los Estados Unidos en los últimos años han reducido los beneficios que se derivaban del uso de un programa de participación directa con el fin de lograr ventajas tributarias significativas en algunas situaciones. En general, el programa de participación directa es una opción de inversión algo *pasiva*. Un inversionista que participa en este tipo de programa o plan puede obtener un rendimiento en base al monto de flujo de caja asociado con la inversión subyacente que constituye la razón de la creación del plan. Dependiendo de los términos y condiciones asociados con el programa, el inversionista puede recibir una suma fija en la medida que las ganancias mensuales superen una cierta cantidad o puede obtener un porcentaje de cualquier ingreso neto generado por el título valor subyacente. En realidad, el inversionista no tiene que hacer nada para gozar de este beneficio.

PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Los programas de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) también son diseñados para aumentar la productividad, pero se concentran principalmente en mejorar la satisfacción del trabajador. A diferencia de los círculos de calidad, que se enfocan directamente mejorar el producto, los programas de CVT se basan en la premisa de hacer que las labores de los trabajadores sean más significativas, el resultado se verá reflejado en los beneficios de la productividad. Las técnicas que emplean los programas de CVT tienen el objeto de provocar cambios fundamentales en las relaciones entre los trabajadores y los gerentes, y podrían incluir cambios en aspectos tales como la toma de decisiones, las comunicaciones y la capacitación dentro de una organización. Los comités conjuntos entre los trabajadores y la gerencia se utilizan frecuentemente (especialmente en los EE.UU.) para coordinar y hacer el seguimiento de los programas de CVT.

REESTRUCTURACIÓN (Involucramiento de los Trabajadores en la Reestructuración: Legislación de la UE)

La ‘reestructuración’ abarca múltiples maneras de reorganizar las actividades de la empresa, muchas de las cuales tienen serias consecuencias para el personal con respecto a los niveles, y los términos y condiciones de empleo. Este asunto ha cobrado gran importancia debido a un aumento sustancial de la reestructuración empresarial, particularmente a nivel internacional, y a una significativa variación nacional en los derechos de los trabajadores en las fusiones y adquisiciones, así como en la reestructuración en general. El impacto de la reestructuración empresarial sobre el empleo y sobre las relaciones laborales difiere de país a país, especialmente como resultado de los diferentes marcos regulatorios. La UE ya ha adoptado una serie de medidas para proteger a los trabajadores, así como para otorgar derechos de consulta e información en caso de reestructuración de las empresas. Las directivas relativas a la reestructuración incluyen los despidos colectivos, el traspaso de una empresa, la información y consulta, los Comités de Empresa Europeos, y el involucramiento de los trabajadores en las Sociedades Anónimas Europeas. Asimismo, el Reglamento 4064/89 (según versión modificada mediante la 1310/97 y el Reglamento 447/98), necesita la aprobación de las autoridades de competencia de las concentraciones de dimensión comunitaria de la Comisión, y permite que los representantes acreditados de los trabajadores de las compañías interesadas, si así lo solicitaran, sean consultados por la Comisión durante su evaluación. Existen dos iniciativas específicas adicionales que son relevantes. La primera concierne al diálogo social: la Comisión Europea empezó las consultas con los interlocutores sociales a nivel de la UE a partir de enero de 2002, según el Artículo 138(2) EC, sobre cómo anticipar y manejar los efectos sociales de la reestructuración empresarial, con la finalidad de llegar a acuerdos sobre este tema entre las industrias y a nivel sectorial. El 8 de marzo de 2002, UNICE (ahora *BusinessEurope*, a partir de enero de 2007), emitió una declaración exhortando a que se evitaran las restricciones regulatorias pero que, sin embargo, ‘podrían ser válidas para organizar intercambio de experiencias en las prácticas de las compañías, a fin de anticipar y manejar el cambio’. La Confederación Europea de Sindicatos (ETUC) emitió una declaración en marzo de 2002, que a pesar de que el diálogo social es importante en las buenas prácticas, no es suficiente, y la Comisión y el Comité no deberán darles esta responsabilidad a los interlocutores sociales por sí solos. Posteriormente, los interlocutores sociales llegaron a un acuerdo y redactaron el texto conjunto titulado ‘Orientaciones de referencia para la gestión del cambio y sus consecuencias sociales’ - (junio 2003). Dicho texto contiene las directrices a seguir para asegurar una exitosa gestión de cambio, incluyendo la transparencia, las comunicaciones de buena calidad, así como la información y consulta a diferentes niveles. Mientras tanto, en octubre de 2002, la Comisión propuso un nuevo borrador de la directiva sobre ofertas públicas de adquisición de la compañía, seguida por preocupaciones expresadas por el Parlamento Europeo sobre la falta de protección percibida para los trabajadores de las compañías involucradas en absorciones.

REINO UNIDO (Democracia Industrial)

El término *democracia industrial* estaba especialmente relacionado, a fines de los años 70, con las propuestas del Informe Bullock, que abogaba por los derechos de representación sindical en los directorios de las grandes compañías. Antes y a partir de esa fecha ha sido utilizado libremente para describir varias formas de consulta, involucramiento y participación de los trabajadores, pero en el Reino Unido tiende a ser relacionado principalmente con las estructuras basadas en el sindicato, en oposición a los sistemas que operan en forma independiente de la industria. El *Informe Bullock* era un documento que proponía una forma de participación o control de los trabajadores. En diciembre de 1975, el gobierno laboral de Harold Wilson estableció la Comisión de Investigación de la Democracia Industrial (presidida por A. Bullock), en respuesta a la Quinta Directiva de la Comisión Europea, cuyo cometido era armonizar la participación de los trabajadores en la dirección de las compañías en toda la Comunidad Europea. Su mandato comenzó con las palabras: “Acepto la necesidad de una ampliación radical de la democracia industrial en el control de la compañías, por medio de la representación en los directorios, y acepto el rol principal de las organizaciones sindicales en este proceso a fin de considerar cómo puede lograrse dicha ampliación de la menor manera [...]” (Informe de la Comisión sobre Democracia Industrial, Londres, HMSO, 1977). El Informe, publicado en enero de 1977, no fue aprobado en forma unánime, representando a la mayoría se redactó un informe, el cual fue firmado por Bullock y por los siguientes miembros de la comisión: tres sindicalistas, dos académicos y un abogado gremial. Por otro lado, tres empresarios de la comisión redactaron el informe de la minoría. La Comisión recomendó una ampliación radical de la democracia industrial a través de la concesión a los sindicatos del derecho a elegir a sus representantes en los directorios de las compañías que contratan a más de 2,000 trabajadores. Las características fundamentales de las recomendaciones fueron que el número de representantes del sindicato debía ser el mismo que el de los accionistas, con un grupo menor de “personas independientes” reconocidas, y que, a diferencia de algunos países continentales europeos, debían ser elegidos por los afiliados sindicales, en lugar de por todos los trabajadores. La respuesta de los empleadores británicos fue totalmente hostil, y la de los sindicatos fue ambivalente, ya que muchos estaban preocupados de que las propuestas podían debilitar el mecanismo establecido para la negociación colectiva. En esas circunstancias, el retorno del gobierno conservador, en 1979, retiró este tema de la agenda política que predominaba en ese momento. El Partido Laboral sigue comprometido con una forma de democracia industrial, y las propuestas de participación de los trabajadores provenientes de las iniciativas de la Comunidad Europea pueden reavivar el debate sobre este asunto. Los acontecimientos de los años 70 pusieron en claro que la negociación colectiva por sí sola no podría enfrentar al poder máximo de la gerencia para cerrar una empresa, hacer un giro de las actividades hacia otras áreas, o hacer cambios importantes; se necesitaban formas más cercanas de participación. El Congreso de Sindicatos (TUC por sus siglas en inglés) reconoció esta necesidad, y adoptó una política de presión para que los trabajadores sindicalizados pudieran conseguir derechos legislativos de representación a nivel del directorio [TUC, *La Democracia Industrial* (Londres 1974), revisada en 1976], y fue impulsado por las propuestas de la Comisión de la CEE para la participación de los trabajadores en ciertos contextos. Estos avances condujeron a que el entonces gobierno laboral designara una comisión de investigación bajo la presidencia de Lord Bullock, que presentó su informe en enero de 1977. La mayoría hizo un gran número de propuestas para la representación de los trabajadores, las cuales fueron aceptadas sólo parcialmente por el gobierno laboral de esa época. Pero, en 1979, la elección del gobierno conservador puso realmente fin al debate sobre el cambio legislativo; dicha administración se opuso implacablemente a dicha legislación. No se avizora un reavivamiento de las propuestas realizadas por la Comisión Bullock. Bajo el gobierno laboral que está en el poder desde el año 1997, el enfoque que ha surgido con relación a la política de relaciones laborales, se ha caracterizado por ser un gobierno de 'colaboración social'. La

negociación colectiva se reconoce como el eje de las nuevas medidas a nivel de la empresa, junto con la adopción de las medidas que se emplean en toda la CE sobre los Comités de Empresa Europeos, y la información y consulta con los representantes de los trabajadores. Sin embargo, la democracia industrial sigue siendo un tema de actualidad a nivel europeo, y ha estado igual durante las tres últimas décadas.

REINO UNIDO (Comité de Empresa)

En el RU el término comité de empresa no tiene el mismo significado específico que tiene en otros países: en el RU incluye un amplio rango de comités en el lugar de trabajo, posiblemente involucrando únicamente a sindicalistas, comités conjuntos de sindicalistas y gerentes, así como comités no sindicalizados compuestos por gerentes y representantes de los trabajadores. En un contexto sindicalizado, los comités de empresa son a veces vistos como organismos que abordan temas no relacionados con la negociación colectiva, tales como instalaciones recreacionales y servicios de comedor.

REINO UNIDO (Participación de los Trabajadores)

En un sentido amplio, el término se puede aplicar a todas las formas de involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones de la gerencia a cualquier nivel que esté por debajo del control total de los trabajadores. Por ende, puede utilizarse como sinónimo de las formas de democracia industrial, tales como las propugnadas en el Informe Bullock (véase párrafo anterior), incluyendo la representación de los trabajadores en los directorios, con varias formas de consulta conjunta; y, por cierto, con la propia negociación colectiva. Por lo general, se utiliza con el significado de participación de los trabajadores, ya sea en las estructuras gerenciales preexistentes, o en estructuras que funcionan dentro de un contexto general de control directivo.

Como se menciona anteriormente, los sindicatos han considerado tradicionalmente a la negociación colectiva como la vía más importante para ampliar el control colectivo de su situación laboral; en segundo lugar, la participación se ha desarrollado sin contar con recursos institucionales similares a los que tienen otros países europeos, tales como los comités de empresa. Hasta antes del año 1974, no se habían registrado otras tentativas importantes para establecer formas de participación de los trabajadores, además de la negociación colectiva en el sector privado. Hubieron algunos planes para los trabajadores de 'participación en los beneficios', o 'participación en el accionariado', unas cuantas 'cooperativas de trabajadores', y el 'sistema de asociación' de una organización grande de venta al por menor. Pero la participación de los trabajadores en la empresa ha crecido principalmente mediante el sistema de delegados de personal y negociación colectiva. Con el descenso del porcentaje del personal cuyo sueldo se determina mediante la negociación colectiva, surge la pregunta si la centralidad de la negociación colectiva ha sido superada por otras estructuras, tales como los comités consultivos conjuntos. Los estudios e investigaciones informan que durante los años 80 se encontraban tales comités en un 34 por ciento en todos los centros de trabajo; durante la mayor parte de los años 90, el porcentaje permaneció en un 29 por ciento; por otra parte, la consulta vía comité consultivo tiende a complementar más que a desplazar a la negociación colectiva, ya que los sindicatos juegan un papel positivo en dichas estructuras. La explicación del descenso en la cantidad de comités consultivos durante los años 90 se ha concentrado principalmente en 'la población que cambia de lugar de trabajo' en el sector público, y en las modificaciones en la política de gestión, mayormente a raíz del cambio de dueños. En los últimos años, ha habido un aumento en el número de 'comités consultivos de mayor nivel', que funcionan en las organizaciones que tienen múltiples establecimientos, promovidos, según se dice, por la Directiva del Comité de Empresa Europeo. En 1990, el 48 por ciento de los lugares

de trabajo pertenecientes a una organización con múltiples establecimientos, informaron la existencia de un comité de mayor nivel en su organización; dicho porcentaje subió a un 56 por ciento en 1998. Sin embargo, durante todo el período en cuestión, sólo aproximadamente los dos quintos de dichos lugares de trabajo tuvieron un representante en el comité de nivel superior. Una encuesta de CBI que entrevistó a 673 empleadores del sector privado, en junio de 2001, reveló que casi la mitad de ellos habían introducido modalidades de consulta para los trabajadores. Incluso entre las empresas más pequeñas, el 40 por ciento de las compañías que contaban con menos de 40 trabajadores, lo habían realizado, y más de 11 por ciento indicaron que tenían la intención de hacerlo pronto (*Financial Times*, 15 de junio de 2001). Después de la implementación de la Directiva del Comité sobre Información y Consulta (No. 2002/14), los trabajadores británicos tienen el derecho básico a la consulta [véase el Reglamento (CE) Información y Consulta de los Trabajadores 2004]. Esta nueva ley exige que las compañías con cincuenta (50) o más trabajadores informen regularmente sobre la situación económica de las empresas, y consulten con los trabajadores sobre las decisiones clave relativas al futuro de la organización. Éstas incluyen las situaciones donde peligran los puestos de trabajo y donde se planifican cualquier tipo de medidas de previsión, tales como capacitación, desarrollo de destrezas, y otras disposiciones que aumentan la adaptabilidad de los trabajadores. La consulta es también obligatoria para las decisiones que pueden conllevar a cambios substanciales en la organización del trabajo o en las relaciones contractuales. En el RU, a partir de 2005, esta ley se aplica a aquellas organizaciones con ciento cincuenta o más trabajadores, desde el 2007 a aquellos negocios con más de 100 trabajadores y, desde el 2008, a aquellas empresas con más de 50 trabajadores.

REINO UNIDO (Consulta de los Trabajadores)

La consulta es un proceso de debate entre los sindicatos y empleadores, o entre los empleadores y los trabajadores, generalmente se distingue de la negociación colectiva sindicalizada y no sindicalizada en que no involucra un proceso de negociación, compromiso y convenio conjunto, pero es más bien un medio por el cual los empleadores buscan opiniones antes de decidir sobre una acción. Por este motivo, muchos sindicalistas rechazan la consulta y están a favor de la negociación, donde ellos tienen más poder para realizarla. En la práctica, a pesar de la distinción antes mencionada, la consulta y la negociación son procesos que se unen conformando otro proceso y, de ese modo, son difíciles de diferenciar. Las leyes (especialmente la legislación que implementa la Directivas de la UE), exigen que los empleadores consulten con los sindicatos acreditados sobre la propuesta de despidos, el inminente traspaso de la empresa, y los planes de seguridad y salud, así como los planes de pensiones. Con referencia a las primeras dos categorías, los empleadores pueden consultar, en forma alternada, con los representantes de los trabajadores sobre los despidos y traspasos. En estos dos contextos, la consulta debe llevarse a cabo con miras a llegar a un acuerdo.

REINO UNIDO (Representantes de Seguridad y Comités de Seguridad)

Antes del año 1975, por lo general no se consideraban los temas de seguridad y salud como asuntos de la 'participación activa de los trabajadores'. Sin embargo, la *Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo, etc.* (HSWA por sus siglas en inglés, 1974), que plasma las propuestas de la Comisión de Investigación bajo la presidencia de Lord Robens, confirió facultades al Secretario de Estado, con el fin de que elaborara un reglamento para que los trabajadores eligieran de entre ellos mismos a representantes de seguridad y salud que representaran a los trabajadores en las consultas con los empleadores. La filosofía subyacente era que los trabajadores y empleadores tienen un interés común para que funcione un sistema autorregulatorio de prevención de accidentes de trabajo. La Ley de Protección del Empleo de

1975 modificó la HSWA, limitando la potestad de los sindicatos para nombrar a representantes de seguridad, plasmando así claramente la filosofía de la negociación colectiva, que estipula que la salud y la seguridad deben ser un asunto de negociación entre los representantes de los sindicatos y la gerencia. Al mismo tiempo, la dependencia de los sindicatos reconocidos significó que se permitió a los empleadores que rehusaron reconocer a los sindicatos, eludir sus obligaciones estipuladas en la Ley.

La HSWA (última modificación en 2008) define las obligaciones generales de los empleadores, trabajadores, contratistas, proveedores de productos y sustancias que se utilizan en el trabajo, personas a cargo de las instalaciones del trabajo, y aquéllas que las administran y les hacen mantenimiento, así como de las personas en general. La HSWA habilita un amplio régimen de regulación mediante los ministros del gobierno a través de un Instrumento Legal que, a través de los años y a partir de 1974, ha generado un vasto sistema de disposiciones para las diversas industrias, disciplinas y riesgos. Esta Ley estableció un sistema de control público a través de la creación de la Comisión de Salud y Seguridad y el Ejecutivo de Salud y Seguridad, que depende de la misma; y confiere amplios poderes de ejecución, respaldados en última instancia por sanciones penales que se extienden a multas ilimitadas y a encarcelamiento de hasta dos años. Además, la HSWA contempla un enlace fundamental con la ley de la Unión Europea sobre seguridad y salud en el lugar de trabajo.

La ley establece principios generales para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, permitiendo la creación de requisitos específicos a través de las regulaciones promulgadas como Instrumentos Legales, o mediante códigos de práctica. Por ejemplo, las Normas para el Control de Sustancias Peligrosas para la Salud 2002 (COSHH), las Normas de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo 1999, las Normas del Equipo de Protección Personal (EPP) en el Trabajo 1992, y las Normas de Salud y Seguridad (Primeros Auxilios) de 1981, son todos Instrumentos Legales que determinan los requisitos detallados. La Ley también estaba destinada a racionalizar el existente, complejo y confuso sistema de legislación.

Desde la adhesión del RU a la UE en 1972, se han necesitado muchas normas de salud y seguridad para cumplir con la Ley de la Unión Europea y los Instrumentos Legales. Las disposiciones del RU se han incrementado y fortalecido mediante la Directiva de la UE 89/391 (aprobada el 12 de junio de 1989) sobre los derechos de los representantes de los trabajadores a la información, consulta y participación con relación a la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. En particular, la Ley es el principal medio para cumplir con la Directiva del Consejo 89/391. En seguimiento al fallo del Tribunal de Justicia Europeo con respecto a que las normas del CE sobre información y consulta con los representantes de los trabajadores en los casos de despidos colectivos y traspasos de empresas, no se cumplían cuando la consulta dependía de la voluntad del empleador de si reconocía, o no, al sindicato' (Casos C-383/93 y C-384/93, *Comisión contra el Reino Unido* (1994) IRLR 392, 412), se redactaron las Normas de Salud y Seguridad de 1996 (Consulta con los Trabajadores). Estas normas concedieron a los empleadores la opción de consultar directamente a los trabajadores, o de consultar a los representantes de seguridad elegidos por los trabajadores. Como resultado, ahora existen dos tipos de regulaciones. Las Normas de los Representantes de Seguridad y de los Comités de Seguridad de 1977, según versión modificada, se aplican cuando el empleador reconoce un sindicato independiente. Estas normas autorizan a los sindicatos reconocidos a nombrar, entre los trabajadores, a los representantes de seguridad en todos los casos donde uno o más de los trabajadores estén contratados por un empleador que los reconoce como tal. El empleador debe ser notificado por escrito sobre dicho(s) nombramiento(s), antes de que se le(s) autorice a ejercer sus funciones reglamentarias, y realizar inspecciones en el lugar del trabajo, así como a recibir documentos e información. Las Normas de Salud y Seguridad (Consulta con los Trabajadores), 1996, sólo se aplican cuando existen grupos de trabajadores que no están cubiertos por los representantes sindicales de seguridad, nombrados según las normas de 1997. Los representantes de seguridad tienen derecho a tiempo libre remunerado durante las horas de

trabajo para desarrollar sus funciones reglamentarias y asistir a una capacitación moderada. Si por lo menos dos representantes de seguridad solicitan por escrito al empleador el establecimiento de un comité de seguridad, él o ella deberá llevarlo a cabo dentro de los tres meses siguientes, después de consultar con dichos representantes y con los representantes de los sindicatos reconocidos, cuyos miembros trabajen en cualquier lugar de trabajo donde vayan a funcionar los comités. La Comisión de Salud y Seguridad ha publicado Códigos de Práctica para proporcionar orientación sobre el establecimiento y obligaciones de los representantes y de los comités. La violación de los Códigos podrá ser materia de cualquier procedimiento. La violación de las normas podría causar la emisión de una notificación de mejora por parte del Ejecutivo de Salud y Seguridad, o de medidas penales que podrían ocasionar desde una multa hasta una condena o, posiblemente, una demanda por reparación civil. En la práctica, es probable que los conflictos se resuelvan mayormente mediante procedimientos voluntarios.

REINO UNIDO (Representación de los Trabajadores a Nivel de Directorio)

En el RU no existe una exigencia legal, sea en la legislación o en el código de práctica oficial, que indique que el país deberá tener una estructura dualista en las compañías, incluyendo el consejo de vigilancia. La gran mayoría de compañías británicas tiene un solo directorio, que incluye a los directores ejecutivos y no ejecutivos. En el RU el rol de los directorios varía ampliamente, así como la medida en que los directorios influyen directamente en el rendimiento de una compañía, en lugar de actuar solamente como una maquinaria de ratificación. La investigación citada en el Informe Bullock proponía que los directorios eran responsables de los nombramientos de la alta dirección, de la fijación de objetivos y planes estratégicos, del control de asuntos financieros, de coordinar con toda la organización, de considerar absorciones y fusiones, de la evaluación del rendimiento, y de establecer directrices sobre el empleo y políticas de personal. Todas las empresas en el RU están formadas y administradas para el beneficio específico de sus accionistas. De acuerdo con el derecho societario vigente, los directores dirigen la empresa de acuerdo a los intereses de los accionistas. No existe una posición formal que conceda el derecho a los representantes de los trabajadores a ocupar una plaza en el directorio de la compañía. Sin embargo, las compañías británicas tienen la obligación legal de informar y consultar a los representantes de los trabajadores bajo la regulación de la UE, a pesar de que esta acción dista mucho de representar una participación de los trabajadores en el directorio de las compañías. Un sindicato reconocido tiene derecho a recibir información anticipada del empleador, si ésta involucra el despido de la compañía de 20 o más trabajadores en un período de 90 días. Tiene un derecho legal similar al caso de los planes de salud y seguridad, así como al plan de pensiones. No obstante, en su documento informativo, del año 2003, sobre el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea, el Departamento de Comercio e Industria sostiene que es totalmente legítimo establecer una estructura empresarial que involucre la representación directa de los trabajadores de acuerdo con la legislación vigente. Lo que restringe la legislación en dicho caso es que en el RU las leyes solamente se refieren al derecho de los trabajadores a la información y consulta, y ello principalmente nos limita a preguntarnos qué es lo que está directamente relacionado con el empleo, los despidos colectivos y el traspaso de empresas del sector público al sector privado. Pero, incluso, dicha práctica no está generalizada en el país. En un Libro Blanco sobre la modernización del derecho societario, publicado en el año 2002, el gobierno no fue más allá de sugerir que las empresas deberían reconocer que tienen la necesidad de fomentar las relaciones con sus trabajadores, clientes y proveedores, según lo requieran las circunstancias. (Véase el Cuadro 3).

REINO UNIDO (Participación Financiera)

Bajo el impulso de las Leyes Financieras de 1978, 1980 y 1984, los planes de participación en el accionariado de los trabajadores han aumentado en el Reino Unido. Como lo demuestran las encuestas, más del 20 por ciento de las compañías públicas y privadas registraron al menos alguna forma de participación en el accionariado de los trabajadores, aunque no necesariamente para todos sus trabajadores. La ampliación de la propiedad accionaria de los trabajadores es una característica que ha sido muy publicitada en la reciente privatización de algunas empresas del sector público, tal como la British Telecom. Aunque algunas personas la consideran como una forma de participación de los trabajadores y de democracia industrial, en la mayoría de los casos corresponde a una pequeña cantidad de acciones, que no otorgan a los trabajadores un poder real en el accionariado y, en algunos casos, se trata sólo de una asignación de acciones sin derecho a voto.

Plan de Participación Accionaria de los Trabajadores (ESOP): Llegó al RU una idea procedente de América sobre una forma que permite que los trabajadores tengan participación en el capital de la compañía en la cual trabajan, que de otra manera no podrían solventar. Se establece un fideicomiso que compra acciones en representación de los trabajadores, utilizando el dinero prestado por una institución financiera. Los dividendos de las acciones preferenciales se utilizan para cancelar el préstamo, y las acciones son gradualmente entregadas a los trabajadores. Las acciones se mantienen aún en fideicomiso pero, si el plan lo permite, los trabajadores pueden venderlas. Los ESOP han sido utilizados con respecto a la adquisición de las empresas por parte de sus directivos y sus trabajadores, cuando se adquieren nuevas acciones al precio de compra.

Plan de Participación en los Beneficios: Esta forma de participación financiera tiene una larga historia pero ha recibido nuevamente la atención en la última década, debido al fomento de la legislación y los privilegios fiscales. Los planes autorizados de participación en los beneficios (APS por sus siglas en inglés) involucran la distribución de acciones a los trabajadores sin costo alguno. Un fideicomisario establecido por la empresa compra las acciones con dinero financiado de las utilidades de la empresa. Las acciones son asignadas a trabajadores individuales y se mantienen en poder de los fideicomisarios, que actúan en su representación por un mínimo de dos años. Otro plan con ventajas fiscales es el SAYE (ahorra mientras ganas), en el cual un empleado firma un contrato de ahorros, con la opción de comprar acciones al final del período del contrato a un precio fijado previamente. Ambos tipos de planes deben estar disponibles para los trabajadores, a tiempo completo, que han permanecido en la compañía por lo menos cinco años. También existen planes no autorizados que no gozan de privilegios fiscales.

Pago relacionado con las ganancias (PRP por sus siglas en inglés): Es un elemento en el paquete total de pagos, que está relacionado con una fórmula sobre la rentabilidad de la compañía (o una unidad de la misma). Al igual que en la participación en los beneficios, existen privilegios fiscales para los trabajadores cuando el Fisco aprueba el plan, el mismo caso que los otros. El objeto de un plan de pagos relacionado con los beneficios es que la parte del pago a los trabajadores aumenta o disminuye de acuerdo a las ganancias de la compañía, de esta manera, el pago está relacionado al rendimiento económico. De la misma manera que es visto como una forma de mejorar el rendimiento y la motivación individual, mediante el otorgamiento a los trabajadores de un interés directo en el éxito del negocio, y como un medio de fomentar el compromiso con la compañía, los partidarios del pago relacionado con las ganancias, sostienen que tiene implicancias en el empleo, en el sentido que los costos laborales se reducirán automáticamente cuando la compañía atraviese por dificultades (a través del elemento relacionado a las ganancias), así se minimiza el riesgo de ceses y despidos. El reclamo de estas ventajas sobre pagos relacionados con las ganancias deben ser aún corroboradas por los hallazgos de la investigación.

Las compañías que han introducido la participación financiera, por lo general, expresan objetivos a largo plazo, tales como hacer que los trabajadores se sientan parte de la empresa, aumentando las responsabilidades de los trabajadores y haciendo que los trabajadores sean conscientes de los beneficios. Entre los argumentos que han surgido contra la participación financiera están los siguientes: el doble riesgo que significa para los trabajadores el condicionar sus puestos de trabajo y sus ahorros al éxito de la misma organización; los efectos que impiden las contrataciones, que pueden ser el resultado del intento de los trabajadores existentes en maximizar su proporción de los beneficios; y el temor de que los trabajadores, a través de sus representantes, en lugar de actuar como accionistas, puedan solicitar un derecho de voz mayor al que la gerencia está preparada para conceder con respecto a las decisiones estratégicas, las cuales pueden afectar la rentabilidad de la empresa y, consecuentemente, el pago a los trabajadores. (Véase el Cuadro 4)

RELACIONES LABORALES COLECTIVAS (UE)

Las relaciones laborales colectivas entre las organizaciones de trabajadores y empleadores, a nivel europeo, se realizan junto a las relaciones laborales en muchos otros niveles: establecimiento, compañía, local, regional, sectorial, nacional e internacional. Las relaciones laborales colectivas traslapan otras dimensiones económicas, sociales y políticas, tales como la política de empleo, las relaciones de género y la gobernanza. Con el tiempo, la relativa importancia de los diversos niveles y características de las relaciones laborales colectivas, y su relación con otras dimensiones, cambian de acuerdo a los giros en el contexto político, social y económico. Los resultados se reflejan en diversas formas y grados de procesos interactivos, tales como la concertación tripartita, el diálogo social, la negociación colectiva, la información, consulta y participación, el conflicto laboral, la protección constitucional, la regulación legislativa, la intervención judicial, y otros. Un sistema de relaciones laborales colectivas de la UE implica un sistema que es transnacional, como la propia UE. Sin embargo, nuevamente como la UE, la presencia de los Estados Miembros en las instituciones del sistema transnacional de relaciones laborales colectivas es decisiva. Un sistema de relaciones laborales colectivas de la UE, por consiguiente, implica relaciones laborales tanto a nivel nacional como transnacional. Además, un sistema de la UE tiene el objetivo de articular de manera constructiva las relaciones laborales tanto a nivel de la UE como a nivel nacional. Debe haber adaptación mutua de las relaciones laborales colectivas a nivel de la UE y de los sistemas nacionales de relaciones laborales. Por ejemplo, en una decisión, el Tribunal de Justicia Europeo declaró que el requisito de información y consulta de la CE en las Directivas sobre despidos colectivos y traspaso de empresas, significa que los Estados Miembros deben garantizar que existen representantes de los trabajadores en las empresas a quienes se les debe informar y consultar (*Comisión de las Comunidades Europeas contra el Reino Unido*), Casos C-382/92 y C-383/92, [1994] TJE. Por ende, los componentes de las relaciones laborales colectivas en la UE habitualmente tienen una base legal. Algunos elementos, tales como el diálogo social de la UE y la Estrategia de Empleo Europea, tienen dicha base en el Tratado de la EC; otros, tales como la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE, han sido incorporados en el Tratado, estableciendo una Constitución para Europa con fecha 30 de junio de 2004, y podría finalmente ser legalmente vinculante; aún otros, tales como los Comités de Empresa Europeos, están incorporados en una directiva. Por último, la Cumbre Social Tripartita es establecida por Decisión del Consejo. La coordinación transnacional de la negociación colectiva y el diálogo macroeconómico aún no tienen una base legal.

REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La representación de los trabajadores se puede definir como el derecho de los trabajadores a buscar un sindicato o una persona natural que los pueda representar en las negociaciones con la gerencia para tratar sobre asuntos tales como salarios, horarios, beneficios y condiciones de trabajo. En muchos países desarrollados, los trabajadores pueden ser representados en el lugar de trabajo por sindicatos u otros representantes: a) en relación con asuntos disciplinarios y de reclamos; b) en comités de empresa u otros órganos consultivos; c) para la negociación colectiva de términos y condiciones; d) para celebrar acuerdos de empresa; e) en grupos de trabajo conjunto. En los Estados Miembros de la UE la representación de los trabajadores tiene su origen en las leyes laborales sobre sindicatos, y en la representación de los trabajadores a nivel del lugar de trabajo y de la empresa. Puede abarcar una variedad de asuntos como, por ejemplo, términos y condiciones de empleo, prácticas laborales, comportamiento en el trabajo, seguridad y salud, y muchos otros temas. Está más estrechamente relacionada con los sindicatos, tanto al nivel macro de consulta/diálogo que influencia los principales temas de la política social y económica, como en la negociación colectiva, que determina la remuneración y otros términos y condiciones de empleo. También se encuentra en diferentes formas de participación de los trabajadores, incluyendo “los comités de empresa” y “las comisiones empresariales”. En un principio, se estableció que la representación colectiva de los trabajadores era obligatoria bajo ciertas condiciones, pero este requisito se ha ampliado y profundizado con el tiempo hasta convertirse, podría decirse, en un importante principio del modelo social europeo. La representación de los trabajadores fue declarada obligatoria por primera vez, en virtud de dos Directivas, en la decisión emitida por el Tribunal de Justicia Europeo con relación a los casos de la *Comisión de las Comunidades Europeas contra el Reino Unido*, (Casos C-382/92 y C-383/92) [1994], (que interpretan la Directiva del Consejo 75/129 de 17 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las leyes de los Estados Miembros en materia de despidos colectivos, y la Directiva del Consejo 77/187 del 14 de febrero de 1977, relativa a la aproximación de las leyes de los Estados Miembros en materia de protección de los derechos de los trabajadores en caso de traspaso de empresas, negocios o partes de negocios). Las directivas relativas a la información y consulta a los trabajadores han desarrollado, además, el principio de representación obligatoria de los trabajadores. En primer lugar, la Directiva 94/45 del 22 de setiembre de 1994 (según la versión modificada mediante la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo de 2009), requiere que, en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria, se establezcan Comités de Empresa Europeos, o un procedimiento de información y consulta a los trabajadores, cuando lo soliciten los trabajadores o sus representantes. En segundo lugar, la Directiva del Consejo No. 2002/14 requiere que se establezca un marco de información y consulta a los trabajadores en la Comunidad Europea. Originalmente, el tema de la mano de obra en la empresa se contemplaba en términos de la libre circulación de los trabajadores como factor de producción, junto con un principio de mejora de las condiciones de vida y de trabajo, que se lograría por medio de los beneficios del mercado común. Se podría decir que la representación de los trabajadores, en toda su diversidad, tanto a nivel de la UE como de los Estados Miembros, bajo la forma de diálogo nacional de nivel macro, negociación colectiva en los niveles sectoriales e intersectoriales, y participación colectiva en la toma de decisiones en el lugar de trabajo, se ha convertido desde entonces en una piedra angular del modelo social europeo en lo que respecta a empleo y relaciones laborales en la UE.

REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA (Protección y Facilidades: el Convenio No. 135 y la Recomendación No. 143 de la OIT)

Con el Convenio No. 135 y la Recomendación No. 143, la OIT aprobó las normas internacionales del trabajo relativas a la protección y las facilidades concedidas a los

representantes de los trabajadores en la empresa. Estos instrumentos internacionales se pueden considerar como complementarios a los términos contenidos en el Convenio No. 98, de 1949, de la OIT sobre el Derecho de Sindicación y de Negociación Colectiva en asuntos relacionados con los representantes de los trabajadores.

Bajo el Convenio No. 135, los representantes de los trabajadores son las personas reconocidas como tales en virtud de la legislación o la práctica nacionales. Dichas personas pueden ser representantes sindicales o representantes elegidos libremente por los trabajadores de una empresa. La legislación nacional, los convenios colectivos, u otras normas legales o decisiones judiciales, podrán determinar qué clase específica de representantes de los trabajadores tendrán derecho a la protección y a las facilidades previstas. El Convenio No. 135 especifica los siguientes tipos de protección y facilidades concedidos a los representantes de los trabajadores a nivel de la empresa:

- a) La protección eficaz contra todo acto que pueda perjudicarlos, incluyendo el despido motivado por sus actividades como representantes, su afiliación al sindicato, o su participación en las actividades sindicales, siempre que dichos representantes actúen conforme a las leyes, convenios colectivos u otros acuerdos comunes en vigor. (Art. 1);
- b) dichas facilidades deben de ser apropiadas para permitirles el desempeño rápido y eficaz de sus funciones, para preservar las características del sistema de relaciones laborales del país, así como de las necesidades, tamaño y potencialidades de la empresa, sin perjudicar el funcionamiento de la misma (Art. 2).

De acuerdo al Convenio, se deben tomar medidas adecuadas para asegurar que no se utilice la presencia de los representantes elegidos, fuera de las estructuras sindicales, para debilitar la posición de los sindicatos o sus representantes, cuando ambos existen en la empresa. El Artículo 5 especifica que se debe promover la cooperación entre los sindicatos y otros tipos de representantes. A fin de lograr dicha cooperación, cualquier Estado Miembro puede aplicar las disposiciones del Convenio a través de la legislación nacional, reglamentos, convenios colectivos o cualquiera otra forma coherente con las prácticas nacionales. Además, la Recomendación No. 143, por consiguiente, incluye disposiciones detalladas que pueden servir de guía a los países para implementar las facilidades y medidas de protección que los representantes de los trabajadores necesitan para realizar sus actividades de una manera libre e independiente. En particular, contempla que se les debe otorgar permisos a los representantes de los trabajadores, con goce de haber y sin perder otros beneficios, para que realicen sus funciones de representación en la empresa. También se pueden encontrar elementos de participación de los trabajadores en otras normas internacionales del trabajo. Por ejemplo, después de la aprobación de la Recomendación No. 119, en 1963, en muchos países se llevaron a cabo importantes avances en las leyes y usos con respecto a temas sobre la terminación de la relación de trabajo. Estos avances se referían, especialmente, a las dificultades económicas y cambios tecnológicos que muchos países empezaban a experimentar.

Por consiguiente, se aprobaron dos instrumentos adicionales, en 1982: el Convenio No. 158 y la Recomendación No. 166 sobre la Terminación de la Relación de Trabajo.

La “Terminación de la Relación de Trabajo” se define en estas dos normas internacionales del trabajo como la terminación a iniciativa del empleador. La justificación de la terminación debe fundamentarse en una causa válida, relacionada con la capacidad o conducta del trabajador, o basada en las necesidades de funcionamiento de la empresa, establecimiento o servicio (Convenio No. 158, Art. 4). Entre las razones que no pueden considerarse como válidas para la terminación de la relación de trabajo está la ausencia temporal del trabajo por motivo de lesión o enfermedad. En este sentido, la práctica nacional debe determinar una serie de asuntos, incluyendo la definición de “ausencia temporal” del trabajo, la medida en que se exigirá un certificado de trabajo, y las posibles limitaciones sobre la aplicación del Convenio.

Las disposiciones del Convenio con respecto al período de preaviso, procedimiento de apelación contra el cese, y la indemnización cuando se termina la relación de trabajo, son de alguna manera similares a las arriba mencionadas. El nuevo elemento del Convenio No. 158 es la inclusión de disposiciones complementarias relativas a la terminación de la relación de trabajo por causas económicas, tecnológicas, estructurales o similares, en las cuales la participación de los trabajadores juega un papel importante. Por ejemplo, el Artículo 13 del Convenio estipula que cuando el empleador contempla el cese por causas económicas, tecnológicas, estructurales o de naturaleza similar, el empleador debe:

- a) proporcionar a los representantes de los trabajadores interesados la información pertinente con anticipación, incluyendo los motivos por los que se ha considerado el cese, la cantidad y las categorías de los trabajadores que pueden verse afectados, y el período en el cual se pretende llevar a cabo el mismo.
- b) Otorgar a los representantes de los trabajadores interesados lo antes posible, de conformidad con la legislación y prácticas nacionales, una oportunidad para hacer consultas sobre las medidas que deben de tomarse para evitar o minimizar los ceses y las medidas para atenuar los efectos adversos de los ceses de todos los trabajadores afectados. (por ejemplo, encontrar un empleo alternativo).

Se debe observar que el Convenio exige que el empleador notifique a las autoridades públicas competentes cuando se considere seriamente el cese de trabajadores debido a causas económicas, estructurales y tecnológicas. Esto hecho es importante, especialmente, en aquellas áreas donde la empresa se verá afectada seriamente. Asimismo, las autoridades públicas deben recibir toda la información adicional pertinente, incluyendo una declaración escrita de los motivos del cese, que incluya la cantidad y las categorías de los trabajadores que pueden ser afectados y el período en que se pretende llevar a cabo el mismo. Además, el empleador notificará a la autoridad pública competente los ceses antes de efectuarlos, y se deberá especificar el período de notificación en las leyes y reglamentos nacionales.

REPRESENTANTES DE SALUD Y SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES Y LOS COMITÉS CONJUNTOS

Los representantes de salud y seguridad de los trabajadores comúnmente tienen los siguientes derechos: a) a tener acceso a información sobre temas de salud y seguridad, así como sobre la introducción de nuevas tecnologías; b) a ser consultados sobre estos asuntos; c) a involucrarse en el control de las condiciones en el lugar de trabajo; d) a acompañar a los inspectores (algunas veces llamado “derecho de recorrido de inspección”); e) a estar involucrados en las investigaciones sobre los accidentes de trabajo y, f) a hacer recomendaciones a la gerencia sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo. En algunos países (especialmente los Estados Miembros de la UE, de acuerdo con la legislación europea) sus potestades van más allá de los antes mencionados, e incluyen el derecho a involucrarse en la toma conjunta de decisiones, a iniciar las inspecciones e investigaciones de los accidentes de trabajo, y a examinar los informes de la gerencia dirigidos al gobierno. Lo más importante de todo es que algunos representantes de salud y seguridad de los trabajadores están autorizados a ordenar el cierre de una operación inminentemente peligrosa (también llamado “etiqueta roja”, por el indicador que se coloca en el lugar), como en Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia. En algunos casos, tales como en Francia y algunas provincias del Canadá, estos representantes están directamente involucrados en velar por el cumplimiento de las regulaciones de salud y seguridad. La consulta previa al comité conjunto es algunas veces necesaria antes de que un empleador pueda hacer algún cambio importante en materia de salud, seguridad o en las condiciones de trabajo (como en Francia y los Países Bajos). En Bélgica, los servicios de salud entre las compañías están bajo el control de un comité conjunto. En Italia, el rol de los comités

incluye la promoción y prevención (según se confirma en la legislación de 2007-2008), y en Grecia, ellos pueden, con el consentimiento de los empleadores, solicitar las opiniones de un experto sobre los asuntos de salud y seguridad.

Los representantes de los trabajadores de salud y seguridad gozan necesariamente de la protección contra la discriminación o las represalias por el ejercicio de sus funciones. Ellos tienen derecho a solicitar tiempo libre, con goce de haber, así como a contar con los medios necesarios (concepto sobre el cual existe a menudo mucha discusión), para ejercer sus funciones. Además, mientras ocupan el cargo, algunos son protegidos especialmente de ceses económicos (despidos), o se les otorga una protección adicional que impide su despido (como en Bélgica). Frecuentemente, los representantes de salud y seguridad de los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación especializada (como en Dinamarca). El efecto que los representantes de salud y seguridad de los trabajadores, y los comités conjuntos puedan tener dependerá, ciertamente, no sólo de los derechos y deberes establecidos en la legislación o en los convenios de negociación colectiva, sino que también en la manera cómo ejercen sus funciones en la práctica. Ésta, a su vez, está influenciada por factores que afectan generalmente la participación de los trabajadores. Tales representantes y comités conjuntos no reemplazan la acción eficaz del gobierno de hacer cumplir las normas de salud y seguridad, o de lo que pueda lograrse por medio de la negociación colectiva. Sin embargo, la mayoría de los observadores creen que los comités (conjuntos y obligatorios en materia de salud y seguridad) proveen un régimen regulador más eficiente para la seguridad y la salud que el servicio de inspección, o los planes de responsabilidad civil. En cualquier caso, la tendencia está dirigida indudablemente a la mayor participación de los trabajadores en los asuntos de salud y seguridad, al menos en cuanto a los convenios colectivos que incluyen a las grandes empresas y la legislación. Cuando operan como instituciones eficaces, los comités conjuntos de salud y seguridad representan una herramienta valiosa para identificar los problemas y concientizar sobre los peligros; reduciendo, en consecuencia, potencialmente el índice de lesiones, enfermedades y muertes en el trabajo. Sin embargo, hasta qué punto pueden ser efectivos estos órganos, depende de un gran número de variables del sistema de relaciones laborales, en particular, y del enfoque estratégico que se dé a la salud y seguridad en el lugar de trabajo

La eficacia de los representantes de salud y seguridad de los trabajadores y las actividades de los comités conjuntos, dependen también de los mecanismos de sus elecciones y de los vínculos con otras instituciones de relaciones laborales de la empresa o del país. Por ejemplo, en Francia, los trabajadores que son miembros de los comités conjuntos de salud, seguridad y condiciones de trabajo, los nombra un delegado elegido del comité de empresa y de los representantes del personal; en Alemania, los miembros designados por el comité de empresa estarán entre aquéllos que forman parte del comité conjunto de salud y seguridad. Los comités de empresa de los Países Bajos pueden delegar sus poderes al comité de seguridad, salud y bienestar. Un fuerte vínculo, si no es identidad, entre los representantes sindicales y los representantes de salud y seguridad es visto usualmente como una característica conveniente [como en Quebec (Canadá), Irlanda, Noruega y Suecia], pero cuando la densidad sindical es baja, se corre el riesgo de privar a un gran número de trabajadores de sus derechos de representación con relación a la salud y seguridad. La especulación de que los comités conjuntos de salud y seguridad pueden conducir a ampliar la participación de un mayor número de trabajadores en otros campos, continúa siendo un hecho que no tiene gran fundamento.

REPRESENTANTES DE SEGURIDAD Y SALUD (Legislación de la UE)

La Directiva del Consejo 89/391 del 12 de junio de 1989, relativa la introducción de medidas para promover la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores en el lugar de trabajo (Directiva Marco sobre seguridad y salud), hace referencia tanto al papel de los trabajadores individuales, es decir, los ‘trabajadores designados’ (Artículo 7), y los ‘trabajadores con

funciones específicas sobre la protección de la seguridad y salud de los trabajadores’ (por ejemplo, los Artículos 10(3) y 11(2)), como al papel de los representantes. El Artículo 3 (c) define a un representante de los trabajadores con responsabilidad específica por la seguridad y salud de los trabajadores como ‘cualquier persona elegida, nombrada o designada para representar a los trabajadores con relación a los problemas de protección de la seguridad y salud de los trabajadores en el trabajo’. Asimismo, la directiva marco algunas veces se refiere a los ‘representantes de los trabajadores’ en términos generales. Con respecto a los representantes de los trabajadores en general, la directiva marco establece lo siguiente: ‘Los empleadores consultarán a los trabajadores y/o a sus representantes, y les permitirán participar en los debates sobre toda cuestión relacionada con la seguridad y salud en el trabajo’. Esto presupone [...] el derecho de los trabajadores y/o sus representantes a formular propuestas y a una participación equilibrada de conformidad con las leyes y/o prácticas nacionales (Artículo 11(1)). Una vez más, ‘los representantes de los trabajadores deben tener la oportunidad de presentar sus observaciones durante las visitas de inspección que efectúe la autoridad competente’ (Artículo 11(6)). Las siguientes disposiciones asignan funciones más específicas a los representantes de los trabajadores con responsabilidad por la seguridad y salud de los trabajadores: “*Los trabajadores o los representantes de los trabajadores que tengan responsabilidad específica por la seguridad y salud de los trabajadores, participarán de forma equilibrada, de conformidad con las leyes y/o prácticas nacionales, o serán consultados previamente y a su debido tiempo por el empleador sobre (a) cualquier medida que pueda afectar sustancialmente la seguridad y salud;(b) la designación de trabajadores prevista en los Artículos 7(1) y 8(2), y las actividades señaladas en el Artículo 7(1); (c) la información prevista en los Artículos 9(1) y 10; (d) el alistamiento, cuando corresponda, de los servicios o personas competentes fuera de la empresa y/o establecimiento, según se establece en el Artículo 7(3); (e) la planificación y organización de la capacitación prevista en el Artículo 12. (Artículo 11(2)) ‘Los representantes de los trabajadores que tengan responsabilidad específica por la seguridad y salud de los trabajadores tendrán derecho a solicitar al empleador que tome las medidas adecuadas, y a presentarle propuestas en ese sentido para atenuar cualquier riesgo para los trabajadores, y/o eliminar las fuentes de riesgo’.* (Artículo 11(3))

La directiva marco continuamente hace referencia a ‘trabajadores y/o sus representantes.’ Aquí se puede asumir que la palabra ‘o’ es aplicable sólo cuando no existen representantes de trabajadores. Es posible que no haya representantes, ya que las normas nacionales podrían imponer límites para el establecimiento de órganos de representación de los trabajadores. La directiva contempla tres situaciones: a) no existen representantes (debido a los límites): sólo se contrata a trabajadores; b) existen representantes: el empleador puede contratar solamente a representantes; c) existen representantes: el empleador puede contratar a representantes y trabajadores.

Si existe un sistema de representación, no habría ninguna opción para consultar a los trabajadores solamente. Esta lectura encuentra su sustento en la decisión emitida por el Tribunal Europeo en el caso *Comisión de la CE contra el Reino Unido* (Casos C-382/92 y 383/92, [1994] ECR I-2435). Un sistema obligatorio de representantes no tendría validez si los empleadores, al limitar los derechos previstos en la directiva marco a los trabajadores individuales, tuvieran la libertad de ignorar a los representantes de los trabajadores, a quienes la directiva había otorgado derechos de información y consulta.

La directiva marco establece, asimismo, la información, consulta, participación equilibrada (Artículo 1(2)), consulta y participación en los debates de los representantes generales de los trabajadores (Artículo 11(1)), consulta o participación en forma equilibrada de los representantes con responsabilidad específica en materia de seguridad y salud (Artículo 11(2)), solicitud de medidas y formulación de propuestas por parte de los representantes con responsabilidad específica en materia de seguridad y salud (Artículo 11(3)), y presentación de

observaciones por parte de los representantes generales de los trabajadores (Artículo 11(6)). Sin embargo, la directiva no contiene una definición precisa de estos términos.

No obstante, parece evidente que la ‘participación equilibrada’ no es lo mismo que la consulta, y debe incluir algún nuevo elemento de involucramiento de los representantes de los trabajadores. El Artículo 11(1) presupone tanto la consulta como la participación equilibrada en ‘todas las cuestiones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo.’ Además, el derecho de consulta sobre ‘todas las cuestiones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo’ no debe estar limitado a los representantes de seguridad.

En cuanto al significado de ‘consulta’, la definición contenida en el Artículo 2(1)(f) de la Directiva 94/45 sobre Comités de Empresa Europeos (en su versión modificada por la Directiva No. 2009/38, del 6 de mayo de 2009) se refiere a ‘... el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre los representantes de los trabajadores y la gerencia central, o cualquier otro nivel de dirección más apropiado.’ Sobre esta base, la esencia de la definición de ‘consulta’ contenida en la Directiva 2002/14, del 11 de marzo de 2002, que establece un marco general de información y consulta a los trabajadores en la Comunidad Europea, implica el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo, y no un proceso estático, formal, ad-hoc y unidireccional. La apertura de un diálogo implica un proceso activo y continuo de comunicación e interacción entre los trabajadores y la gerencia. Con relación a asuntos tan vitales como la seguridad y salud, esto es lo mínimo que se espera de la consulta contemplada en la Directiva Marco 89/391.

REPÚBLICA CHECA (El Derecho Societario y la Representación de los Intereses de los Trabajadores)

En la República Checa, las compañías están reguladas por el Código Mercantil (No. 513/1991). Las regulaciones pertinentes se incluyen en la segunda parte de la Ley de Actividad Empresarial, la misma que permite la fundación, desarrollo y operación de solamente 5 tipos de sociedades mercantiles; 1) sociedad colectiva; 2) sociedad en comandita; 3) sociedad de responsabilidad limitada; 4) sociedad anónima; y 5) sociedad cooperativa. Las empresas se dividen en “sociedades” o empresas “personales”, o empresas “de capital/inversión”. Se pueden encontrar empresas personales sólo con fines de actividades comerciales, y la estructura de las empresas de inversión está totalmente formalizada. Mientras que la autoridad de mayor jerarquía de las sociedades anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada la constituyen los accionistas, las sociedades cooperativas se rigen mediante una reunión de todos los miembros, no solamente de los accionistas.

Los órganos directivos son el Presidente (CEO) para las sociedades de responsabilidad limitada, y el directorio para las sociedades anónimas y sociedades cooperativas.

Las juntas consultivas, como los consejos de vigilancia, son opcionales para las sociedades de responsabilidad limitada, y obligatorias para las sociedades anónimas, de la misma manera que son obligatorias las comisiones de control para las sociedades cooperativas.

En contraste con los demás miembros de la UE, la participación financiera de los trabajadores, aunque esto sea una consecuencia de la privatización, está escasamente desarrollada en las compañías checas. La participación de los trabajadores en el desarrollo y gobernanza de las empresas es muy limitada; asimismo, los trabajadores no han tomado ninguna acción para solicitar dichos derechos en debates importantes sobre las mejoras que beneficiarían tanto a los empleadores como a los trabajadores.

La Ley No. 120/1991, que regula los aspectos de las relaciones sindicato-empleador, protege los intereses de los trabajadores. Las leyes regulan las alianzas tanto con los sindicatos existentes como con los que recién se han establecido. Según el Código de Trabajo, cuando la

mayoría de los trabajadores están preocupados sobre algún aspecto de las operaciones de la compañía, están obligados a debatir este asunto con los representantes de los sindicatos, o solicitar su aprobación antes de proseguir. La organización sindical con el mayor número de miembros dentro de la empresa tiene proporcionalmente mucho más voz, pero todas las organizaciones sindicales que operan con el mismo empleador deben debatir los convenios colectivos como grupo y llegar a un consenso.

Hasta el año 2000, los sindicatos eran los únicos organismos que representaban los intereses de los trabajadores a nivel de la empresa. De acuerdo a la Directiva de la UE, todos los Estados Miembros de la UE están obligados a facilitar, a través del pertinente órgano rector nacional, las comunicaciones entre los empleadores y los trabajadores, o sus representantes, sean o no sean ellos miembros del sindicato. En este sentido, en el año 2000 la República Checa aprobó la enmienda al Código de Trabajo, que regula las comunicaciones mediante los comités de empresa y los representantes de salud y seguridad en el trabajo. La implementación de estas nuevas formas de representación de los intereses de los trabajadores hace posible el diálogo social, aún en las compañías que cuentan con 25 trabajadores y que no tienen representación en el sindicato. La representación de los intereses de los trabajadores en la República Checa es dualista: sindicatos (indirecta) y comités de empresa (directa). No obstante, los sindicatos están autorizados a actuar en representación de los trabajadores y son los únicos representantes de sus intereses con respecto a las leyes laborales.

Con relación al impacto en las condiciones de trabajo, uno de los temas más importantes en la República Checa es el debate colectivo de los convenios colectivos, que da a los trabajadores alguna influencia en el funcionamiento de su empresa.

En cuanto a las horas de trabajo, la nueva legislación define el período durante el cual se puede programar dichas horas de manera irregular, y reduce la duración permitida para el trabajo en guardia (standby), a 400 horas por año, así como de horas extraordinarias.

También han aumentado las posibilidades del pago de salarios suplementarios, tales como el aumento en los salarios mínimos, y mayores salarios para los turnos de la noche, así como para las condiciones de trabajo difíciles e insalubres.

Desafortunadamente, muchos empleadores aún prestan poca atención a los convenios colectivos, lo cual también refleja el hecho de que la gerencia aún subestima los temas de motivación y competencia para los mejores trabajadores.

Los convenios colectivos aún carecen de medidas que obliguen a la gerencia a la información y consulta. También son escasas las oportunidades de capacitación y educación para los trabajadores. Por último, los convenios colectivos siguen abordando los compromisos específicos con las mejoras en el lugar de trabajo de una manera muy general.

La República Checa ha implementado la Directiva de la UE 94/45 sobre los Comités de Empresa Europeos, y ha regulado el procedimiento de las empresas o grupos de empresas que operan dentro de la UE para promover el diálogo entre la gerencia y los trabajadores. (Véase el Cuadro 3)

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) concierne el trato ético, o la manera socialmente responsable, que se da a las partes interesadas de la empresa. Las partes interesadas existen tanto dentro como fuera de la empresa. En consecuencia, comportarse socialmente con responsabilidad aumentará el desarrollo humano de las parte interesadas, tanto dentro como fuera de la empresa. Se considera que esta obligación amplía la obligación legal de cumplir con la legislación, y hace que las organizaciones tomen mayores medidas voluntariamente, para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de

la comunidad local y la sociedad en general. La RSE fomenta que las organizaciones consideren los intereses de la sociedad, tomando responsabilidad del impacto de las actividades de la organización en los clientes, trabajadores, accionistas, comunidades y el medio ambiente en todos los aspectos de sus operaciones. No existen definiciones de RSE aceptadas mundialmente. La selección de las definiciones de las organizaciones y los actores incluyen lo siguiente; a) “La RSE deberá ser el compromiso continuo de la empresa de tener una conducta ética, y contribuir al desarrollo económico, mejorando, a su vez, la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general” (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible; WBCSD, 2000); b) La RSE trata sobre cómo las compañías manejan los procesos empresariales para producir un impacto positivo global en la sociedad; c) La RSE es un compromiso de la compañía para operar de una forma económica, social y medioambiental sostenible, en tanto que equilibra los intereses de las diversas partes interesadas; d) “La RSE es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los trabajadores, sus familias, la comunidad local y la sociedad, en general, para mejorar sus vidas y las formas que son adecuadas para las empresas y el desarrollo” (Corporación Financiera Internacional); e) La RSE es “un concepto mediante el cual las empresas integran, de manera voluntaria, sus intereses sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales, así como en su interacción con las partes interesadas”.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (UE)

La Comisión Europea define la RSE como 'un concepto mediante el cual las compañías integran los grupos sociales y medioambientales de sus operaciones comerciales y en su interacción con las partes interesadas, de forma voluntaria' (Comunicación de 2 de julio de 2002, RSE: *Un aporte empresarial al desarrollo sostenible*). El Libro Verde de la Comisión de RSE del 18 de junio de 2001 estableció que la RSE significa “no solamente cumplir con las expectativas legales, sino también ir más allá del cumplimiento e invertir más en capital humano, el medioambiente y las relaciones con las partes interesadas”. Se considera así que una compañía está actuando de una forma socialmente responsable si sus iniciativas se llevan a cabo voluntariamente, es decir, que vayan más allá de los requisitos regulatorios convencionales comunes; si existe interacción con las partes interesadas internas y externas pertinentes; y si los grupos de empresas sociales y medioambientales están integrados en las operaciones de la empresa. El término se usa para describir diversos tipos y grados de obligación que asumen las empresas. Por ejemplo, la responsabilidad social de las empresas en el área de reestructuración implicaría mecanismos para minimizar las consecuencias sociales de los despidos obligatorios, o los cambios en los modelos de trabajo que tengan un impacto negativo en la calidad del trabajo. El Libro Verde sostiene que esto contribuye a la competitividad de la empresa, por ejemplo, mediante una mejor capacitación, mejores condiciones de trabajo, así como mejores relaciones entre la gerencia y los trabajadores. El Parlamento Europeo aprobó una resolución el 13 de mayo de 2003, en respuesta a la Comunicación de la Comisión del año 2002, formulando una serie de sugerencias de mejoras: por ejemplo: una promoción más activa de la diversidad de la fuerza laboral, y un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar; así como una 'calificación social' para señalar el compromiso de la empresa con el cumplimiento de las normas sociales, laborales y ecológicas. Los interlocutores sociales también han llevado a cabo iniciativas en esta área. Por ejemplo, los interlocutores sociales a nivel de Europa en el sector comercial (Comercio UNI-EUROPA para los sindicatos y EuroCommerce para los empleadores) firmaron una declaración conjunta sobre RSE en noviembre de 2003. La declaración conjunta incluye una promesa para promover la RSE en todas las actividades de la empresa, así como supervisar y evaluar su avance a través de una diversidad de medios. Un ejemplo de una compañía que asume la Responsabilidad Social de la Empresa es la General Motors Europa, la misma que firmó un convenio sobre “los

principios de responsabilidad social” con su EWC y un representante de la Federación Europea de Trabajadores Metalúrgicos, en octubre de 2002.

RUSIA (Participación de los Trabajadores a través de sus Representantes)

El derecho de los trabajadores a participar directamente en la administración de la empresa (planta, establecimiento), o a través de sus organismos representativos, está garantizado por el Artículo 52, del Código Laboral de 2001 (CL) de la Federación Rusa (FR), algunas otras leyes federales, convenios colectivos y reglamentos a nivel de la empresa. Las principales modalidades de participación de los trabajadores son las siguientes: a) la consideración de la opinión del organismo representativo de los trabajadores, por parte de los empleadores, en los casos estipulados especialmente en el CL o en los convenios colectivos; b) las consultas de los empleadores a los representantes de los trabajadores sobre asuntos relativos a la aprobación de leyes reglamentarias locales; c) la participación de los representantes de los trabajadores en la negociación colectiva; d) otras formas previstas en el CL, en los convenios colectivos o reglamentos a nivel de la empresa (Art. 53). Al amparo de la legislación laboral rusa, los intereses de los trabajadores pueden estar representados por los sindicatos, así como por otros organismos de representación. La legislación define con bastante claridad la situación legal de los sindicatos (incluyendo el establecimiento, rol y estructura). La situación, así como la estructura de otros organismos representativos no se ciñen directamente a la legislación. Éstos pueden ser llamados en forma diferente (por ejemplo, comités de trabajadores). En su mayoría, los participantes definen el establecimiento y la estructura de estos organismos. La competencia la establece la legislación. En particular, el CL de la FR mayormente hace referencia a los organismos representativos de los trabajadores junto con los sindicatos. Debe tenerse en cuenta que algunos ámbitos de regulación sólo se pueden poner en práctica con la participación de los sindicatos, mientras que con relación a otros campos, la legislación no tiene un requisito especial del tipo de representante que puede participar. Por ejemplo, un empleador puede expedir leyes reglamentarias locales conteniendo normas de derecho del trabajo dentro de los límites de su competencia. En los casos estipulados por la legislación, así como por los convenios colectivos, un empleador deberá tener en cuenta la opinión del organismo representativo de los trabajadores (Art. 8 del CL de la FR).

“SATURN” (General Motors Saturn Company)

Una forma extrema de “participación representativa” podría ser el ejemplo de General Motors (GM) Saturn Company. En 1982, General Motors comenzó las conversaciones sobre el uso de técnicas innovadoras de diseño y fabricación para producir un automóvil de calidad, rentable y pequeño, que pudiera competir con los vehículos fabricados en el extranjero. El año siguiente, se inició el debate sobre el tema de los Trabajadores Unidos del Automóvil (UAW por sus siglas en inglés) y se lanzó oficialmente el Proyecto Saturn. Un comité conjunto conformado tanto por los más altos dirigentes sindicales como al personal directivo superior, formuló la estrategia de la compañía, y diseñó su nueva planta en Spring Hill, Tennessee. Los papeles de carta y sobres con el logotipo de la compañía, así como los letreros a la entrada de la planta, le daban igual importancia a la compañía y al sindicato. La seguridad en el trabajo estaba garantizada y la remuneración se determinaba en parte por una fórmula basada en el cumplimiento de las metas de capacitación y desempeño. Como en NUMMI, la participación directa fue intensa. De acuerdo al contrato, los equipos de trabajo se reunían durante 47 minutos cada semana para discutir los problemas comunes. Se elegían a los líderes de los equipos. Lo más importante del tema era que todas las decisiones se tomaban en forma conjunta al más alto nivel. Para cada posición administrativa (con excepción de la más alta), había dos gerentes seleccionados en forma conjunta, uno del sindicato y otro de la compañía. Los dos compartían las mismas oficinas, responsabilidades, y autoridad. Al principio el “*Saturn*” fue considerado como un automóvil elegante. Estaba clasificado entre los mejores en cuanto a confiabilidad y, en un principio, la planta tuvo alta productividad. Pero con el tiempo perdió popularidad, ya que GM continuó demorando la presentación de un nuevo modelo que reemplazara al original, mientras que sus principales rivales Honda y Toyota sacaron nuevos diseños. El resultado fue que su diseño fue considerado pasado de moda. La revista de gran circulación “*Consumers Report*”, lo bajó de categoría. Aunque la gerencia de planta y el sindicato local trabajaron en estrecha colaboración, muy pronto surgieron tensiones entre los grupos de líderes locales, por un lado, y entre sus competidores nacionales por el otro lado. Los líderes sindicales locales atacaron al sindicato nacional por haber convocado a huelga en contra de los proveedores de GM, lo cual perjudicó la productividad del “*Saturn*”, y las oportunidades de los miembros del sindicato de recibir bonos de participación en los beneficios. Por su parte, el sindicato nacional se opuso al plan “*Saturn*” de ampliar sus operaciones en un momento en el que los afiliados de otras divisiones estaban sin trabajo. Los líderes nacionales, tanto del sindicato como de la gerencia, consideraron que el Saturn era muy independiente y diferente en cuanto a la cultura y sistemas de trabajo del resto de la GM. El “*Saturn*” tuvo su propio contrato, no el acuerdo nacional de GM/UAW. En un momento dado, el sindicato nacional presionó al sindicato local para que incrementara el rol de jerarquía en la asignación de trabajos, hiciera el procedimiento conciliatorio más convencional, y redujera el poder de los equipos para seleccionar a sus propios miembros. En términos generales, dio más peso a las normas y disminuyó la libertad de criterio en el lugar del trabajo. Gradualmente, la alta gerencia y los dirigentes sindicales redujeron la autonomía de la compañía, cambiándola a la categoría de división, reduciendo su libertad para seleccionar al proveedor, a favor de la

selección de proveedores de GM, para lograr economías de escala, y adoptando, asimismo, plataformas compartidas con otras divisiones de la GM, eliminando de ese modo los diseños distintivos del Saturn. En el año 2006, GM dió un ultimátum al sindicato de *Saturn*: “abandonen la mayor parte de su organización especial y acepten un contrato nacional estándar GM/UAW, y recibirán un bono extra y un nuevo producto, o futuros productos; de lo contrario, el futuro de la planta estará en peligro”. A su pesar, el sindicato local aceptó. Las instalaciones en Spring Hill, Tennessee todavía funcionan con equipos de trabajo, no obstante, muchas de las modalidades de gobernanza ya han desaparecido. Por lo tanto, el experimento terminó; el ambiente era muy hostil.

SOCIEDAD ANÓNIMA EUROPEA (Involucramiento de los Trabajadores)

Una Sociedad Anónima Europea (Societas Europea/SE) opera a nivel de Europa y se rige por las leyes de la CE directamente aplicables a los Estados Miembros, y no por las leyes nacionales. Así se estableció en el Reglamento del Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (ECS) (Reglamento del Consejo 2157/2001 sobre el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (SE)). La Directiva del Consejo 2001/86, que complementa al ECS, establece el involucramiento de los trabajadores en las SE bajo la forma de información y consulta a los trabajadores y, en algunos casos, la participación en el directorio. Tanto el reglamento como la directiva se adoptaron el 8 de octubre de 2001. Las compañías con sede en la Unión Europea pueden convertirse en SE de cuatro formas (las tres primeras involucran a más de una compañía): fusión; creación de una sociedad de cartera conjunta; creación de una subsidiaria; o cuando una sola compañía con sede en la UE se transforma en una SE, siempre que tenga una subsidiaria que se rija por las leyes de otro Estado Miembro con una antigüedad de por lo menos dos años. Una compañía con sede fuera de la UE puede (si así lo deciden Estados Miembros individuales) participar en la constitución de una SE, siempre y cuando ésta se constituya al amparo de las leyes de un Estado Miembro, tenga su domicilio social en dicho Estado Miembro, y mantenga ‘un vínculo real y continuo’ con la economía de un Estado Miembro. El Reglamento del Consejo 2157/2001 sobre las SE está asociado con la Directiva 2001/86 relativa al involucramiento de los trabajadores en la SE: ‘constituyen un(os) complemento(s) indisociable(s) [...] y deben aplicarse de manera concomitante’ (Reglamento del Consejo 2157/2001). En consecuencia, de conformidad con el Artículo 12(2) del Reglamento, una SE sólo podrá inscribirse si se ha celebrado un acuerdo de involucramiento de los trabajadores en virtud del Artículo 4 de la Directiva 2001/86. Las modalidades de involucramiento de los trabajadores varían de acuerdo con la forma en que se crea la SE. Las compañías que decidan constituir una SE, deben negociar con una comisión especial de negociación (SNB) conformada por un número de representantes de los trabajadores elegidos o nombrados, que sea proporcional al número de trabajadores contratados en cada Estado Miembro. La Directiva del Consejo que complementa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (Directiva 2001/86) estipula el involucramiento de los trabajadores en las SE bajo la forma de información y consulta a los trabajadores y, en algunos casos, a nivel de participación en el directorio. La Directiva alinea las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas vigentes en los Estados Miembros, de modo que se tome en cuenta el involucramiento de los trabajadores en la gestión de la SE. Las modalidades de involucramiento de los trabajadores se establecerán en cada SE, de acuerdo con el procedimiento de negociación, o con las normas estándar sobre involucramiento de los trabajadores contenidas en esta Directiva. Las modalidades para el involucramiento de los trabajadores en la SE deben ser negociadas, junto con el proceso de establecimiento, entre las gerencias de las entidades participantes y los representantes de sus trabajadores en los distintos Estados Miembros. Si no se llega a un acuerdo antes de que la SE sea inscrita, la SE se registrará por una serie de normas complementarias sobre información y consulta a los trabajadores y, cuando sea apropiado, a nivel de la participación en el directorio. (Véase el Cuadro 3)

SOCIEDAD COOPERATIVA EUROPEA

La Sociedad Cooperativa Europea (SCE) se define (en el Reglamento del Consejo No. 1435/2003 del 22 de julio de 2003) como una organización cooperativa que opera a nivel de Europa y que se rige por las leyes de la CE, directamente aplicables a los Estados Miembros y no por las leyes nacionales. La SCE debe tener personería jurídica desde la fecha de su inscripción en el Estado donde se encuentra ubicado su domicilio social. Una SCE tendrá como objeto principal la satisfacción de las necesidades de sus miembros y/o el desarrollo de sus actividades económicas y sociales, en particular mediante la celebración de acuerdos con sus miembros para el suministro de bienes o servicios, o para la ejecución de obras como las que llevan a cabo o encarga la SCE. Con sujeción a este Reglamento, la constitución de una SCE se rige por las leyes aplicables a las cooperativas en el Estado donde se encuentra ubicado su domicilio social. Una SCE podrá ser constituida: a) por cinco o más personas naturales que residan en por lo menos dos Estados Miembros; b) por cinco o más personas naturales y compañías y firmas, según se definen en el segundo inciso del Artículo 48 del Tratado, y otras personas jurídicas de derecho público o privado, constituidas al amparo de las leyes de un Estado Miembro, domiciliadas o regidas por las leyes de por lo menos dos Estados Miembros diferentes; c) por compañías y firmas, según se definen en el segundo inciso del Artículo 48 del Tratado, y otras personas jurídicas de derecho público o privado constituidas al amparo de las leyes de un Estado Miembro, domiciliadas o regidas por las leyes de por lo menos dos Estados Miembros distintos; d) mediante la fusión de cooperativas creadas en virtud de las leyes de un Estado Miembro cuyos domicilios sociales y oficinas principales se encuentren dentro de la Comunidad, siempre y cuando por lo menos dos de ellas estén reguladas por las leyes de diferentes Estados Miembros; e) mediante la transformación de una cooperativa constituida en virtud de las leyes de un Estado Miembro, cuyo domicilio social y oficina principal se encuentren dentro de la Comunidad, si cuenta con un establecimiento o subsidiaria regida por las leyes de otro Estado Miembro con antigüedad de por lo menos dos años.

Un Estado Miembro podrá disponer que una persona jurídica cuya oficina principal no esté ubicada dentro de la Comunidad participe en la constitución de una SCE, siempre y cuando dicha persona jurídica se haya constituido al amparo de las leyes de un Estado Miembro, tenga su domicilio social en dicho Estado Miembro y mantenga un vínculo real y continuo con la economía de un Estado Miembro. El capital de una SCE estará representado por las acciones de los socios y estará expresado en moneda nacional. Dicho capital no podrá ser inferior a 30,000 Euros, o su equivalente en moneda nacional. Una SCE cuyo domicilio social se encuentre fuera de la zona Euro también podrá expresar su capital en Euros. Las leyes de un Estado Miembro que fijen un capital suscrito mayor para personas jurídicas que llevan a cabo ciertos tipos de actividades, serán aplicables a aquellas SCE cuyo domicilio social se encuentre dentro de dicho Estado Miembro. Los socios fundadores redactarán el estatuto de la SCE, de conformidad con las disposiciones de constitución de sociedades cooperativas contenidas en las leyes del Estado Miembro donde se encuentre ubicado el domicilio legal de la SCE. Los estatutos deberán redactarse por escrito y llevar la firma de los socios fundadores. El domicilio social de una SCE podrá trasladarse a otro Estado Miembro, sin que ello dé lugar a la liquidación de la SCE, o a la constitución de una nueva persona jurídica. El Reglamento dispone que la estructura de una SCE debe estar compuesta, por un lado, por una asamblea general y, por otro lado, ya sea por un junta directiva que cuente con un consejo de vigilancia que controle sus actividades (sistema dualista), o por una junta administrativa (sistema monista), dependiendo de la opción prevista en el estatuto de la SCE.

La Directiva del Consejo que complementa el Estatuto para una SCE (Directiva 2003/72) establece el involucramiento de los trabajadores en las SCE bajo la forma de información y consulta a los trabajadores y, en algunos casos, a nivel de participación en el directorio. La

Directiva alinea las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas vigentes en los Estados Miembros, de modo que se tome en cuenta el involucramiento de los trabajadores en la operación de la SCE. Las modalidades de involucramiento de los trabajadores se establecerán en cada SCE de acuerdo con el procedimiento de negociación o con las normas estándar sobre involucramiento de los trabajadores contenidas en esta Directiva. Las modalidades para el involucramiento de los trabajadores en la SCE deben negociarse junto con el proceso de establecimiento entre las gerencias de las entidades participantes y los representantes de sus trabajadores en los distintos Estados Miembros. Si no se llega a un acuerdo antes de que la SCE sea inscrita, la SCE se regirá por una serie de normas complementarias similares a las contenidas en la Directiva sobre las Sociedades Anónimas Europeas, relativas a la información y consulta a los trabajadores y, cuando sea apropiado, a nivel de participación en el directorio, realizando ciertos ajustes a fin de tomar en cuenta las diferencias en el establecimiento de una SCE y una SE.

SUDÁFRICA (Ley de Relaciones Laborales)

El objetivo de la Ley de Relaciones Laborales (LRA, 1995), modificada posteriormente en los años siguientes, es “dar vigencia a la sección 27 de la Constitución”, regulando los derechos organizacionales de los sindicatos, promoviendo la negociación colectiva, regulando el derecho a huelga y el derecho a paros patronales, así como proporcionando los mecanismos para la resolución de conflictos y el establecimiento del Tribunal Laboral y del Tribunal Laboral de Apelación como tribunales superiores, “con una jurisdicción exclusiva para decidir los asuntos que plantea la Ley”. La ley también aborda la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, y las obligaciones del derecho internacional con relación a las relaciones laborales. El sistema de Foro en el Lugar de Trabajo (Workplace Forum system), introducido por la Ley de Relaciones Laborales de 1995 (LRA), representa cierto compromiso entre las agendas que compiten, entre el deseo de promover la competitividad global de Sudáfrica, y de asegurar un rol a largo plazo para el trabajador sindicalizado. Los Foros en el Lugar de Trabajo son organismos consultivos, que se enfocan en asuntos prácticos tales como la organización del trabajo, pero no incluyen las áreas que comúnmente recaen en el ámbito de la negociación colectiva, tales como los salarios y temas relativos a los mismos. Además, tienen un papel conjunto de toma de decisiones en áreas que abarcan los procedimientos disciplinarios y conciliatorios, salvo que éstos sean regulados por un convenio colectivo. Desde el punto de vista del sindicato, se espera que los foros puedan servir como un nuevo centro de organización de las bases sindicales, dado los efectos de la fuga de talentos arriba mencionada. Los foros pueden establecerse solamente a través de una solicitud a la autoridad pertinente presentada por un sindicato representativo del lugar de trabajo que cuente con 100 trabajadores. Los Foros en el Lugar de Trabajo son generalmente elegidos en forma popular por los trabajadores, con plazas que han sido asignadas de acuerdo a la distribución ocupacional del personal (*Boletín Oficial del Estado 16861*; Pretoria 1995). Esto asegura que los trabajadores que no estén afiliados al sindicato –en ausencia de un convenio de trabajadores cerrado– también tengan voz en el Foro. Por otro lado, esto puede conllevar a conflictos de competencias laborales. En otras palabras, los trabajadores que, debido a que no son afiliados al sindicato creen que están siendo excluidos del proceso de negociación colectiva, pueden utilizar el foro como un medio de presentar sus reclamaciones sobre asuntos sustantivos, tales como la remuneración. Este hecho puede conllevar a que el Foro exceda su competencia, o que existan conflictos internos desagradables sobre lo que en realidad debería estar haciendo el Foro. Al momento en que se implementó la LRA de 1995, muchos empleadores ya habían empezado a experimentar una serie de nuevos conceptos de producción que involucraban la mayor participación del empleado. Por cierto que los mecanismos elaborados específicamente a la medida de las necesidades de las plantas individuales, son intrínsecamente más flexibles y pueden ofrecer a la gerencia mayor libertad para reestructurar la organización del trabajo. Por ello, y por el hecho

de que las facciones del movimiento sindical no están seguras con respecto a la relación entre los Foros y las estructuras de negociación existentes, ha surgido un nuevo sistema que conlleva, más bien, a un lento inicio. Cuando se redactó el presente documento, sólo se habían establecido unos cuantos Foros en Sudáfrica, y algunos otros en las áreas principales del sector industrial.

SUECIA (Fuentes legales sobre la participación)

El estatuto clave en la ley laboral colectiva de Suecia es la Ley de Cogestión de 1976 (*Medbestämmandelagen*, MBL; forma abreviada de la Ley sobre Consulta y Participación del Empleado en la Vida del Trabajo). Las disposiciones de la Ley que cubren tanto al sector privado como al público, se pueden dividir en dos grupos principales. El primer grupo trata sobre las disposiciones del sistema de regulación colectiva del mercado laboral, basadas en gran parte en la legislación anterior, y que incluyen el derecho de sindicación, el derecho general de negociación y mediación, junto con los convenios colectivos y sus efectos legales, tales como la obligación de paz. Asimismo, se establecen normas sobre daños y perjuicios, y otros recursos por incumplimiento de las disposiciones legales acordadas en forma colectiva, y sobre la negociación de reclamaciones. El segundo grupo de normas trata de la representación participativa del empleador (sin equivalente en la legislación anterior), cuya “introducción señala lo que es fundamentalmente nuevo en la Ley”. El rasgo que caracteriza a dichas normas es que los derechos de participación del empleador en la toma de decisiones se limitan principalmente a los sindicatos que han celebrado un convenio colectivo con el correspondiente empleador, siguiendo el Convenio Básico entre LO (Unión General de Trabajadores) y SAF (Federación de Empleadores) de 1938, el llamado *Saltsjöbadsavtalet*. La MBL se completó en 1982 mediante el llamado Acuerdo de Desarrollo (*utvecklingsavtalet*) entre SAF, LO y PTK (Federación de Asalariados de la Industria y el Comercio), el cartel de negociación para los sindicatos del personal de oficina. Este es un convenio básico que contiene en forma parcial el acuerdo de participación llamado Convenio de Desarrollo.

Las mencionadas normas sobre democracia industrial no invalidaron el principio tradicional de que, salvo se indique o acuerde lo contrario, la administración y el derecho de dirigir el trabajo son potestades del empleador. Sin embargo, la Ley tiene el objeto de ayudar a que los sindicatos limiten el alcance de dicho principio. La principal ruta hacia la participación prevista es la regulación mediante convenio colectivo (véase convenio de participación, derecho residual para tomar medidas de presión), no obstante, incluso donde no se establece un convenio de participación, se ofrece a los trabajadores diversas maneras posibles de influenciar en la toma de decisiones. Las normas, que incluyen la sanción por responsabilidad en los daños y perjuicios, imponen particularmente una obligación del empleador para que tome la iniciativa de negociar con un sindicato establecido, antes de decidir sobre cualquier cambio importante en el negocio, o en las condiciones de trabajo y de empleo de los afiliados al sindicato (véase el convenio de participación, derecho residual para tomar medidas de presión). Otras formas de influencia de los trabajadores que proporciona la Ley consisten en un derecho establecido del sindicato para que se le proporcione información sobre el negocio y, en caso de algunas discrepancias, el derecho a decidir *ad interim* sobre la interpretación de temas contractuales, tales como la obligación del afiliado a trabajar. También incluyen normas sobre el derecho de veto del sindicato con relación a los planes del empleador para subcontratar a un contratista independiente. La Ley es aplicable tanto al sector privado como al público, aunque las posibilidades de celebrar convenios y, hasta cierto punto, llevar a cabo la negociación, son más limitadas en el sector público. Desde su promulgación en 1976 la Ley de Cogestión ha sufrido sólo unas cuantas modificaciones, las más importantes se relacionan con la implementación, en Suecia, de las Directivas Europeas sobre los despidos colectivos (No. 75/129 según versión modificada mediante la No. 92/56, ahora consolidada en la No. 98/59), y sobre el traspaso de

empresas (No. 77/187, según versión modificada mediante la No. 98/50, ahora consolidada en la No. 01/23). Otra modificación (2000) se relaciona con la mediación.

SUECIA (Comité de Empresa)

El organismo a nivel del lugar de trabajo para la cooperación entre los trabajadores y la gerencia se instituyó en Suecia, en 1946, bajo el convenio entre SAF y LO. El antecedente del convenio fue la convocación a la democracia industrial al terminar la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, ni el convenio de 1946 (revisado en 1964), ni el convenio de 1975 entre SAF, LO y PTK sobre las comisiones económicas y los especialistas independientes, tuvieron como resultado la implementación de verdaderos derechos de los trabajadores para involucrarse en la toma de decisiones. Ésta fue una de las razones subyacentes en la introducción de una participación más amplia mediante la Ley de Cogestión, de 1976. La aprobación de la Ley estuvo acompañada por la rescisión del convenio de comité de empresa y, desde entonces, nunca más se ha celebrado otro convenio. Actualmente no existen otros comités de empresa en Suecia, aparte de los Comités de Empresa Europeos. La consulta y participación de los trabajadores se canalizan a través de los sindicatos establecidos, y se ejercen por medio de la representación de los trabajadores en el directorio y la negociación de decisiones de la gerencia.

SUECIA (Negociaciones sobre las Decisiones de Dirección)

De conformidad con la Ley de Cogestión (1976), las negociaciones sobre las decisiones de dirección se refieren mayormente a las que están sujetas a la obligación de paz, cuyo objetivo principal es otorgar a los trabajadores algún medio de voz en los asuntos relacionados con la dirección del negocio a nivel del centro de trabajo. También sirven como un foro para mantener informados a los trabajadores sobre la evolución del negocio (véase la información sobre el negocio). En la mayoría de los casos, la iniciativa de comenzar las negociaciones recae en el empleador. Por lo general, sólo un sindicato establecido (es decir, un sindicato que ha celebrado un convenio colectivo con el empleador), tiene derecho a participar: donde existen varios de dichos sindicatos, el empleador debe entablar negociaciones con todos aquéllos que son afectados por el problema. A pesar de que la obligación de negociar del empleador está relacionada inicialmente con el sindicato local, en caso de desacuerdo, los trabajadores pueden convocar a una negociación a nivel sectorial (véase información sobre el negocio). Si un empleador no está obligado por ningún convenio colectivo, las negociaciones se deberán llevar a cabo con todos los sindicatos involucrados en temas relativos a despidos, y a las situaciones de traspaso de empresas amparadas en las normas de la Ley de Protección al Empleo de 1982, que implementa la Directiva 98/50 (antes Directiva 77/187). De lo contrario, los sindicatos que no han celebrado convenios colectivos con el empleador, tienen derecho a participar en tales negociaciones, sólo en los asuntos que se relacionan específicamente con los trabajadores que son sus afiliados. Los trabajadores no sindicalizados no tienen ninguno de dichos derechos. Las negociaciones previstas pueden, a efectos prácticos, referirse a todas las decisiones a nivel del lugar del trabajo en las cuales el empleador tiene el derecho de tomar la decisión final. Debido a que este derecho se aplica incluso en los asuntos clave de la dirección de la compañía, no existe ninguna protección que impida que el empleador tenga este dominio exclusivo. La Ley también exige que tales negociaciones se inicien lo antes posible, a fin de permitirles representar un elemento natural y efectivo del proceso de la toma de decisiones, y ofrecer a los trabajadores la oportunidad de una participación que sea verdaderamente significativa. A pesar de todo estos hechos, la obligación esencial del empleador no es otra que la de entablar las negociaciones (véase la información sobre el negocio). Si no se concreta un convenio, el empleador tomará unilateralmente la decisión final, a la cual no se puede apelar. Sin embargo,

cualquier incumplimiento de la obligación del empleador, al menos para participar en dichas negociaciones, puede ser impugnada ante el Tribunal del Trabajo y contraer la responsabilidad de pagar por el daño moral.

SUECIA (Derecho de Prioridad de Interpretación)

Es el principio que determina cuál es la interpretación correcta de un estatuto o acuerdo que debe prevalecer *ad interim*, cuando surge un conflicto sobre el tema. Como último recurso, tal conflicto puede ser resuelto por los tribunales pero, antes de someterlo a juicio, podría ser necesario que el problema en disputa sea regulado provisionalmente de alguna manera. Por ejemplo, el conflicto puede concernir al tema de si bajo el convenio colectivo pertinente existe la obligación del personal de trabajar horas extras un día sábado en particular. En Suecia, la tradición ha sido que prevalezca la interpretación del empleador; los trabajadores estaban sujetos a la obligación de obedecer en forma inmediata y sólo podían refutar el asunto en una fecha posterior. Sin embargo, en el derecho laboral contemporáneo, se concede al sindicato reconocido concerniente el derecho de prioridad de interpretación en algunos casos, a pesar de que éste no personifica el derecho de veto, ya que el empleador siempre puede, por ende, obtener la decisión judicial vinculante. Este derecho de prioridad de interpretación está limitado a los conflictos de derechos y sólo puede ser ejercido por el sindicato reconocido en cuestión, y no en forma individual por un empleado. Las normas que confieren el derecho de prioridad de interpretación a los trabajadores están estipuladas en la Ley de Cogestión de 1976 (principalmente en lo que se refiere a los temas relacionados con la obligación contractual del empleado para trabajar, o los temas acordados en forma colectiva, así como los conflictos sobre remuneraciones), en la Ley de Representantes Sindicales en el Lugar de Trabajo de 1974 y la Ley de Licencia de Estudio.

SUECIA (Convenio de Participación)

La Ley de Cogestión de 1976 recomienda que deberá ser complementada mediante convenios colectivos sobre los derechos de participación de los trabajadores. El tema de dichos convenios es el más amplio que uno se pueda imaginar, y coincide con el alcance de los derechos de la sección 32. Se debe considerar la conveniencia de establecer convenios, en vista de que la Ley solamente otorga a los trabajadores un derecho básico para participar, fundamentalmente en la forma de negociación sobre decisiones de dirección. No se establece ningún requisito sobre el contenido actual de los convenios: se deja a las partes para que determinen su fundamento y prioridad. Por lo tanto, tales convenios pueden estar compuestos por diversos grados y formas de derechos de participación de los trabajadores, desde los derechos reales de toma de decisiones, hasta la cooperación en organismos mixtos. A pesar de que la Ley adjudica ciertos efectos legales a los convenios de participación, y otorga particularmente a los trabajadores un derecho de prioridad de interpretación, las partes pueden redactar los convenios de tal manera que puedan contrarrestar estos efectos legales, que es mayormente lo que ocurre. Los convenios de participación existen en todos los sectores del mercado laboral, por ejemplo, el Convenio de Desarrollo en el Sector privado, el Convenio Utveckling-92 en el sector del gobierno local, y el Convenio de Cooperación para el Desarrollo en el sector del gobierno central. Ninguno de estos convenios otorga a los trabajadores el derecho a veto, o el derecho de toma de decisiones de cierta importancia, de manera independiente. Éstos se concentran en la cooperación y desarrollo, con gran énfasis en la descentralización, el rol del empleado como persona individual, la situación del trabajo cotidiano y la igualdad de oportunidades. Distanto mucho de una posición legalista e ideológica, éstos se caracterizan por el pragmatismo y el espíritu de cooperación. (Véase el Cuadro 3)

SUECIA (Representación de los Trabajadores a Nivel de Directorio)

La democratización de la vida laboral en Suecia tiene una larga historia que se remonta a los años de entreguerras. Su desarrollo siempre ha reflejado un crecimiento impresionante de un movimiento sindical fuerte y progresista, en alianza con los Gobiernos Democráticos Sociales que han dirigido al país durante todos estos años, a excepción de nueve años, a partir de 1932. El elaborado sistema de corporativismo social controlado que se desarrolló en Suecia a través de organizaciones muy centralizadas que representaban a los empleadores y a los sindicatos, ha tendido a resaltar la importancia de la negociación colectiva voluntaria, sin recurrir al uso de los derechos legales preceptivos impuestos por el Estado. No fue sino hasta los años 1973 y 1975 que se aprobó la legislación que introdujo la representación a nivel de directorio para los representantes de los trabajadores. El alejamiento de la práctica de convenios colectivos voluntarios para regirse por las leyes, marcó un importante cambio de dirección en la estrategia de las relaciones laborales del movimiento sindical en Suecia. Suscitó una gran oposición de los empleadores, y sólo fue hasta después de 1982 que se llegó a un acuerdo y se empezó a aplicar la legislación. Pero desde el comienzo las nuevas leyes – una de cogestión y la otra de representación en el directorio – proporcionaron a las organizaciones de empleadores y sindicatos una gran autonomía y flexibilidad en la forma en que se debía estructurar la representación de los trabajadores a nivel del directorio de la compañía. Se deja mucho a la iniciativa y creatividad de los funcionarios locales y gerentes de la compañía. En realidad, la naturaleza de duración indefinida de las leyes de participación de los trabajadores ha generado una gran variedad de estructuras y procedimientos. Sin embargo, la legislación se volvió a redactar en 1987 mediante la Ley de Representación en el Directorio. La medida de gran alcance se diseñó para dar a los trabajadores la oportunidad de utilizar sus conocimientos e influencia en las actividades de la compañía. Incluye no sólo a las sociedades de responsabilidad limitada, sino también a los bancos, cajas de crédito hipotecario, compañías de seguros y sociedades financieras que contratan a veinticinco o más trabajadores. Los trabajadores de dichas empresas tienen derecho a contar con dos representantes en el directorio y un suplente por cada miembro. Pero a las compañías que contratan a un promedio de por lo menos 1,000 trabajadores en Suecia, también se les exige que tengan tres representantes de los trabajadores en su directorio. Por lo general, los directorios de las compañías suecas tienen siete miembros, dos de los cuales son representantes de los trabajadores. Debido a que todos los derechos de cogestión, participación y negociación en el lugar de trabajo se distribuyen a los sindicatos, quienes por ley son responsables de la firma de los convenios colectivos dentro de la compañía, sólo los miembros del sindicato tienen el derecho a elegir a sus representantes en el directorio. La decisión de nombrar a los representantes de los trabajadores ante el directorio, la toma un sindicato local que ha celebrado un convenio colectivo con la compañía. Si más del 80 por ciento de los trabajadores incluidos en el convenio colectivo pertenecen al mismo sindicato, dicha organización puede designar a todos los representantes de los trabajadores. Si no fuera el caso, las dos plazas tienen que ser compartidas entre los sindicatos más representativos de la empresa. En la práctica, los sindicatos no tienen gran problema en ponerse de acuerdo sobre el nombramiento de los representantes de los trabajadores. Sin embargo, la ley exige que dichos representantes sean trabajadores de la compañía en cuestión. Es muy inusual que los dirigentes sindicales a tiempo completo que no pertenezcan a la compañía sean nombrados en su directorio como representantes de los trabajadores. Según la ley, la duración del mandato de un representante de los trabajadores no deberá exceder cuatro años fiscales. Sólo el organismo que ha designado a los representantes de los trabajadores puede destituirlos. La ley aclara que los representantes de los trabajadores en el directorio de la compañía no participan en el tratamiento de asuntos que conciernen al convenio de negociación colectiva. Ni están involucrados en las medidas de presión, ni en otros asuntos donde la organización sindical del lugar del trabajo tenga un interés material que pueda entrar en conflicto con los intereses de la compañía. En efecto, no es una exageración indicar que la

relativa disminución de poder y la influencia de los sindicatos suecos a nivel nacional, como interlocutores sociales, ha ido en paralelo con la revitalización de sus organizaciones en el centro de trabajo. La evolución de la toma de decisiones en forma conjunta de las compañías suecas, coincide con la tradición del país sobre negociación colectiva y colaboración social. Por otra parte, la legislación de la década de los 80 se desarrolló en sintonía con el enfoque voluntario y negociado de cambio en el lugar de trabajo. El resultado de la investigación indica que la representación de los trabajadores en los directorios de las compañías no ha alterado la relación de autoridad entre los gerentes y los trabajadores, sino que ha ayudado a asegurar una cooperación ágil, y el consentimiento de la modernización del trabajo. (Véase el Cuadro 3)

SUIZA (Participación de los Trabajadores)

El Artículo 110, inciso 1(b), de la Constitución Federal le otorga poderes al Estado Federal para aprobar la legislación sobre las relaciones entre los empleadores y los trabajadores, especialmente sobre la regulación en común de los asuntos relativos a las empresas y al sindicato. Se adoptó originalmente esta disposición en 1947 para satisfacer las demandas de los sindicatos, que querían introducir la legislación en la ‘comunidad gremial’, a pesar que en aquella oportunidad no estaban tan animados a introducirla en la ‘comunidad empresarial’. Sin embargo, algunos años después, los sindicatos cambiaron de opinión y, habiendo visto la legislación Alemana en *Mitbestimmung*, solicitaron una ley similar en Suiza. La Confederación Suiza de Sindicatos, unidos por primera vez en la historia en acción conjunta con los dos sindicatos cristianos y las tres federaciones, comenzaron una iniciativa constitucional con miras a introducir en la Constitución una disposición que facultara al Estado Federal para aprobar la legislación de participación de los trabajadores, y sus organizaciones, en las decisiones de las empresas y las administraciones. Los sindicatos sostuvieron que las disposiciones constitucionales que estaban en ese entonces vigentes no eran suficientes para presentar una ley sobre participación en las decisiones de la empresa. Sin embargo, mientras ellos solicitaron en su propaganda la introducción de dicha participación; ellos mismos se limitaron en la iniciativa constitucional a solicitar una simple extensión de la competencia del Estado Federal. El Parlamento Federal se opuso a la iniciativa con una contrapropuesta mucho más restringida, pero el pueblo rechazó la propuesta y la contrapropuesta en 1976. Por mucho tiempo no se aprobó ninguna Ley, en cumplimiento del Artículo 34 *ter* inciso 1(b) de la Constitución (ahora Artículo 110). En 1993, con miras a que la legislación social suiza fuese semejante a las Directivas de la Comunidad Europea y, a pesar del rechazo suizo a la adhesión de Suiza a Europa, la Asamblea Federal aprobó la Ley sobre información y consulta de los trabajadores, llamada comúnmente la *Ley de Participación*.

SUIZA (Ley de Participación)

De acuerdo a la Ley de Participación (1993), las empresas que cuentan con por lo menos cincuenta (50) trabajadores pueden elegir a sus representantes (Artículo 3). Para las empresas más pequeñas, los propios trabajadores actúan como representantes (Artículo 4). Los representantes deben estar informados de todos los asuntos que necesitan conocer a fin de cumplir sus deberes, y se les debe consultar sobre los siguientes asuntos (Artículo 10): a) la seguridad en el trabajo y la protección de la salud; b) los despidos colectivos; c) el traspaso de empresas. Cabe decir que esta Ley aplica a las empresas privadas que ofrecen trabajo en forma permanente en Suiza (Artículo 1). La Ley de Participación es un convenio marco. Garantiza los derechos mínimos a la información y participación, particularmente en los aspectos de procedimientos. De esta forma, el Artículo 15 estipula que los Tribunales del Trabajo tienen competencia en caso de conflictos que resulten de la aplicación de la Ley. En dicho caso, los empleadores, así como los trabajadores y sus organizaciones, pueden ser partes del proceso.

(Artículo 16). No queda claro si los representantes tienen facultad para llevar el caso al tribunal. Aparte de las normas de procedimiento, la Ley de Participación hace referencia a otras normas más específicas. Con respecto a las áreas arriba mencionados, el Artículo 10 estipula que los representantes tienen derechos especiales de participación establecidos en el Código de Obligaciones (CO) (Artículos 333 y 339 para el traspaso de empresas, y los Artículos 335d a 335g para los despidos colectivos), así como aquéllos que figuran en la Ley de Seguro de Accidentes (Artículo 82 para la seguridad y protección de la salud). Además la Ley de Participación (Artículo 2) es complementaria a los convenios colectivos.

SUIZA (Derechos de Información y Consulta)

La Ley del Trabajo (LA por sus siglas en inglés) contiene una disposición sobre la posibilidad de constituir un organismo representativo de trabajadores en la empresa. El empleador de una empresa industrial, que está obligado a presentar normas de trabajo, puede él mismo redactar las normas después de hacer la consulta con sus trabajadores, o lograr un convenio escrito sobre el texto de dichas normas con una delegación de trabajadores elegidos libremente (*véase inciso 122 arriba mencionado*). Se considera que esta delegación ha sido elegida libremente cuando la votación se ha realizado de acuerdo con el convenio colectivo o un acuerdo similar. (Artículo 37 LA y Artículo 67 Decreto I). El convenio escrito entre el empleador y la delegación de trabajadores no es un convenio colectivo que debe ser celebrado con un sindicato. Pero la posibilidad contemplada en el Artículo 37 de la LA no ha sido puesta en práctica. En otras disposiciones de la Ley Laboral, se hace referencia a la representación de los trabajadores en una empresa. Cuando la autoridad competente concede permiso para ausentarse durante las horas de trabajo, puede hacer pequeñas desviaciones de las disposiciones legales, como una medida excepcional, si la aplicación de las mismas podrían implicar dificultades poco comunes, y si la mayoría de los trabajadores interesados, o sus representantes en la empresa, están de acuerdo (Artículo 28 LA). Además, de acuerdo al Artículo 48 (LA) el empleador debe informar y consultar con los trabajadores o sus representantes sobre temas relacionados con: a) la protección de la salud; b) la organización de las horas y el programa de trabajo; c) las medidas específicas relacionadas con el trabajo nocturno (Artículo 17e). El empleador debe consultar con los trabajadores o sus representantes antes de tomar una decisión sobre los asuntos antes mencionados. En caso de desacuerdo, los trabajadores tienen el derecho a saber por qué su opinión no ha sido tomada en consideración. En la Ley relativa al trabajo de las empresas de transporte público y en el Decreto que estipula el cumplimiento de esta Ley, están incluidas una serie de disposiciones que se refieren a la obligación del empleador a hacer consultas a los trabajadores o sus representantes, o que incluso contemplan que sólo se puede hacer algunas excepciones a las horas normales de trabajo con el consentimiento de los trabajadores o sus representantes.

SUIZA (Representación de los Trabajadores en la Administración de Fondos de Previsión)

El empleador debe transferir los fondos de previsión en favor de los trabajadores a una institución, cooperativa o establecimiento público (Artículo 331 CO). En el caso de una sociedad cooperativa, los beneficiarios eligen la administración. Sin embargo, en general, el empleador transfiere el fondo a una institución, ya sea constituida por él, o de la cual él forme parte. En este caso, los trabajadores participan en la administración del fondo en proporción a sus contribuciones: en la medida de lo posible, ellos eligen a los representantes de entre los trabajadores de la empresa (Artículo 89bis, Código Civil). De acuerdo a la Ley relativa al Plan de Pensiones Ocupacionales del 25 de junio de 1982, un empleador cuyos trabajadores están asegurados obligatoriamente bajo los términos de la Ley, si él no está afiliado a una caja de

ahorros, debe escoger una institución con el consentimiento de sus trabajadores; si no se puede llegar a un acuerdo, un árbitro será el encargado de hacer la elección. Por lo tanto, la institución será administrada por un organismo que esté conformado por igual número de representantes de los empleadores y de los trabajadores. Este órgano rector debe establecer normas con relación al fondo, tomar decisiones sobre el financiamiento de este último y sobre la inversión de los activos. Cuando las organizaciones de empleadores crean fondos de estabilización que forman parte de la administración del seguro de pensiones, sobrevivencia e invalidez, los sindicatos de trabajadores deben nombrar al menos un tercio de los miembros del Comité de Dirección de los fondos. Con respecto al seguro de accidentes, los trabajadores que no estén asegurados en una Institución Nacional de Seguros contra los Accidentes de Trabajo tienen derecho a participar en la elección de la compañía de seguros en la cual estarán asegurados.

TENEDURÍA DE LIBROS ÉTICA

La teneduría de libros ética es un procedimiento sistemático basado en el mantenimiento de registros accesibles para las actividades corporativas que se reflejan en su conducta y comportamiento.

“TEORÍA Z”

La “Teoría Z” es el nombre con el que se conoce al estilo de la “Administración Japonesa” popularizado durante el auge económico asiático de los años 80. A diferencia de la Teoría X, la cual indicaba que a los trabajadores de por sí no les gusta trabajar, evitan el trabajo y necesitan que los fueren a hacerlo; y de la Teoría Y, que establecía que el trabajo es natural y puede ser fuente de bienestar cuando está destinado a satisfacer las necesidades psicológicas a un nivel superior, la teoría Z se concentraba en aumentar la lealtad del empleado para con la compañía, dándoles un trabajo permanente, concentrándose en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo. De acuerdo al doctor William Ouchi, su destacado defensor, la gestión de la Teoría Z tiende a promover un empleo estable, una alta productividad, así como una gran satisfacción y moral alta del empleado. Irónicamente, la “Administración Japonesa” y, la propia Teoría Z, se basan en los famosos “14 puntos” del doctor W.E. Deming. Deming, un estudioso estadounidense cuyas teorías gerenciales y de motivación fueron rechazadas en los Estados Unidos, ayudaron a establecer las bases del desarrollo organizacional japonés durante su expansión en la economía mundial de los años 80. Las características de la Teoría Z son: a) Empleo a largo plazo b) Responsabilidad colectiva; c) Control implícito e informal con medidas explícitas y formales; d) Toma de decisiones colectivas; e) Evaluación y promoción lenta; f) Profesiones medianamente especializadas; g) Preocupación por la persona en forma total, incluyendo su familia.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Es un enfoque tomado de la sociología de la industria que se originó en los Estados Unidos antes de la Segunda Guerra Mundial, y cuya influencia se expandió a Gran Bretaña por un corto período posterior a dicha guerra. Las relaciones humanas (RR.HH.) abarcaron, tanto una literatura académica de variada calidad, como un conjunto de recomendaciones para la práctica administrativa basada, supuestamente, en dicha literatura. Las bases de las ideas de ambos componentes se desarrollaron inicialmente fuera de los denominados experimentos (o estudios) Hawthorne, que se llevaron a cabo en Chicago desde mediados de la década de los 20, hasta comienzos de la década de los 40, bajo el auspicio de la Western Electric Company, y en colaboración con la Escuela de Negocios de Harvard. Académicamente, las RH buscaron en el lugar de trabajo tanto las causas como las soluciones para el descontento de los trabajadores, la militancia sindical, los conflictos laborales e, incluso, la anomia en el conjunto de la comunidad. Dado que, por un tiempo, las relaciones humanas y la sociología industrial eran virtualmente sinónimas, la sociología también tenía una tendencia, hasta hace poco, a estudiar los factores internos de la planta de manera aislada. No obstante, los teóricos de las relaciones

humanas también se han caracterizado por su disposición a minimizar el rol de las 'motivaciones económicas', incluso dentro del mismo lugar de trabajo, y a resaltar en su lugar la supuesta lógica de los sentimientos que afectan la conducta de los trabajadores. Los sentimientos, y las normas sobre grupos de trabajo que se derivan de ellos, crean una estructura informal dentro de cualquier organización que trasciende las metas y prescripciones de la estructura formal de la organización, lo cual es dictado por la contrastante lógica gerencial de la eficiencia. Dentro de este amplio análisis, existe una diferencia considerable. Las ideas de *Elton Mayo*, basadas en la vulgarización de las teorías sociales de *Vilfredo Pareto* y *Emile Durkheim*, se consideran comúnmente como las principales afirmaciones teóricas del movimiento. Estas ideas reafirman que las sociedades industriales del mercado sufren una pérdida de empatía y sentimiento comunitario que es (erróneamente) caracterizada por Mayo como anomia. Los trabajadores tratan de compensar esta pérdida mediante la búsqueda de satisfacciones sociales en el lugar de trabajo. Pero las estructuras formales y los sistemas de pago establecidos bajo la administración científica que estaba de moda, no satisfacían esta necesidad, lo que dio como resultado que se pusiera resistencia a las metas de supervisión y productividad. El análisis de Mayo depende de la interpretación de los resultados de los estudios Hawthorne, la misma que no coincide totalmente con la de F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson (los autores de *Management and the Worker*, 1949, el principal informe emitido sobre los experimentos). A su vez, la compatibilidad de la propia interpretación de estos autores con los hallazgos reales presentados en dicho informe ha sido cuestionada por diversos autores. En particular, se ha argumentado que los hallazgos no confirman la tesis de los autores de que los trabajadores dan mayor importancia a las recompensas sociales que a las recompensas económicas del trabajo. La principal importancia que actualmente tiene "La Administración y los Trabajadores" (*Management and the Worker*) es, en primer lugar, su valor como documento histórico que muestra la reacción contra los enfoques conductistas y económicos que se daban al trabajador industrial en las ciencias sociales; y, en segundo lugar, como advertencia contra las trampas metodológicas que están a la espera de investigadores de campo incautos, especialmente en el contexto industrial. Una de las trampas más famosas es el denominado Efecto de Hawthorne, donde el solo acto de organizar y llevar a cabo una investigación produce reacciones en los sujetos, las cuales se reportan luego como hallazgos de la realidad social. Se puede encontrar una mayor sofisticación metodológica en los diferentes estudios etnográficos realizados por *W. Lloyd Warner*, *Melville Dalton*, *Donald Roy*, y *William Foote Whyte*. Todos estos investigadores desarrollaron o modificaron de cierta forma la doctrina de las Relaciones Humanas. *Warner* realizó un estudio clásico de una huelga importante motivada por pérdidas de trabajo y de habilidades propias de la decadencia industrial y la recesión, entre trabajadores que hasta ese entonces se habían mantenido tranquilos. *Dalton* y *Roy* llevaron a cabo una investigación influyente basada en la observación de los participantes, la misma que mostró cómo este método podría iluminar la conducta de los grupos de trabajo industriales. El trabajo de *Roy* demostró especialmente que el manejo de los planes de incentivos salariales para los trabajadores es económicamente racional, una vez que se han tomado en cuenta sus expectativas de ingresos a largo plazo. Los estudios de *Whyte* fueron unos de los primeros en reconocer los efectos de la tecnología y la organización del trabajo sobre la conducta industrial y la satisfacción laboral. Un porcentaje muy pequeño de los trabajos antes mencionados se realizó como una ciencia totalmente desinteresada: la búsqueda de técnicas de gestión exitosas para impulsar la productividad de los trabajadores, es con frecuencia expresamente reconocida por los escritores de Relaciones Humanas. En un momento este aspecto adquirió tal importancia que a esta perspectiva se le denominó 'sociología de humanización' en base al dicho que reza que las vacas contentas dan mejor leche. Se instó a las gerencias a enriquecer la experiencia de trabajo a través de ampliar su contenido y entender los problemas de los trabajadores. Para Mayo, la consejería terapéutica fue el principal medio que permitió reducir la oposición de los trabajadores a los planes gerenciales; para otros escritores, la supervisión efectiva centrada en el empleado fue la clave. Cada vez más los teóricos que trabajaban dentro de la tradición, recomendaron estilos de administración participativa o, incluso, la autosupervisión de los trabajadores, con el fin de dar un barniz de

democracia industrial y de humanizar el empleo (especialmente en las fábricas). No obstante, ningún escritor del movimiento abandonó la idea de que la gerencia constituye una élite científica legítima, o propuso alguna vez una transferencia permanente del control efectivo a la fuerza laboral. Por último, las técnicas administrativas de las relaciones humanas fueron criticadas por ser manipuladoras, y por constituir un ejemplo clásico de un método de control administrativo que un autor ha denominado “administración mediante una autonomía responsable”. El Movimiento “Calidad de Vida en el Trabajo”, que apareció mucho después, es considerado por algunos observadores de la teoría de la administración como un recrudescimiento de las Relaciones Humanas. Lo mismo podría decirse de la denominada “japonización” y los estilos de administración postfordistas, que estuvieron de moda durante la década de los 80. En efecto, los círculos de calidad japoneses constituyen un desarrollo de los modelos de relaciones humanas importados de los Estados Unidos por las compañías japonesas después de la Segunda Guerra Mundial, y en Japón evolucionaron con mayor éxito que en su país de origen. Encontramos una excelente explicación del enfoque de las relaciones humanas – o más bien, dos explicaciones excelentes – en ediciones separadas de “Conducta Industrial” (*Industrial Behaviour*) de Michael Rose (1975, 1988).

TERCERIZACIÓN

Se puede definir la tercerización (o contratación externa) como la delegación a una entidad externa de las operaciones o trabajos de la producción interna que no son fundamentales (tal como un subcontratista), que se especializa en esa operación. La tercerización se convirtió en un concepto popular en las empresas y la gestión administrativa en los años 90. La tercerización puede ser utilizada por una variedad de razones: para ahorrar dinero, mejorar la calidad, o liberar los recursos de la compañía para otras actividades. Una parte de la acepción del término (deslocalización) también implica la transferencia de los puestos de trabajo a otro país, ya sea por medio de subcontratistas locales, o construyendo instalaciones en un área donde la mano de obra es barata.

TERCERIZACIÓN (legislación de la UE)

Para los casos donde la tercerización involucra la transferencia de una empresa, la misma está sujeta a la Directiva 77/187 del 14 de febrero de 1977, sobre la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros relativas a salvaguardar los derechos de los trabajadores en el caso de transferencias de empresas, negocios en forma total o parcial (según la versión modificada mediante la Directiva 98/50 del 29 de junio de 1998; consolidada en la Directiva 2001/23 del 12 de marzo de 2001). Bajo dicha directiva, los derechos adquiridos por los trabajadores con el empleador anterior deben de ser protegidos cuando ellos, junto con la empresa en la cual están contratados, sean transferidos a otro empleador, el contratista. Un ejemplo de un caso que involucra dicha contratación externa fue la decisión del Tribunal de Justicia Europeo en *Christel Schmidt v. Spar- und Leihkasse der früheren Ämter Bordesholm, Kiel und Cronshagen* (Caso C-392/92, 1994). A pesar de que las decisiones posteriores han cuestionado si una operación de contratación externa constituye una transferencia de empresa (véase, por ejemplo, *Ayşe Süzen v. Zehnacker Gebäudereinigung GmbH Krankenhausservice*, Caso C-13/95, 1997), en principio, los trabajadores de una empresa, que está tercerizando parte de sus actividades para las cuales ellos están contratados, pueden beneficiarse de la protección ofrecida por la Directiva.

TOMA DE DECISIONES POR CONSENSO (Legislación de la UE)

La toma de decisiones es necesaria en una empresa para llevar a cabo un proceso de consulta con los representantes de los trabajadores conforme a la Directiva del Consejo No. 2002/14, la misma que establece un marco de información y consulta a los trabajadores en la Comunidad

Europea. El Artículo 4 señala que ‘... Se efectuarán consultas con el fin de llegar a un acuerdo en torno a decisiones que se encuentren dentro de las potestades del empleador mencionadas en el inciso 2(c).’ El mencionado inciso se refiere a ‘información y consulta sobre decisiones que podrían provocar cambios sustanciales en la organización del trabajo o en las relaciones contractuales ...’ Ello parece indicar que algunos asuntos requieren consulta, pero no una consulta ‘con el fin de llegar a un acuerdo.’ Estos otros asuntos se identifican como información sobre la evolución reciente y probable de las actividades de la empresa o establecimiento y de su situación económica, y como información y consulta sobre la situación, estructura y evolución probable del empleo, y sobre cualquier medida preventiva prevista, en especial cuando hay una amenaza para el empleo. En base a lo anterior, surge la interrogante de si existen dos tipos de consultas: el diálogo con la finalidad de llegar a un acuerdo sobre ciertos asuntos, y no así sobre otros asuntos. No obstante, el alcance mencionado en el Artículo 4(2)(c) se refiere a las potestades del empleador para efectuar cambios sustanciales en la organización del trabajo o en las relaciones contractuales. Estas potestades del empleador afectarán prácticamente todos los asuntos que son de interés para la fuerza laboral. Siempre que la decisión en cuestión se encuentre dentro de las potestades del empleador indicadas en el inciso 2(c), se puede argumentar que tal decisión se debe tomar habiendo consultado con los representantes de los trabajadores con el fin de llegar a un acuerdo. La consulta con los representantes de los trabajadores en la empresa, conforme a lo estipulado en la Directiva 2002/14 con miras a llegar a un acuerdo es, en la actualidad, un proceso legalmente estructurado. Incluye la transmisión a dichos representantes de la información/datos necesarios, el conocimiento y el examen de estos datos, la realización de estudios adecuados, los preparativos para la consulta, la formulación de opiniones, reuniones con el nivel pertinente de la dirección, una respuesta fundamentada del empleador a la opinión formulada por los representantes, un ‘intercambio de puntos de vista y el establecimiento del diálogo’, la discusión ‘con el fin de llegar a un acuerdo sobre las decisiones’ y, finalmente, ‘el empleador y los representantes de los trabajadores trabajarán con espíritu de cooperación, y con la debida consideración de sus obligaciones y derechos recíprocos, tomando en cuenta los intereses tanto de la empresa o el establecimiento, como los intereses de los trabajadores’. Esto es significativo, ya que la obligación de ‘trabajar con espíritu de cooperación’ no sólo se aplica en la definición de las modalidades prácticas, sino también durante su aplicación práctica. Para los empleadores, por ejemplo, el no informar ni consultar sobre las decisiones de despido podría ameritar la imposición de las medidas y sanciones establecidas en el Artículo 8, lo que podría evitar que se implemente la decisión, por lo menos hasta que el empleador haya cumplido con su obligación de trabajar con espíritu de cooperación. Así, esto podría convertirse en algo similar a una cláusula de *status quo* de un convenio colectivo, la misma que prohíbe la acción unilateral del empleador para cambiar las condiciones de trabajo. Para los representantes de los trabajadores, el incumplimiento de la obligación podría aumentar la posibilidad de que se presenten reclamaciones de indemnización si el proceso de información y consulta se retrasa, o si los resultados no son satisfactorios debido a la supuesta falta de cooperación. De manera similar, un tribunal podría sostener que las acciones sindicales violaron el espíritu de cooperación que se requiere durante el proceso de información y consulta. Por lo tanto, la obligación podría convertirse en algo similar a una ‘obligación de paz’ (una cláusula antihuelga) de un convenio colectivo.

TRABAJO DE GRUPO SEMIAUTÓNOMO Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Tanto el trabajo de grupo semiautónomo como el trabajo en equipo son formas de participación en línea directa de los trabajadores en las decisiones relacionadas con el trabajo, a diferencia del proyecto de trabajo de grupo conjunto, arriba mencionado, que es una forma de participación autónoma. La diferencia principal entre las dos modalidades de participación recae en el grado de autonomía que tienen los miembros del equipo, o del grupo, para organizar su trabajo. El trabajo de grupo semiautónomo se utilizó mucho en Escandinavia, a pesar de

que últimamente ha habido un retroceso hacia un enfoque más tradicional; también han habido experimentos con esta modalidad de trabajo en otros lugares de Europa. Mientras que, por lo general, los experimentos con el grupo semiautónomo han disminuido, el trabajo de equipo se está expandiendo rápidamente en todos los países occidentales. El grado de autonomía que tiene un equipo varía ampliamente de una compañía a otra. La estructura del equipo también difiere. En muchos países los líderes de equipo usualmente son designados por la gerencia, sin embargo, en unos cuantos países (por ejemplo, Alemania), casi siempre son elegidos por sus compañeros de trabajo. A menudo, la creación de los equipos va acompañada de cambios significativos del papel de los supervisores de primera línea, los cuales tienden a asumir mayor responsabilidad al asesorar a los miembros del equipo y desarrollar la comunicación vertical y horizontal, pero pierden su rol de supervisores. Los empleadores han demostrado un mayor interés en el trabajo en equipo, debido a que éste tiende a facilitar la actualización de las habilidades de los trabajadores, y ampliar el campo de tareas de los mismos, permitiendo, por ende, una mayor flexibilidad en los procesos de producción. Sin embargo, los trabajadores a veces critican este hecho, sosteniendo que es un medio de inducirlos a trabajar arduamente “de manera voluntaria”, sustituyendo la presión de los compañeros de trabajo por el control de la gerencia.

TRASPASO DE UNA EMPRESA (Legislación de la UE)

El traspaso de una empresa se refiere a la venta de una entidad medianamente rentable a otra parte. Los intereses de los trabajadores en dicha transferencia se regulan mediante la Directiva de la UE 2001/23 del 12 de marzo de 2001, que se aplica al ‘traspaso de una empresa, negocio o parte del mismo’ (antes Directiva 77/187 sobre la ‘aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros relativas al mantenimiento de los derechos de los trabajadores en caso de traspasos de empresas, de centros de actividad o de partes de empresas o de centros de actividad’, según versión modificada mediante la Directiva 98/50, del 29 de junio de 1998). En el caso de un traspaso de empresas, los términos y condiciones de empleo en los contratos y convenios colectivos se mantienen; pero el propio empleo no está siempre garantizado. Para evitar la responsabilidad de los despidos, los empleadores cesionarios pueden estar tentados a persuadir a los empleadores cedentes que despidan al personal antes del traspaso, de manera que puedan alegar que los trabajadores no estuvieron contratados en el momento del traspaso. El Tribunal de Justicia Europeo (TJE) ha sostenido que las disposiciones de la directiva pueden aún captar tales despidos antes de la fecha de traspaso, aunque son los tribunales nacionales que deben juzgar sobre los fundamentos del caso. La definición de ‘empresa’ también ha sido un asunto de controversia ante el TJE. Por ejemplo, se reconoció en un caso importante la posibilidad que un traspaso de trabajadores sea por sí solo igual al traspaso de una empresa (*Jozef Maria Antonius Spijkers v. Gebroeders Benedik Abbatoir CV & Alfred Benedik en Zonen BV*, Caso 24/85, [1986]). Se hizo un intento para tomar en cuenta las decisiones del TJE en la modificación de la directiva de 1998 (Artículo 1(1)). De acuerdo al Artículo 7 (Información y consulta), se necesita que el cedente y el cesionario informen a los representantes de sus respectivos trabajadores, afectados por el traspaso, lo siguiente: - la fecha o la fecha propuesta del traspaso, - las razones del traspaso, - las consecuencias legales, económicas y sociales del traspaso de trabajadores, cualquier medida prevista con relación a los trabajadores. El cedente debe otorgar dicha información a los representantes de sus trabajadores con la debida anticipación, antes que se lleve a cabo el traspaso. El cesionario debe otorgar dicha información a los representantes de sus trabajadores con antelación, y en cualquier caso, antes que las condiciones de trabajo y empleo de sus trabajadores se vean directamente afectadas por el traspaso (Artículo 7.1). Cuando el cedente o cesionario prevea las medidas con relación a los trabajadores, consultará sobre dichas medidas a los representantes de estos trabajadores, con la debida anticipación, con miras a llegar a un acuerdo (Artículo 7.2). Los Estados Miembros, cuyas leyes, reglamentos o disposiciones administrativas estipulen que los representantes de los trabajadores pueden recurrir a una junta arbitral para

obtener una decisión sobre las medidas a tomarse en cuenta, relativas a los trabajadores, pueden limitar las obligaciones establecidas en los incisos 1 y 2, en los casos donde el traspaso efectuado ocasione un cambio en el negocio con probabilidades de acarrear serias desventajas para muchos trabajadores. La información y las consultas deben de incluir como mínimo las medidas previstas en cuanto a los trabajadores. Se debe de proporcionar la información y realizar las consultas con suficiente anticipación, antes que se realice el cambio del negocio, según se hace referencia en el primer numeral (Artículo 7.3). Las obligaciones establecidas en la Directiva se aplicarán sin tener en cuenta si la decisión que resulte del traspaso la toma el empleador o una empresa que dirige el empleador. Cuando se considere los supuestos incumplimientos relacionados con los requerimientos de información y consulta establecidos en la Directiva, no se aceptará por excusa el argumento de que dicho incumplimiento ocurrió debido a que una empresa que dirige el empleador no proporcionó la información. Los Estados Miembros pueden restringir sus obligaciones establecidas en los incisos 1, 2 y 3 con relación a las empresas o negocios que, en cuanto al número de trabajadores, cumplan con la condiciones para la elección o nombramiento de un organismo colegiado que represente a los trabajadores. Los Estados Miembros tienen que prever que, cuando no hay representantes de los trabajadores en un empresa o negocio y que no es por culpa de los mismos, se les debe de informar a los trabajadores interesados con anticipación sobre: - la fecha o fecha propuesta del traspaso – el motivo del traspaso – las consecuencias legales, económicas y sociales del traspaso para los trabajadores – cualquier medida prevista con relación a los trabajadores.

TURQUÍA (Prácticas participativas en las Relaciones Laborales)

Los trabajadores influyen en la toma de decisiones de la gerencia en Turquía a través de varios canales y en varios niveles. Éstos se pueden agrupar en tres categorías: a) la legislación; b) las prácticas a nivel de empresa implementadas a iniciativa del empleador y, c) la negociación colectiva tanto en los sectores privados como públicos.

TURQUÍA (Participación a través de las Disposiciones de la Legislación Laboral)

En Turquía, los trabajadores participan en diversas juntas y comités mixtos a través de varias modalidades respaldadas por la legislación, entre las cuales podemos citar la participación de los representantes de los trabajadores en el ‘comité de vacaciones anuales’, así como en otros comités previstos en la Ley No. 4857. La creación de comités de seguridad e higiene ocupacional en algunos establecimientos constituye una importante forma de participación en un área legalmente definida. Los representantes de los trabajadores también forman parte de algunas de los comités tripartitos de alto nivel y participan en las asambleas generales, tales como el comité de salario mínimo, la Junta Suprema de Arbitraje y la Asamblea General de la Organización del Seguro Social. Otro organismo tripartito con funciones consultivas es la Comisión de Trabajo. La Comisión de Trabajo, compuesta por representantes de los ministerios involucrados, las universidades, así como por organizaciones de trabajadores y empleadores, se reúne a solicitud del Ministerio de Trabajo. Es un organismo consultivo ad hoc, cuya tarea es discutir los temas sobre las nuevas propuestas legislativas y otros asuntos de interés para los trabajadores y empleadores, y como tal realiza las funciones contempladas en el Convenio No. 144 de la OIT, ratificado por Turquía. Últimamente, en el artículo 114 de la Ley No. 4857 se ha previsto la formación del Junta Consultiva Tripartita, con miras a promover el trabajo mediante la aprobación de la legislación, juntamente con el Convenio 144 de la OIT, así como también con las Directivas de la Unión Europea. El Comité Consultivo Tripartito se estableció de acuerdo al Artículo 114 y ya ha iniciado esfuerzos, de conformidad con lo que establecen sus respectivas normas. Con el fin de dar comienzo a los mecanismos conservadores de alto nivel, esperados durante tanto tiempo, se estableció el Consejo Económico y Social mediante la declaración emitida por el Primer Ministro en 1994, revisada en 1995 y nuevamente en 1997. Actualmente, su base legal es la Ley No. 4641 (del 11 de abril

de 2001), sobre la Formación, Funciones y Métodos de Trabajo del Consejo Económico y Social. Está compuesto por representantes de los sindicatos (adicionalmente a Türk-İş, también están representadas otras confederaciones del trabajo y sindicatos de los funcionarios públicos) y de los empleadores (tanto del sector privado como público), el gobierno y otros grupos relacionados (por ejemplo: cámaras de comercio, industria y agricultura), para tratar asuntos generales de interés para la economía nacional, así como particularmente para los trabajadores y empleadores. El Consejo Económico y Social es un nuevo experimento, y su efectividad está todavía por comprobarse. Hasta el momento se han hecho varias críticas sobre la composición del Consejo Económico y Social, la cual es muy amplia, abarcando varios grupos de interés, y en el cual el gobierno parece estar representado en exceso. Creada por la Ley No. 440 (1964), se puso en práctica por una ley especial en 1966, una forma limitada de participación de los trabajadores en las juntas directivas de las empresas económicas estatales (SEE por sus siglas en inglés), y el gobierno inició su establecimiento con miras a experimentar nuevos modelos y ampliar el resultado al sector privado, si se comprobaba que los resultados eran positivos. Después de catorce años de experiencia con esta limitada forma de participación en el sector público, el Gobierno de Ecevit, en 1978, intentó ampliar el alcance de la participación y preparó varios anteproyectos de leyes para tal fin. De acuerdo a los términos del Contrato Social, firmado por el gobierno y Türk-İş en julio de 1978, se redactó un anteproyecto de decreto con el objetivo de crear un plan de participación de los trabajadores (así como también una legislación propuesta para mejorar la seguridad en el empleo), cuyo alcance fue más completo y amplio que el modelo existente, pero como resultado del cambio de poder del Gabinete de Ecevit al de Demirel, en 1979, no se materializaron las propuestas antes mencionadas. Después de la intervención militar del 12 de setiembre de 1980, el Parlamento fue incluso más lejos en 1984, aboliendo la limitada modalidad de participación de los trabajadores en las juntas directivas de las SEE. No obstante, la idea de ampliar el alcance y efectividad de la participación primeramente en las SEE, y luego introducir esquemas similares en el sector privado, sigue vigente y se menciona frecuentemente en los círculos pro-trabajo y sindicales. Es posible que el próximo trabajo sobre los sistemas de 'comités de empresa' o de Información-Consulta al estilo de la Unión Europea, contemplados en las correspondientes directivas de la UE, renazca el interés de las propuestas de 1978 del Gobierno de Ecevit.

TURQUÍA (Esquemas de Participación a Nivel de la Empresa)

En los últimos años algunas empresas en Turquía han abordado el uso de los sistemas de sugerencias de los trabajadores, así como los esfuerzos cooperativos altamente desarrollados de los trabajadores y la gerencia, tales como los círculos de calidad a nivel de empresa, la integración y fortalecimiento de equipos, el trabajo en equipo, el rediseño del trabajo y la revaloración del trabajo. Los experimentos de los círculos de calidad del grupo Sabanci, y las prácticas de gestión de recursos humanos de los grupos Koçs son particularmente interesantes en esta categoría. Los sindicatos, incluyendo incluso el Lastik-İş afiliado a DİSK- organizado en BrisSa, han brindado bastante colaboración. Hasta el momento, todavía ningún sindicato ha podido ingresar a ToyotaSa (empresa conjunta de Toyota-Sabanci), que también dirige programas de círculos de calidad con miras a mejorar la calidad y la productividad. Irónicamente, no fue posible la introducción de prácticas similares en la industria del vidrio, debido al resentimiento de Kristal-İş, el sindicato que fue influenciado sobre este tema por la ideología de la CGT de Francia. Por otro lado, Turk Pirelli, a través de dichos esfuerzos parece haber hecho aportes importantes a la calidad que, a la vez, han ayudado a incrementar su participación en los mercados mundiales.

TURQUÍA (Participación a través de la Negociación Colectiva)

A falta de un sistema amplio basado en la participación obligatoria en Turquía, la negociación colectiva sirve quizás como el método más efectivo, aunque sólo en algunas áreas, mediante las

cuales los trabajadores pueden influir en las decisiones de la gerencia, tanto para el sector privado como público. En efecto, la influencia en la toma de decisiones de la gerencia a través de la negociación colectiva, por la cual se regulan los salarios de los trabajadores y las condiciones de empleo mediante un convenio entre sus representantes y los empleadores, puede ser, por cierto, sumamente importante, dependiendo del tema y del nivel de negociación, así como del efecto vinculante de los convenios colectivos. En Turquía, el alcance de la participación a través de la negociación colectiva se ha limitado, sin embargo, a determinados asuntos sociales y relativos al personal, y las decisiones financieras y económicas de alto nivel, que son vistas como prerrogativas de la gerencia, han sido generalmente excluidas del impacto de los sindicatos. La mayoría de convenios colectivos turcos tratan, por todos los medios, de limitar el derecho de la gerencia a contratar, transferir, e incluso, ascender a los trabajadores, sin consultar a los sindicatos firmantes. Los sindicatos de trabajadores también han tenido éxito, hasta cierto punto, teniendo influencia con relación al número de miembros del personal, a través de las disposiciones negociadas colectivamente y, en algunos casos, han restringido el derecho del empleador de subcontratar externamente, a pesar de que los fallos del poder judicial sobre este asunto eran vacilantes. En efecto, uno de los principales objetivos de los sindicatos durante las décadas pasadas fue el otorgamiento de la seguridad en el empleo a los trabajadores. La mayoría de los convenios colectivos turcos establecidos para los 'comités de disciplina mixtos' tienen, entre otras funciones, el objeto de limitar el derecho del empleador para la terminación o incumplimiento del contrato de empleo del trabajador. Durante los años 60, estos comités estuvieron encabezados, sin excepción, por el empleador o su representante. Cuando había igual número de votos de cada parte, era usualmente el presidente del directorio (de los empleadores), quien determinaba el resultado. Sin embargo, los años 70 fueron testigos de una mayor influencia de los representantes de los trabajadores en los comités de disciplina, especialmente en los casos relacionados con despido y ceses. A pesar de que las resoluciones de los organismos judiciales eran vacilantes y, generalmente, no fueron favorables para los intentos de los sindicatos de proporcionar a sus miembros una seguridad en el empleo, en muchas de las empresas más modernas, donde los gerentes utilizaban políticas más avanzadas de personal, se respetaron las decisiones de dichos comités mixtos. Más adelante, si bien es cierto con retraso, el Tribunal de Casación parecía haber conservado la validez legal de dichos comités mixtos, dictaminando que la omisión del empleador de tomar en cuenta las decisiones del comité debía ser interpretado como 'despido injusto', pudiéndose aplicar una indemnización mayor, aunque no procedía la 'reincorporación'. Estos veredictos de finales de los años 90 parecen reflejar el impacto ya experimentado del ratificado Convenio No. 158 de la OIT, a pesar de la falta de una legislación que lo habilitara – la cual sólo pudo materializarse después del año 2001. Otra forma de 'participación basada en la negociación colectiva' se relaciona con el papel que desempeñan los delegados de personal en el procedimiento conciliatorio. La mayoría de los convenios colectivos contemplan un procedimiento conciliatorio y de arbitraje altamente desarrollado - a pesar de que existe la posibilidad legal de entablar una demanda ante los tribunales de trabajo. De esta manera, el nombramiento por el sindicato de los delegados de personal representan un primer paso en los comités de reclamaciones mixtos, que en algunos convenios colectivos se organizan junto con los comités de disciplina, y mediante los cuales la mayoría de los conflictos de derecho se resuelven antes de tener que recurrir a mecanismos de resolución de conflictos a nivel externo o superior.

URUGUAY (Comisiones Paritarias para la Administración del Sistema de Licencias)

La Ley No. 12.590/1958, que reorganiza el sistema de vacaciones anuales, aceptó que ciertos métodos para la concesión y goce de este beneficio se introduzcan mediante 'convenios colectivos debidamente aprobados'; no obstante, el Artículo 6 impuso la introducción de comisiones paritarias en dichos casos. Un capítulo especial que regula este aspecto se encuentra en el Decreto del 26 de abril de 1962 (Artículos 43 a 50). De acuerdo a estas normas, las comisiones paritarias que trabajan en la planta y, algunas veces, a nivel de la empresa, establecieron en los convenios colectivos que las vacaciones son obligatorias si la empresa cuenta por lo menos con quince (15) trabajadores (Art. 6 de la Ley No. 12.590/ 1958). Las comisiones son integradas siguiendo las directrices de los convenios correspondientes; pero cuando no hay directrices, el decreto ordena que éstas deben estar conformadas por dos miembros que representen a los empleadores y dos miembros que representen a los trabajadores. Uno de los representantes de los empleadores será el presidente, será responsable de conservar los documentos y las actas, y un representante de los trabajadores será el secretario (Artículos 44 y 48). El decreto que regula también establece que los problemas de personal (trabajadores de oficina, trabajadores de planta, etc.), no representados en la comisión, se deben investigar con la participación de un miembro del grupo interesado, que será convocado para este fin. Esta persona no tiene derecho de voto (Art. 47). El nombramiento de los delegados de los trabajadores debe realizarse (Art. 45 del Decreto) mediante elección directa, la misma que si es cuestionada, debe repetirse bajo la supervisión de un Inspector de Trabajo. Estos procedimientos están sujetos a lo que las partes puedan acordar cuando constituyan las comisiones paritarias. Las comisiones son, ciertamente, competentes en todos los asuntos que surjan en cada establecimiento relacionados con las vacaciones – particularmente los que se refieren a fechas en las que cada trabajador debe disfrutar sus vacaciones. Sin embargo, se les pueden atribuir muchas otras áreas de competencia mediante los convenios (Art. 43). En este punto, la doctrina uruguaya acepta que ellos podrían encargarse del trabajo social dentro del establecimiento o empresa; supervisando la seguridad industrial; colaborando con el control del cumplimiento de los convenios y de la legislación social en general, e incluso participando, en cierta medida, en la administración de la empresa. El decreto por sí solo encomienda expresamente a las comisiones paritarias para que participen en el control de la disciplina dentro del establecimiento. Teniendo en cuenta el hecho de que los días no trabajados por causas imputables al trabajador no generan el derecho a vacaciones (Ley No. 12.590, Art. 8), las comisiones deben determinar si la causa por no trabajar es imputable al trabajador (Art. 43-B), especialmente, cuando el hecho de no trabajar es el resultado de una medida disciplinaria (Art. 50). La Gerencia debe proporcionar al Secretario la información con las medidas disciplinarias tomadas en forma detallada y diaria: y las Comisiones pueden obtener sumariamente información adicional sobre los hechos que motivaron las medidas, así como escuchar al trabajador en cuestión. Estos procedimientos no conllevan a una decisión final; se establece que deben ser públicos y que, en virtud del cargo o a solicitud de las partes, ellos deberán acudir ante la Inspectoría General de Trabajo. Las comisiones paritarias se deben instalar necesariamente adonde existan convenios relativos a las vacaciones.

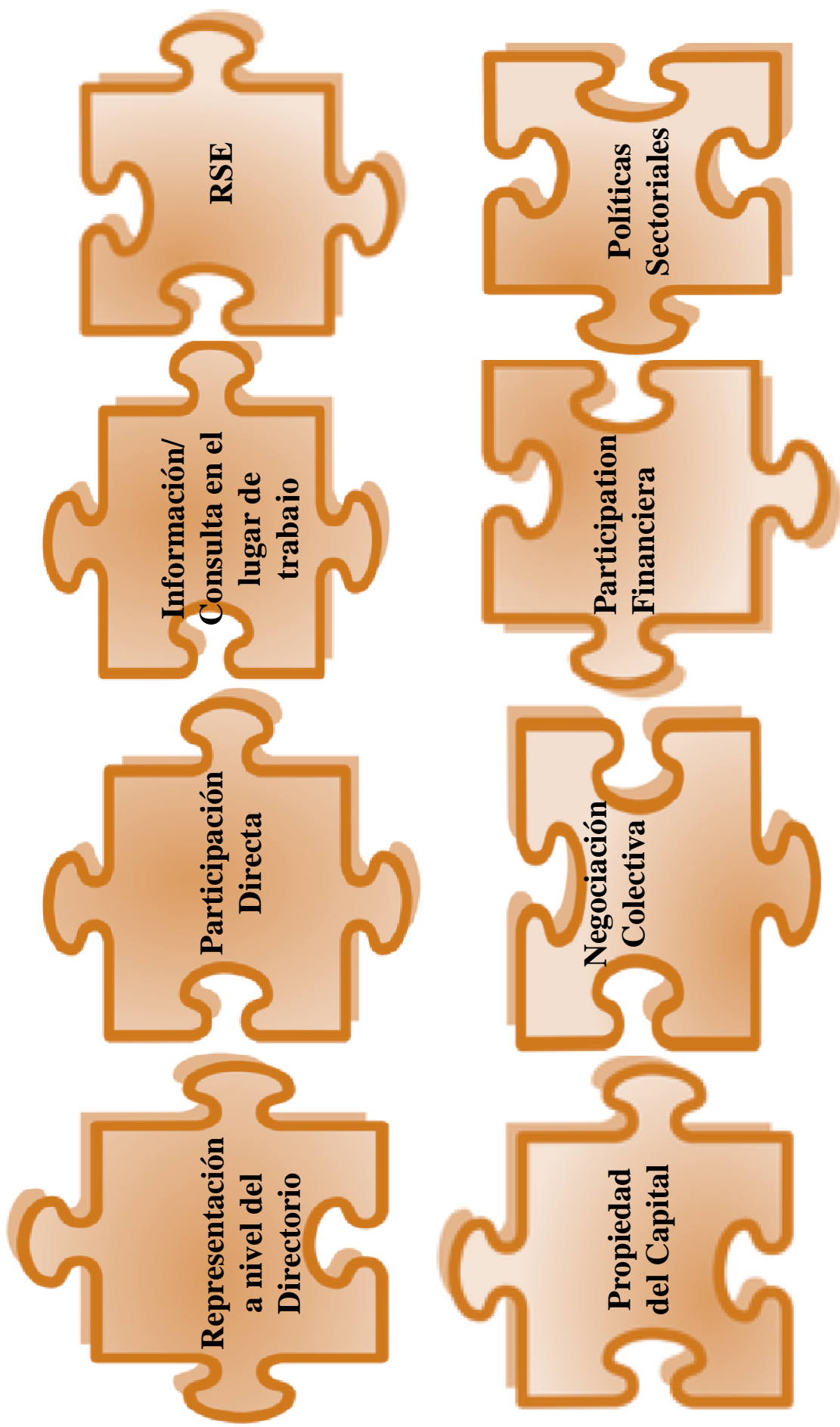
URUGUAY (Consejos Paritarios en Empresas con Contratos de Servicios Públicos)

La Ley No. 10.913/1947 estipuló la creación de consejos paritarios para las empresas privadas que provean servicios públicos, integrándolas en un procedimiento para la prevención y resolución de conflictos laborales. Estos consejos tienen competencia, cuando lo solicita el interesado, en todas las cuestiones que afecten al personal en caso de despidos, transferencias, medidas disciplinarias y demás conflictos que se susciten; así como en todos los problemas relativos a la organización del trabajo y la seguridad industrial. Un decreto del 24 de mayo de 1955 también estableció que los consejos paritarios instituidos por la Ley No. 10.913/1947, tenían competencia, cuando lo solicitan las partes interesadas, para organizar el plan de vacaciones pagadas, en función a las necesidades de las empresas de servicios públicos. Por esta razón, podemos examinar a continuación algunos aspectos adicionales del trabajo de estos consejos. El Artículo 3 de este Decreto reglamentario del 29 de agosto de 1947 especifica que, a falta de un acuerdo entre las partes, cuando el Poder Ejecutivo convoque a elecciones para elegir a los miembros de los consejos paritarios, determinará el establecimiento de consejos especiales para los trabajadores de planta y el personal de servicio, así como para los trabajadores o personal administrativo de cada empresa. Un delegado de los trabajadores de cualquier categoría debe tener, por lo menos, tres años de servicios en la empresa (Artículo 4). Las reuniones regulares deben llevarse a cabo por lo menos una vez por semana. Deben realizarse durante o después de las horas de trabajo en lugares apropiados para reuniones, que la empresa debe facilitar. (Artículo 6). Las partes pueden en cualquier momento convocar a reuniones especiales; y si éstas son impedidas de cualquier forma, cada delegado puede solicitar la intervención de un Inspector de Trabajo (Artículo 7). Las reuniones de los consejos paritarios necesitan de la presencia de por lo menos dos miembros de cada delegación (Artículo 8). El Decreto de 1949 reconoce el derecho de los consejos de preparar y presentar al Poder Ejecutivo una propuesta para su regulación interna, con respecto a su funcionamiento y deliberaciones. Como se ha señalado frecuentemente en los capítulos anteriores, el régimen instituido por la Ley No. 10.913, que tuvo siempre una fuerte oposición del movimiento sindical, cayó en desuso.

URUGUAY (Comisiones Representativas del Personal en Entes Autónomos de Gobierno)

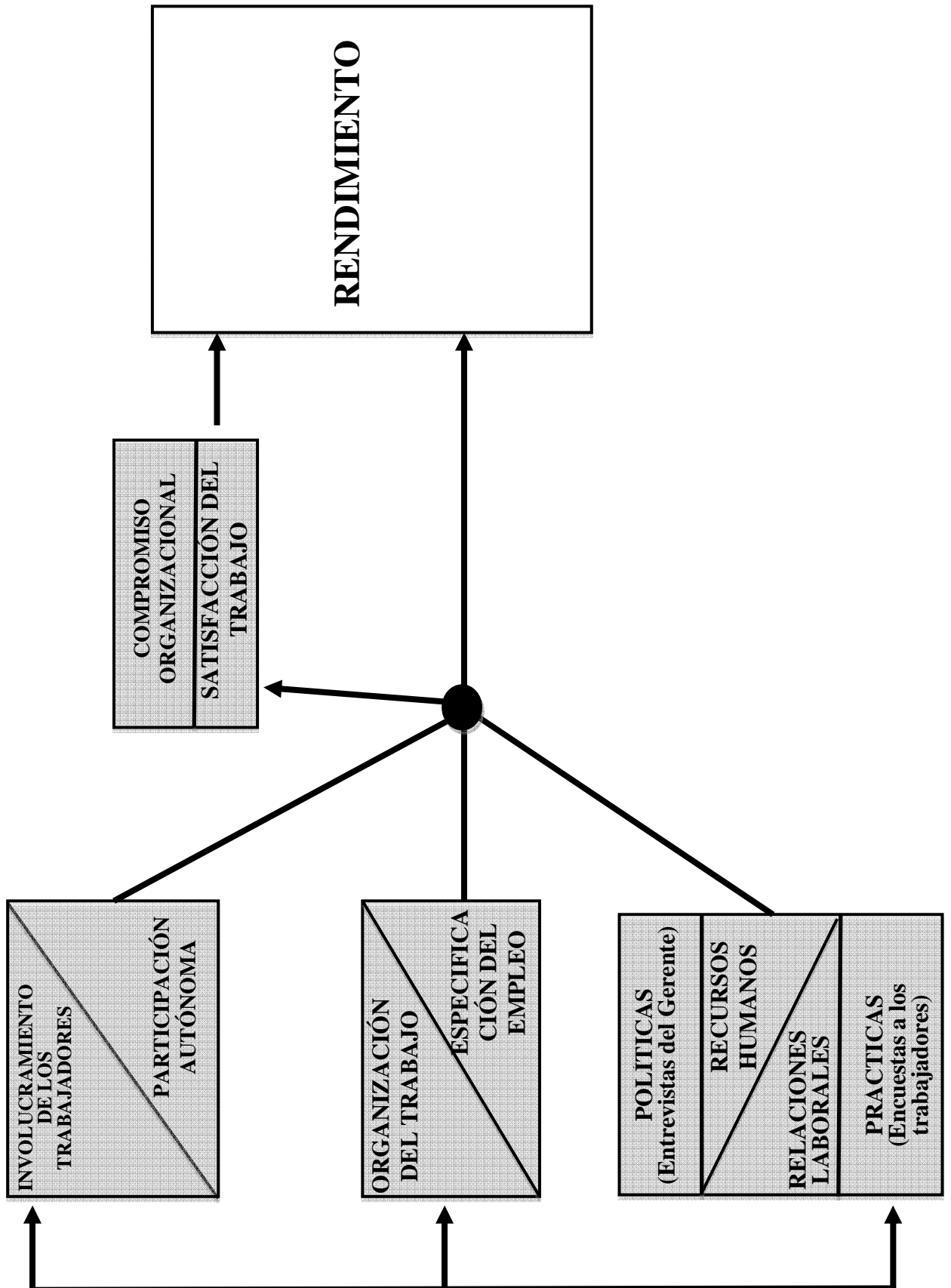
El Artículo 65 de la Constitución (1952) estableció que la ley puede permitir la instalación de comisiones representativas de los entes autónomos del gobierno. El Artículo 65 también determinó expresamente que estas comisiones colaborarán con los directores de los entes en los siguientes puntos: a) cumplir con las normas establecidas en el Estatuto de Servicio Civil; b) el ordenamiento presupuestal; c) la organización de los servicios; d) la reglamentación del trabajo; e) la aplicación de las medidas disciplinarias. En el debate que precedió a esta modificación constitucional, se insistió en el hecho de que este plan representa mayor seguridad para los funcionarios públicos y al mismo tiempo 'más responsabilidad general en el servicio público'. El cumplimiento de esta modificación requería una ley o reglamento que, hasta la fecha, no ha sido aprobada(o). Sin embargo, algunos entes estatales aplicaron el plan, a través de resoluciones internas, y obtuvieron resultados favorables. El sistema de participación recibió más adelante la aprobación de algunos sectores representativos del movimiento sindical del sector público. Incluso, los funcionarios públicos incluyeron este sistema en sus campañas a favor de las mejoras. Esto significa que la falta de una regulación legal no surge únicamente de la oposición tradicional de los sindicatos a la institucionalización de los mecanismos de participación, que podrían limitar o reducir su campo de acción. Puede ser que la falta de regulación de la modificación, que evita su cumplimiento directamente, haya sido causada principalmente por el temor de institucionalizar mediante la ley un mecanismo que podría alterar el sistema jerárquico de los entes administrativos, o afectar su disciplina interna.

La participación de los Trabajadores – Piezas de un Rompecabezas sin terminar



Marco Teórico

Cuadro 2



Cuadro 3

Participación de los Trabajadores a nivel del directorio en los 30 países que aplican a la legislación de las Sociedades Anónimas Europeas (SAE)								
	COMPAÑÍAS INTERESADAS		PROPORCIÓN DE REPRES. TRABAJADORES A NIVEL DEL DIRECT.	SELECCIÓN DE LOS REPRESENT. DE LOS TRABAJADORES A NIVEL DE			CRITERIOS DE ELIGIBILIDAD: SÓLO TRABAJADORES	ESTRUCTURAS DEL DIRECTORIO DE LAS SOCIEDADES
	ESTATALES	SECTOR PRIVADO		S	POR EL CE	VOTO		
AT	●	●	1/3				●	D
BE								M
BG								M ó D
CY								M
CZ	●	●	1/3				● En empresas estatales	D
DE	●	●	1/3 – 1/2	● Plazas del S		● Otras plazas	● Excepto por las plazas del S	D
DK	●	●	1/3			●	●	D
EE								D
ES	●		2 miembros	●				M
FI	●	●	Convenio, máximo 4 miembros		● Grupos del personal		●	M ó D
FR	●	(●)	1/3 resp. 2-3 miembros			●	●	M ó D
GR	●		2-3 miembros			●	●	M
HU	●	●	D: 1/3 M: Convenio	Debe ser consultado	●		●	M ó D
IE	●		Generalmente 1/3			●	●	M
IS								M
IT								M ó D
LI								M
LT								M ó D
LU	●	●	1/3	● Plazas de S en compañías de hierro/acero	●		● excepto por hierro/acero	M
LV								D
MT	●		1 miembro			●		M
NL	●	●	Max. 1/3		●		no E !	D
NO	●	●	Hasta 1/3			●	●	M
PL	●		(principalmente) 2/5			●		D
PT	●		1 miembro			●	●	M
RO	(●)	(●)	Mínimo 1 miembro (solo tiene voz para asesorar)	●				M
SE	●	●	2 – 3 miembros	●			●	M
SI	●	●	D: 1/3 – 1/2 M: 1/5 – 1/3		●			M ó D
SK	●	●	privado C: 1/3 estatal C: 1/2	1 plaza en compañías estatales		●	●	D
UK								M

Abreviación: S = sindicato; CE = comité de empresa o representantes elegidos en el lugar de trabajo; M = estructura monista (directorio); D = modelo dualista (junta directiva y consejo de vigilancia); * incluyendo las compañías privatizadas.

Fuente: ETUI-REHS y ETUC (2007) Benchmarking Working Europe 2007, Bruselas: ETUI-REHS, p. 103.

Cuadro 4

Variedades y difusión de la participación financiera en Europa

País	Particip. en los beneficios	Difusión de los elementos más importantes de la participación en los beneficios	Particip. en el Capital Social	Difusión de los elementos más importantes de la participación ordinaria	Planes de Ahorro	Instrumentos promocionales del gobierno
Alemania		Aprox. 13% de las compañías ¹	•	Aprox. 3 % de las compañías ⁶ Opciones de compra de acciones: Aprox. 8% ⁷	(Aprox. 80% de los trabajadores en planes, de los cuales aprox 32% tienen derecho a bonos de ahorros de trabajadores) ²	Planes ESO generalizado dentro del marco de acumulación de capital (planes de ahorro) ⁸ Beneficios fiscales de los planes de opciones CPS: no regulado por el gobierno ¹
Austria		Regulación gubernamental de CPS ²		Deducción tributaria de las acciones de los trabajadores, ESO ⁹		ESO (empresas del mercado de capitales) o acciones de los trabajadores (Limitado) están sujetos al beneficio fiscal ⁹ PS: no hay promoción estatal ²
Bélgica		Predominantemente compañías multinacionales y proveedores de servicios financieros ¹ Aprox. 10% de las grandes compañías ²	•	ESO y opciones de compra de acciones: predominantemente compañías multinacionales ¹ Aprox. 10% de las grandes compañías ⁷		ESO y otros planes generalizados de participación para los trabajadores ²
Dinamarca		Aprox. 10% de las compañías ¹	•	Aprox. 6% de las compañías		Promoción de planes de participación en los beneficios como CPS, SPS o bonos ²
España		Aprox. 8% de las compañías o aprox. 2 millones de trabajadores ¹	••	Aprox. 10% de las compañías ¹ Opciones de compra de acciones: Aprox. 4% ⁷		Promoción de planes de opción de compra de acciones (SPS) y planes generalizados de participación también en la forma de cooperativas (EBO) ¹
Finlandia		Aprox. 28% de las compañías ³	•	ESO: promoción de los fondos de los trabajadores en relación a los planes DPS y las acciones de los trabajadores ² Opciones de compra de acciones: aprox. 12% ⁷		Promoción de la formación de riqueza a través de los planes DPS ²
Francia		Aprox. 53% de las compañías ³ Aprox. 27% de los trabajadores: legal (Participación) PS Aprox. 13% de los trabajadores: voluntario (Interessement) PS ²	•	ESO: Aprox. 7% de las compañías ¹ Opciones de compra de acciones: Aprox. 5% de las compañías ⁷	Voluntario más de 117.000 trabajadores de 12.000 empresas ⁵	Participación de los beneficios como planes DPS (obligatorio si E >50) y ampliación de los planes ESO y SO ³
Grecia		Aprox. 7% de las compañías ³	•	Aprox. 7% de las compañías ³		Hasta el 10% del capital de las acciones debe de distribuirse como participación en los beneficios o participación en el capital social a los trabajadores ²
Irlanda		Aprox. 8% de las compañías ¹ APSS: Aprox. 400 planes de participación en los beneficios	•	Aprox. 4% de las compañías ¹	Aprox. 90 planes SAYE para más de 140.000 trabajadores ⁹	Promoción de los planes APSS, ESO, y SAYE ¹
Italia		CPS: Aprox. 4% de las compañías ¹	•	Aprox. 3% de las compañías ¹ Desgravación fiscal por participación en el capital social mínimo durante 2 años ² Promoción estatal de la adquisición de acciones dentro del marco de la privatización		Planes ESO promocionados a una pequeña extensión ⁹ Planes PS: no hay promoción estatal ²
Luxemburgo		CPS: Aprox. 26% de las compañías ²	•	Provisión de acciones de los trabajadores en caso de nuevas emisiones ²		Planes ESO y PS: no hay promoción estatal ²

Países Bajos		Aprox. 13% de las compañías ¹	•	ESO: Aprox. 3% de las compañías ¹ Opciones de compra de acciones: Aprox. 28% ¹		ESO y otros planes generalizados de participación para trabajadores ⁸
Polonia		No existe apoyo del gobierno o regulación de los planes de participación en los beneficios ⁹	•	EBO (público): 1.335 compañías con 162.000 trabajadores ESO (privado): Aprox. 330 de las compañías con 270.000 trabajadores (en total 15 millones de trabajadores) ⁹	Planes de ahorro-pensión 12 años después de su introducción todavía no se difunde ⁹	Promoción de la participación de los trabajadores en la privatización de ex compañías estatales (EBO) y compañías privadas (ESO = programa de participación comercial de los trabajadores) ⁹
Portugal		Aprox. 6% de las compañías ¹	•	Aprox. 3% de las compañías ¹		Promoción de la participación en beneficios y la participación en el capital social (ESO y SO) ²
RU		Aprox. 30% de las compañías ^{3,4}	•••	Aprox. 23% de las compañías ¹ Opciones de compra de acciones: Aprox. 18% ⁷		Ampliación de planes ESO y SO CPS: programas existentes que han sido retirados parcialmente ⁸
Suecia		Aprox. 20% de las compañías ¹	•	ESO: Aprox. 2% de las compañías ¹		No hay un apoyo especial ¹

Fuente: ¹ Poutsma, Erik: Recent trends in employee financial participation in the European Union [Últimas tendencias de la participación financiera de los trabajadores en la Unión Europea (2001) - ² Priewe-Havinghorst: FES -Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 123 (1999) - ³ Carnet Studie (1999/2000) Pendleton et al. 2001 - ⁴ EPOC reports 40% [Informes 40%] - ⁵ Conseil Supérieur da la participation (2004/2005) - ⁶ IAB Betriebspanel (2000) - ⁷ Poutsma: Changing patterns of employee financial participation in Europe [Cambio en los modelos de participación financiera de los trabajadores en Europa] (2006) - ⁸ Pendleton-Poutsma: Financial participation: The role of governments and social partners [Participación Financiera: El rol de los gobiernos y los interlocutores sociales] (2004) - ⁹ Wurz: European Stock Taking on Employee Financial Participation [Acciones Europeas Adquiridas mediante la Participación Financiera de los Trabajadores] (2003)

Notas:

PS: Participación en los beneficios

SPS: Participación en los beneficios basada en acciones

DPS: participación en los beneficios diferida

ESO: propiedad accionaria de los trabajadores

SO: Opciones de compra de acciones –

APSS: Planes autorizados de participación en los beneficios

ESOP: Planes de propiedad de acciones de los trabajadores

EBO: Compra de una empresa por sus trabajadores

- Baja importancia (hasta el 10 % de las compañías)
- Mediana importancia (sobre el 10% de las compañías)
- Alta importancia (sobre el 20% de las compañías)

Bibliografía

ACKOFF, R.L. (1999), *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, Nueva York, Oxford University Press.

ACKOFF, R.L. (2000). *Recreación de las Corporaciones: Un diseño organizacional para el siglo XXI*, Nueva York, Oxford University Press, México

ADAMS G.W. (1978), Collective Bargaining by Salaried Professionals [Negociación Colectiva de Profesionales Asalariados], in P. Slayton, M.J. Trebilcock (Eds.), *The Professions and Public Policy [Las Profesiones y la Política Pública]*, Toronto, University of Toronto Faculty of Law.

ALAIMO A. (1998), *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Milano, Giuffrè.

ALBERT M., HAHNEL R. (1991), *The Political Economy of Participatory Economics [La Economía Política de la Economía Participativa]*, Princeton, Princeton University Press.

ARGYRIS, C. (1957), *Personality and Organization*, Nueva York: Harper.

[*Personalidad y Organización: El conflicto entre el Sistema y el Individuo (publicado en 1957)*]

ARRIGO G., BACCIANINI M. (1979), *Il potere in fabbrica: esperienze di democrazia industriale in Europa*, Roma, Mondoperaio.

ARRIGO G., BARBUCCI G. (2007), *Comitati Aziendali Europei. Per una guida alle "buone prassi"*, Roma, Ediesse.

ASSANTI C., GALGANO F., GHEZZI G., SMURAGLIA C. (1980), *La democrazia industriale. Il caso italiano*, Editori Riuniti, Roma.

BACHRACH, P., y BOTWINICK A. (1992), *Power and Empowerment: A Radical Theory of Participatory Democracy [Poder y Empoderamiento: Una Teoría Radical de Democracia Participativa]*, Temple University Press, Philadelphia.

BACKHAUS, J.G. (1987), *Mitbestimmung im Unternehmen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen,

BACKHAUS, J.G. (1987), *The Emergence of Worker Participation: Evolution and Legislation Compared [El surgimiento de la Participación de los Trabajadores: Evolución y Legislación Comparada]*, Journal of Economic Issues, 895-910.

BACKHAUS, J. G. (1980), *Wirtschaftliche Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten mitbestimmter Wirtschaftssysteme*, in E. Kappler (Ed.), *Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung*, Rombach, Freiburg, 266-289.

BADURA P. (1985) *Paritätische Mitbestimmung und Verfassung*, München, Beck.

BAGLIONI G. (1996), *Impossible democracy? The progress and problem of participation in the firm [¿Es Imposible la Democracia? El progreso y el problema de la participación en la empresa]*, Avebury, Aldershot.

-
- BAINBRIDGE S.M. (1996), *Participatory Management Within a Theory of the Firm [Gestión Participativa dentro de la Teoría de la Empresa]*, Journal of Corporation Law, 657.
- BARBAGELATA H.H.A. (1992), 'Latin America', Workers' Participation. Influence on Management Decision-making by Labour in the Private Sector [Latinoamérica: Participación de los Trabajadores. Influencia en la Toma de Decisiones Directivas por los Trabajadores en el Sector Privado], *Bulletin of Comparative Law*, 23, 167-197.
- BARTLETT C.A. and GHOSHAL S. (1991), *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, in Participative Management [Gestión Matricial: No es una Estructura, sino un Estado Mental, en la Gestión Participativa]*, Cambridge, Harvard Review Paperback, 23-30.
- BAYLOS A. (1992), Control obrero, democracia industrial, participación: contenidos posibles, en AA.VV, *Autoridad y democracia en la empresa*, Madrid, Ed. Trotta, 165.
- BEAUMONT P. and HUNTER L. (2003), *Information and Consultation: From Compliance to Performance [Información y Consulta: Del Cumplimiento al Desempeño]*, Londres, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- BEER M. R., A. EISENSTAT and SPECTOR B. (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal [El Camino Crítico a la Renovación Empresarial]*. Boston, Harvard Business School Press.
- BEN-NER A. y JONES, D.C. (1995), *Productivity Effects of Employee Ownership: A Theoretical Framework [Efectos de Productividad de la Propiedad de los Empleados: Un Marco Teórico]*, Relaciones Laborales, Octubre, 532-554.
- BERNHARDT, W., (2004), *Deutsche (Unternehmens-)Mitbestimmung zwischen Wünschen und Wirklichkeit*, BB, 2480.
- BERCUSSON B. (2001), A European agenda? [¿Una Agenda Europea?] en Ewing K. (ed.), *Employment Rights at Work: Reviewing the Employment Relations Act 1999 [Derechos de Empleo en el Trabajo: Revisión de la Ley de Relaciones de Trabajo - 1999]*, Londres, Institute of Employment Rights, 176-185.
- BERNOUX, P. (1992), Quality Circles [Círculos de Calidad], en György Széll (ed.), *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management [Enciclopedia Concisa de la Participación y la Cogestión]*, p. 687-694. Nueva York, Walter de Gruyter.
- BIAGI M. (1990), *Rappresentanza e democrazia in azienda: profili di diritto sindacale comparato*, Maggioli, Rimini.
- BIAGI M., (2002), Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa, in *Quaderni della partecipazione*, Milano, p. 9, 291.
- BIRK R. (1976), Rechtliche Aspekte multinationaler Unternehmen, in R. Birk, H.Tietmeyer, *Zur Problematik multinationaler Unternehmen*, Paderborn, 29.
- BIRK R. (1975), *Mitbestimmung und Kollisionsrecht*, RIW/AWD, 589.
- BLANKE T. (2003), *Article 27 of the European Charter: Information and consultation at enterprise level as a European fundamental social right [Artículo 27 de la Carta Europea: Información y consulta a nivel de la empresa como un derecho social y fundamental europeo]*, in *Diritti, Lavori Mercati*, 1, 25-52.

-
- BLANPAIN R. (1993), Managerial Initiatives and Rights to Information, Consultation, and Workers' Participation in the E.C. Countries [Iniciativas Gerenciales y Derechos de Información, Consulta y Participación de los Empleados en los Países de la C.E., *Bulletin of Comparative Labour Relations [Boletín de Relaciones Laborales Comparadas]* 27, 25-41.
- BLANPAIN R. (2002), La partecipazione finanziaria dei lavoratori e il ruolo delle parti sociali: il caso belga, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 260.
- BLANPAIN R., (1992), *Representation of Employees at the Level of the Enterprise and the EEC [Representación de los Empleados a Nivel de la Empresa y la CEE]*, RdA, 127.
- BLOOM P.J. (2000), *Circle of Influence: Implementing Shared Decision Making and Participative Management [Círculo de Influencia: Implementación de la Toma de Decisiones Compartida y la Gerencia Participativa]*, Lake Forest, IL, New Horizons.
- BLUME O. (1969), Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der deutschen Industrie, *Festschrift für Wilfried Schreiber*, Berlín, 235.
- BOLDT G. (1951), *Das Mitbestimmungsrecht in Eisen und Kohle*, RdA, 169.
- BOLDT G. (1953), *Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Organen der Holding-Gesellschaften der Montanindustrie*, BB, 893.
- BOLLE DE BAL M. (1992a), Participation [Participación], in Széll G. (ed.), *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management [Enciclopedia Concisa de la Participación y la Cogestión]*, Nueva York, Walter de Gruyter, p. 603-610.
- BOLLE DE BAL M. (1992b), Participative Management [Gestión Participativa], in *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management [Enciclopedia Concisa de la Participación y la Cogestión]*. G. Széll (ed.), Nueva York, Walter de Gruyter, p. 611-615.
- BOXALL, P., PURCELL, J., (2003), *Strategy and Human Resource Management [Estrategia y Gerencia de Recursos Humanos]*, Palgrave MacMillan, Houndmills.
- BRONSTEIN A. (1995), Cambio social y relaciones de trabajo en America Latina: balance y perspectivas, *Ginebra, Revista Internacional del Trabajo*, 114, 2, 185-209.
- BRONSTEIN A. (2009), *International and Comparative Labour Law. Current Challenges [Derecho Laboral Internacional y Comparado: Desafíos actuales]*. OIT, Ginebra
- BROWN W.B. y GOSLIN L.N. (1965), R&D Conflict: Manager vs Scientist [Conflicto de I+D: Gerente versus Científico], *MSU Business Topics* 13 (Summer), 71-79.
- BUXBAUM H., HIRSCH H. (eds) (1998), *European Economic and Business Law [Economía Europea y Derecho Comercial, Legal and Economic Analyses on Integration and Harmonization [Análisis Legal y Económico sobre Integración y Armonización]*, Berlín, Walter De Gruyter, 401.
- CARINCI F., PEDRAZZOLI M. (Eds.) (1984), *Una legge per la democrazia industriale*, Cedam, Padova.
- CARROLL A. B. CARROLL A. B. BUCHHOLTZ A.K. (2005), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management [Negocios y Sociedad: Ética y Gestión de las Partes Interesadas]*, Cengage Learning, Stamford.

CASALE G. (2004), Riflessioni sulla posizione dell'OIL in materia di partecipazione dei lavoratori, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 172.

CASALE G. (2005), *Workers' Participation and the ILO Position [Participación de los Trabajadores y la Posición de la OIT]*. Some Reflections, in M.Weiss, M.Sewerinsky [Algunas Reflexiones de M.Weiss, M. Sewerinsky], *Handbook on Employee Involvement in Europe*, Kluwer, The Hague.

CASSAR V. (1999), Can Leader Direction and Employee Participation Co-Exist? [¿Pueden Coexistir la Dirección del Líder y la Participación de los Empleados?] *Journal of Management Psychology* 14(1), 57-68.

CILENTO M. (2005), Il coinvolgimento dei lavoratori nella direttiva 2001/86 tra legge e contrattazione collettiva, in *Quaderni di Diritto delle Relazioni Industriali*, 113.

COCH L., FRENCH J.R.P. (1949), Overcoming Resistance [Superación de la Resistencia], *Human Relations 1 [Relaciones Humanas 1]* (4), 512-533.

COHEN G.M., WACHTER M.L. (1988), An International Labor Market Approach to Labor Law: Does Labor Law Promote Efficient Contracting? [Enfoque del Mercado Laboral Internacional con relación al Derecho Laboral ¿Acaso el Derecho Laboral Promueve una Contratación Eficiente?] *Industrial Relations Research Association 41st Annual Proceedings [Deliberaciones de la 41ava Reunión Annual de la Asociación de Investigación de Relaciones Laborales]*, 243-250.

COLJEE P.D. (1991), Het Economisch Adviesrecht van de Ondernemingsraad, Quo Vadis? Artikel 25 WOR nader beschouwd, in P.D. Coljee, H. Franken, A. Heertje (eds), *Law and Welfare Economics [Derecho y Economía del Bienestar]*, Amsterdam, VU Amsterdam, 77-99.

COLLINS D. (1996), How and Why Participatory Management Improves a Company's Social Performance: Four Gainsharing Case Studies [¿Cómo y Por qué la Gestión Participativa Mejora el Rendimiento Social de la Compañía?: Cuatro Estudios de Caso de Participación en las Ganancias], *Business and Society* 35(2), 176-210.

COLLINS D. (1997), The Ethical Superiority and Inevitability of Participatory Management as an Organizational System [La Superioridad Ética y lo Inevitable de la Gestión Participativa como Sistema Organizacional], *Organization Science*, 8(Setiembre 5-Octubre), 489-507.

COTTON J.L., VOLLRATH D.A., FROGGATT K.L., LENGNICK-HALL M.L., JENNINGS K.R. (1988), Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes [Participación de los Empleados: Diversas Formas y Diferentes Resultados], *Academy of Management Review*, 13, 8-12.

CROUCH C. (1982), *Trade Unions: The Logic of Collective Action [Sindicatos: La Lógica de la Acción Colectiva]*, Glasgow, Fontana Paperbacks.

CROUCH C. and HELLER F. (1983), *Organisational democracy and political process [Democracia organizacional y proceso político]*, Wiley, Nueva York.

CURRIE J., MCCONNELL, S. (1994), *The Impact of Collective Bargaining Legislation on Disputes in the U.S. Public Sector: No Legislation May Be the Worst Legislation [El Impacto de la Legislación de la Negociación Colectiva sobre los Conflictos en el Sector Público de los*

EE.UU.: *Ninguna Legislación Puede Ser la Peor Legislación*], *Journal of Law and Economics*, 519-547.

D'ANTONA M. (1990), *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enciclopedia Giuridica*, Treccani, Roma.

DAHL R.A. (1975), *After the Revolution?* [¿Después de la Revolución?] Yale University Press, New Haven, CT.

DÄUBLER W. (1975), *Das Grundrecht auf Mitbestimmung*, Frankfurt am Main (3 Auflage).

DÄUBLER W. (2001), *Die veränderte Betriebsverfassung*, in *Arbeit und Recht*, p. 285.

DAU-SCHMIDT K.G. (1992), *A Bargaining Analysis of American Labor Law and the Search for Bargaining Equity and Industrial Peace* [Un Análisis de la Negociación del Derecho Laboral Estadounidense y la Búsqueda de la Equidad en la Negociación y la Paz Industrial], *Michigan Law Review*, 419.

DAU-SCHMIDT K.G. (1993), *Bargaining Theory and Canadian Labour Law* [Teoría de la Negociación y el Derecho Laboral Canadiense], in T. Kuttner (ed), *The Industrial Relations System: Proceedings of the XXIXth Conference of the Canadian Industrial Relations Association* [El Sistema de Relaciones Laborales: Medidas de la XXIXava. Conferencia de la Asociación Canadiense de Relaciones Laborales], 753.

DAVIES, P., LORD WEDDERBURN (1977), *The Land of Industrial Democracy* [La Tierra de la Democracia Industrial], *Industrial Law Journal*, 6, 197.

DAVIES P. et alii (ed) (1996), *European Community Labour Law: Principles and Perspectives* [Derecho Laboral de la Comunidad Europea: Principios y Perspectivas], *Liber Amicorum Lord Wedderburn of Charlton*, Oxford, 213.

DAVIS E.M. and LANSBURY R.D. (1989), *Consultative councils: the cases of Telecom Australia and Qantas Airways Ltd* [Consejos Consultivos: los casos de Telecom Australia y Qantas Airways Ltd], *Employee Participation Report No.9* [Informe de Participación de los Empleados No.9], Canberra, Departamento de Relaciones Industriales, Australia.

DENISON D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* [Cultura Empresarial y Efectividad Organizacional], Nueva York, John Wiley & Sons.

DEPARTAMENTO DE COMERCIO E INDUSTRIA DTI, (2002), *High Performance Workplaces: The Role of Employee Involvement in a Modern Economy* [Alto Rendimiento en los Lugares de Trabajo: El Rol del Involucramiento de los Empleados en la Economía Moderna], DTI, Londres.

DEPARTAMENTO DE COMERCIO E INDUSTRIA DTI, (2003), *High Performance Workplaces: Informing and Consulting Employees* [Alto Rendimiento en los Lugares de Trabajo: Información y Consulta a los Empleados], DTI: Londres.

DEPARTAMENTO DE COMERCIO E INDUSTRIA DTI, (2006) *Guidance on the Information and Consultation of Employees Regulations* [Orientación sobre la Información y Consulta de las Normas de los Empleados], DTI, Londres.

DETMAN J.G., GOLDBERGH S.B. AND HERMAN J.B. (1972), The National Labor Relations Board Voting Study: A Preliminary Report [Estudio de las Votaciones de la Junta Nacional de Relaciones Laborales], *Journal of Legal Studies*, 233-258.

DREHMER D.E., BELOHLAV J.A, COYE R.W. (2000), An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach [Una Exploración de la Participación de los Empleados Utilizando el Enfoque de Escalamiento], *Group and Organization Management* 25(4), 397-418.

DURÁN LÓPEZ F., SÁEZ LARA C. (2006), Representación y participación de los trabajadores en la empresa, en M.E. Casas Baamonde, F. Durán Lopes, J. Cruz Villalón, *Estudios en homenaje al Profesor Miguel Rodríguez-Piñero y Bravo-Ferrer*, La Ley, Madrid.

EATON A.W., VOOS P.B. and KIM D.O. (1997), Voluntary and Involuntary Aspects of Employee Participation in Decision Making [Los Aspectos Voluntarios e Involuntarios de la Participación de los Empleados en la Toma de Decisiones], in Lewin D., Mitchell D.J.B, Zaidi M.A. (eds.) *The Human Resource Management Handbook* Greenwich, CT, JAI Press, Inc. Part I. 63-85.

EGER, T., NUTZINGER, H.G. and WEISE, P. (1993), Eine ökonomische Analyse der mitbestimmten Unternehmung, in Ott C. and Schäfer H.B. (eds), *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*, Heidelberg, Physica, 78-116.

EMERY F.E., THORSRUD E. (1969), *Industrial Democracy [Democracia Industrial]*, Londres, Tavistock.

ERMIDA URIARTE O., OJEDA AVILÉS A. (Eds.) (1995), *El derecho sindical en América Latina*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.

EWING, K, D., TRUTER, G. M., (2005) The Information and Consultation of Employees Regulations: Voluntarism's Bitter Legacy [La Información y Consulta de las Normas de los Empleados], *Modern Law Review* 68(4): 626-641.

FANTASIA R., CLAWSON D., GRAHAM G. (1988), A Critical Review of Worker Participation in American Industry [Reseña Crítica de la Participación de los Trabajadores en la Industria Estadounidense], in *Work and Organizations [Trabajo y Organizaciones]* 15(4), 468-488.

FERNER A.E, HYMAN R. (1998), *Changing industrial relations in Europe [Cambio en las relaciones laborales en Europa]*, Blackwell, Oxford.

FICARI L. (Ed.) (2007), *Società europea, diritti di informazione e partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè, Milano.

FITZROY F., KRAFT K. (2005), Codetermination, Efficiency and Productivity [Cogestión, Eficiencia y Productividad], *British Journal of Industrial Relations*, vol.43, No 2, 233.

FLANDERS A., CLEGG, H.A. (Eds.) (1954), *The System of Industrial Relations in Great Britain: its History, Law and Institutions [El Sistema de Relaciones Laborales en Gran Bretaña: su Historia, Derecho e Instituciones]*, Blackwell, Oxford

FOGLIA R. (2003), I diritti di informazione e partecipazione dei lavoratori dopo la Società europea, in *Rivista Italiana Di Diritto Del Lavoro*, I, 345.

-
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach [Gestión Estratégica: Un Enfoque de las Partes Interesadas]*. Boston, Pitman.
- FREGE C.M. (2002) A Critical Assessment of the Theoretical and Empirical Research on German Works Councils [Una Evaluación Crítica de la Investigación Teórica y Empírica sobre los Comités de Trabajo Alemanes], *British Journal of Industrial Relations*, 40, 221-248.
- FRIED C. (1984), Individual and Collective Rights in Work Relations: Reflections on the Current State of Labor Law and Its Prospects [Derechos Individuales y Colectivos en las Relaciones de Trabajo: Reflexiones sobre el Estado Actual del Derecho Laboral y sus Prospectos], *University of Chicago Law Review*, 1012-1040.
- GHERA E. (2003), Azionariato dei lavoratori e democrazia economica, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 413.
- GHEZZI G. (1980), Commento all'art. 46, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Bologna-Roma.
- GILBERT G.R., NELSON A.E. (1991), *Beyond Participative Management: Toward Total Employee Empowerment for Quality [Más allá de la Gestión Participativa: Hacia el Empoderamiento Total de los Empleados de la Calidad]*. Nueva York, Quorum Books.
- GIUGNI G. (1982), Il diritto del lavoro negli anni '80, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 401.
- GLADSTONE, A., OZAKI, M. (1994), *Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de formación*, Informes de la OIT. Madrid, Ed. M° de Trabajo (España).
- GLUECK W., THORPE C. (1971), *The Management of Scientific Research [La Gestión y la Investigación Científica]*. Columbia, MO, University of Missouri Press.
- GOLDBERG M.J. (1988), The Propensity to Sue and the Duty of Fair Representation: A Second Point of View (Tactical Use of the Union's Duty of Fair Representation: An Empirical Analysis) [La Propensión para Demandar y el Deber de la Representación Justa: Un Segundo Punto de Vista (Uso Táctico de los Deberes del Sindicato de Representación Justa: Un Análisis Empírico)], *Industrial and Labor Relations Review*, 456-461.
- GOLL I., JOHNSON N.B. (1996), The Role of Top Management Demographic Characteristics in Employee Participation Programs [El Rol de las Características Demográficas de la Alta Gerencia en los Programas de Participación de los Empleados], *International Journal of Management* 12(1), 76-83.
- GOSPEL H., WILLMAN P. (2005), Changing Patterns of Employee Voice [Cambio de Patrones del Derecho de Voz de los Empleados], in Storey J., (ed.), *Adding Value Through Information and Consultation [Agregar Valor a Través de la Información y la Consulta]*, Palgrave, Londres.
- GÖTZ J. (2002), Unternehmerische Mitbestimmung in der multinationalen Holdinggesellschaft, AG, 552.
- GREENBERG E.S. (1986), *Workplace Democracy: The Political Effects of Participation [Democracia en el Lugar de Trabajo: Los Efectos Políticos de la Participación]*. Ithaca, Cornell University Press.

-
- GUAGLIANONE L. (2002), Azionariato dei dipendenti e governo di impresa, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 271.
- GUARRIELLO F. (2003), La direttiva sulla partecipazione dei lavoratori nella Società europea, in *Rivista di Diritto delle Impresa*, 2, 392.
- GULOWSEN, J. (1992), Autonomous Work Groups [Grupos de Trabajo Autónomos], in Széll G. (Ed.). *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management [Enciclopedia Concisa de la Participación y la Cogestión]*, Nueva York: Walter de Gruyter, 57-60.
- GUNDERSON, M. (1978), Economic Aspects of the Unionization of Salaried Professionals [Aspectos Económicos de la Sindicalización de Profesionales Asalariados], in Slayton P., Trebilcock M.J. (eds), *The Professions and Public Policy [Las Profesiones y la Política Pública]*, Toronto, University of Toronto Faculty of Law.
- HAGE, J.T. (1999), Organizational Innovation and Organizational Change [Innovación Organizacional y Cambio Organizacional], in *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- HALL M., TERRY M. (2004), The Emerging System of Statutory Worker Representation [El Sistema Emergente de la Representación Legal de los Trabajadores], in Healy G., Heery E., Taylor P., Brown W. (eds), *The Future of Worker Representation [El Futuro de la Representación de los Trabajadores]*, Palgrave, London.
- HALL M., (2005), How are Employers and Unions Responding to the Information and Consultation of Employees Regulations? [¿Cómo están Respondiendo los Empleadores y los Sindicatos a la Información y Consulta de las Normas de los Empleados?] *Warwick Papers in Industrial Relations [Trabajos de Warwick de Relaciones Laborales]*, 77, IRRU, University of Warwick, Coventry.
- HALL M., HOFFMANN A., MARGINSON P., MULLER T., (2003), National Influences on European Works Councils in the UK- and US-based Companies [Influencias Nacionales en los Comités de Empresa Europeos en el RU- y en Compañías con base en los EE.UU.] , *Human Resource Management Journal*, 13(4), 75-92.
- HANAU P. (1979), *Die arbeitsrechtliche Bedeutung des Mitbestimmungsurteils des Bundesverfassungsgerichts*, ZGR, 524.
- HANAU P. (2001), *Sicherung unternehmerischer Mitbestimmung*, insbesondere durch Vereinbarung, ZGR, 75.
- HANAU, P. (1977), *Das Verhältnis des Mitbestimmungsgesetzes zum kollektiven Arbeitsrecht*, ZGR, 397.
- HANSMANN H.B. (1990), When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Co-determination, and Economic Democracy [¿Cuándo Funciona la Propiedad de los Trabajadores? ESOP, Estudios de Abogados, Cogestión y Democracia Económica], *Yale Law Journal*, 1749-1816.
- HARRISON J.S., ST. JOHN C.H. (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts [Gestión Estratégica de las Organizaciones y las Partes Interesadas: Conceptos]*. 2da Edición. Cincinnati, OH, South-Western College Publishing.
- HARRISON B. (1991), The Failure of Worker Participation [El Fracaso de la Participación de los Trabajadores]. *Technology Review* 94(1):74.

HELLER F., PUSIC E., STRAUSS G., WILPERT B. (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality [Participación Organizacional: Mito y Realidad]*, Oxford University Press, Oxford.

HEPPLE, B. (2005), *Labour Laws and Global Trade [Las Leyes Laborales y el Comercio Global]*, Ed. Hart, Oxford and Portland Oregon.

HOPT K.J. (1994), Labor Representation on Corporate Boards: Impacts and Problems for Corporate Governance and Economic Integration in Europe [Representación Laboral en Juntas Empresariales: Impactos y Problemas para la Gobernanza Empresarial y la Integración Económica en Europa], *International Review of Law and Economics*, 203-214.

HYMAN J., MASON R. (1995), *Managing employee involvement and participation [Gestión del Involucramiento y la participación de los Empleados]*, Londres, Sage Publications.

HYMAN R. (1996), Is There a Case for Statutory Works Councils in Britain? [¿Existe algún Caso de Comités de Empresa Legales en Gran Bretaña?] in McColgan A., *The Future of Labour Law [El Futuro del Derecho Laboral]*, Cassell, Londres.

HYMAN R., (1996), The Future of Employee Representation [El Futuro de la Representación de los Empleados], *British Journal of Industrial Relations*, 35(3), 309-36.

JAVILLIER J.C. (1978), *Droit du travail*, Paris, Librairie generale de droit et de jurisprudence.

JAWAJAR, I.M., MCLAUGHLIN G.L. (2001), Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach [Hacia Una Teoría Descriptiva de las Partes Interesadas: Un Enfoque Organizacional del Ciclo de Vida], *The Academy of Management Review* 26(3), 397-414.

JURAVICH, T., HARRIS H., BROOKS A. (1993), Mutual Gains? Labor and Management Evaluate Their Employee Involvement Program [¿Ganancias Mutuas? Los Trabajadores y la Gerencia Evalúan su Programa de Involucramiento de los Empleados], *Journal of Labor Research* XIV(2), 165-185.

KAHN-FREUND O., (1954) Legal Framework, in Flanders A. and Clegg, H.A. (eds.), *The System of Industrial Relations in Great Britain: its History, Law and Institutions [El Sistema de Relaciones Laborales en Gran Bretaña: su Historia, Legislación e Instituciones]*, Blackwell, Oxford.

KAHN-FREUND O., (1977), *Labour and the Law*, Stevens, Londres.

KAHN-FREUND, O (1987) *Trabajo y Derecho* (1983) Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, trad. Jesús M. Galiana Moreno

KAHN-FREUND O. (1977), Industrial Democracy [Democracia Industrial], *Industrial Law Journal*, 6, 65.

KANTER R.M. (1991), The New Managerial Work [El Nuevo Trabajo Gerencial], in *Participative Management [en Gestión Participativa]*, Cambridge: Harvard Review Paperback, 31-38.

KAPPACHI R.M. (1992). *Managing by Consultation [Gestión por medio de la Consulta]*. Londres, Sage.

KATZ, H.C. (1993), The Restructuring of Industrial Relations in the United States [La Reestructuración de las Relaciones Laborales en los Estados Unidos], *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 27, 5-98.

KELLEY M.R. (2000), The Participatory Bureaucracy: A Structural Explanation for the Effects of Group-Based Employee Participation Programs on Productivity in the Machined Products Sector [La Burocracia Participativa: Una Explicación Estructural de los Efectos de los Programas de Participación de los Empleados Basados en Grupos sobre la Productividad en el Sector de Productos Maquinados], in Ichniowski C., Levine D.I., Olson G., Strauss G. (eds.), *The American Workplace: Skills, Compensation, and Employee Involvement [El lugar del Trabajo Estadounidense: Destrezas, Remuneración e Involucramiento de los Empleados]*, Cambridge, Cambridge University Press, 81-110.

KELLY J. (1996), Works Councils: Union Advance or Marginalisation? [Comités de Empresa: ¿Avance Sindical o Marginalización?] In McColgan A. (ed.) *The Future of Labour Law [El Futuro de la Ley Laboral]*, Cassell, Londres.

KIM, D. O., H. KIM, K. (2004). A comparison of the effectiveness of unions and non-unions works councils in Korea: can non-union employee representation substitute for trade unionism? [Una comparación de la efectividad de los comités de empresa con y sin sindicatos en Korea: ¿Es posible que la representación de los empleados sin sindicato reemplace al Sindicalismo?] *The International Journal of Human Resource Management* 15(1), 1069-1093.

Klein, J.A. (1984), Why supervisors resist employee involvement [¿Por qué los supervisores se resisten al involucramiento de los empleados?], *Harvard Business Review*, pp.87-96.

KNIGHT T.R. (1988), The Propensity to Sue and the Duty of Fair Representation: Reply [La Propensión a Entablar una Demanda y el Deber de una Representación Justa: Respuesta], *Industrial and Labor Relations Review*, 461-464.

KOCHAN, T. A., KATZ, H. C., MOWER, N. R. (1984). Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity? [La Participación de los Trabajadores y los Sindicatos Estadounidenses: ¿Amenaza u Oportunidad?] Kalamazoo, MI, The W. E. Upjohn Institute for Employment Research.

KOCHAN, T. A., OSTERMAN P. (1994), *The mutual gains enterprise: forging a winning partnership among labour, management and government [Las ganancias mutuas de la empresa: forjando una sociedad ganadora entre los trabajadores, la gerencia y el gobierno]*, Boston, Harvard University Press.

LAGROSSA V., SAXE S. (1998), *The Consultative Approach: Partnering for Results [El Enfoque Consultivo: Cómo Forjar las Relaciones para obtener resultados]*, San Francisco, Jossey-Bass.

LANDA ZAPIRAIN, JP. (2004), La Participación financiera de los trabajadores y los problemas de la gobernanza corporativa, en Landa (Dir.), *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa*. Madrid, Ed. Bomarzo, 15.

LANDSDALE B.M. (2000), *Cultivating Inspired Leaders: Making Participatory Management Work [Cómo Cultivar Líderes Inspirados: Hacer que la Gestión Participativa Funcione]*, West Hartford , CT, Kumarian Press.

LARSON C.E., LAFASTO F.M. (1989). *Teamwork What Must Go Right/What Can Go Wrong [Trabajo en Equipo, Qué debe funcionar bien/Qué puede no funcionar]*, Newbury Park, CA, Sage.

LAWLER III. E.E. (1996), *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation [De abajo hacia arriba: Seis Principios para Construir la Nueva Empresa Lógica]*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

LAWLER III. E.E., MOHRMAN S.A., BENSON G. (2001), *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM [Organización para un Alto Rendimiento: Involucramiento de los Empleados, GCT], Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000: The CEO Report [Reingeniería y Gestión del Conocimiento en Fortuna 1000: El Informe del Presidente]*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

LAWLER E.E., MOHRMAN S.A., LEDFORD G.E. (1992), *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies [El Involucramiento de los Empleados y la gestión de la calidad total: Prácticas y resultados en las compañías de Fortuna 1000]*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

LECHER W., PLATZER H.W., RUB S., WEINER K.P. (2001), *European Works Councils: Developments, Types and Networking [Comités de Empresa Europeos: Avances, Tipos y Establecimiento de Contactos]*, Gower, Burlington.

LEDFORD G.E. JR. (1993), *Employee Involvement: Lessons and Predictions [Involucramiento de los Empleados: Lecciones y Predicciones]*, in Galbraith J.R., Lawler E.E. and Associates (Eds.), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations [Organización para el Futuro: La Nueva Lógica para Administrar Organizaciones Complejas]*. San Francisco, Jossey-Bass, 142-171.

LEHRER R.N. (1982), *Participative Productivity and Quality of Work Life [Productividad Participativa y Calidad de la Vida Laboral]*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc.

LEONARDI S. (1997), *La partecipazione dei lavoratori in una prospettiva storica: i Consigli di gestione*, in *Lavoro e Diritto*, 469.

LEVIN K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics [Fronteras en las Dinámicas Grupales]*, *Human Relations [Relaciones Humanas]* 1:5-41; 143-153.

LEVIN W.R. (1985), *The False Promise of Worker Capitalism: Congress and the Leveraged Employee Stock Ownership Plan [La Falsa Promesa del Capitalismo de los Trabajadores: Congreso y el Plan de Participaciones en el Accionariado de los Empleados mediante Endeudamiento]*, *Yale Law Journal*, 148-173.

LEVITAN S. A., WERNEKE, D. (1984), *Worker participation and productivity change [Participación de los trabajadores y cambio de la productividad]*, *Monthly Labor Review*, 107, 28-33.

LICHTENSTEIN N., HOWELL J.H. (Eds). 1993. *Industrial Democracy in America The Ambiguous Promise [Democracia Industrial en América. La Promesa Ambigua]*. Cambridge: Cambridge University Press.

LIKERT R. (1961), *New Patterns of Management [Nuevos Patrones de Gestión]*. San Francisco, Jossey-Bass.

-
- LIKERT R. (1967), *The Human Organization [La Organización Humana]*. Nueva York, McGraw-Hill.
- LIVERNASH E.R. (1963), The Relation of Power to the Structure and Process of Collective Bargaining [La Relación de Poder en la Estructura y el Proceso de la Negociación Colectiva], *Journal of Law and Economics*, 10-40.
- LOCKE E.A., SCHWEIGER D.M. (1979), Participation in Decision-Making: One More Look [La Participación en la Toma de Decisiones: Otra Mirada], in *Research in Organization and Behavior [Investigación en la Organización y el Comportamiento]*. B.M. Shaw (ed.), Greenwich, CT, JAI., 265-339.
- LYON-CAEN A. (2008), *Le nouveau code du travail*, Paris, Dalloz-Sirey
- MARCHINGTON M. (1992), *Managing the team: a guide to successful employee involvement [Administración del Equipo: una guía para el involucramiento exitoso de los empleados]*, Oxford, Blackwell Business.
- MARCHINGTON M. (1994), *The dynamics of joint consultation. Personnel management: a comprehensive guide to theory and practice in Britain [Las dinámicas de la consulta mixta. Gestión de Personal: una guía completa de la teoría y práctica en Gran Bretaña]*, K. Sisson. 2nd Edition, Oxford, Blackwell.
- MARGINSON P., HALL M., HOFFMAN A., MULLER, T. (2004), The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK- and US-based Multinationals [El Impacto de los Comités de Empresa Europeos sobre la Toma de Decisiones de la Gerencia en el Reino Unido y en las Multinacionales con base en EE.UU.], *British Journal of Industrial Relations* 42(2), 209-233.
- MARKEY R., GOLLAN P., HODGKINSON A., CHOURAGUI A., VEERSMA U. (2001), *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment: Diversity and Interaction [Modelos de Participación de los Empleados en un Ambiente Cambiante y Global: Diversidad e Interacción]*, Aldershot, Ashgate.
- MARKEY R., REGLAR R. (1997), Consultative committees in the Australian steel industry [Comités consultivos en la industria del acero australiana]. *Innovation and employee participation through works councils: international case studies [Innovación y participación de los empleados a través de comités de empresa: estudios de casos internacionales]* Aldershot, Avebury.
- MARKEY, R., MONAT J. (Eds.) (1997). *Innovation and employee participation through works councils: international case studies [Innovación y participación de los empleados a través de comités de empresa: estudios de casos internacionales]*. Aldershot, Avebury.
- MARKOWITZ L. (1996), Employee Participation at the Workplace: Capitalist Control or Worker Freedom? [Participación de los Empleados en el Lugar de Trabajo: Control Capitalista o Libertad de los Trabajadores] *Critical Sociology [Sociología Crítica]* 22(2), 89-103.
- MARTINEZ BARROSO M.A. (2001), *Modelos clásicos y sistemas nuevos de participación en la empresa*. TL, No 62, 43.
- MASSARIK F. (1983), *Participative Management: Highlights of the Literature [Gestión Participativa: Aspectos Destacados de la Literatura]*. Nueva York, Pergamon Press.

-
- MATEJKO A.J. (1986), *In Search of New Organizational Paradigms [A la Búsqueda de Nuevos Paradigmas Organizacionales]*. Nueva York, Praeger.
- MAYO E. (1933), *The Human Problems of a Industrial Civilization*, Nueva York, McMillan.
- MAYO E. (1972) *Problemas Humanos de la Civilización Industrial*, Buenos Aires, Editorial Nueva Visión.
- MCCARTHY T. (1981), Legal Restraints On The Development of Industrial Democracy in Australia [Las Restricciones Legales sobre el Desarrollo de la Democracia Industrial en Australia], *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 18, No. 3, 25-30.
- MCGREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*. Nueva York, McGraw-Hill.
- MCGREGOR D. *El Lado Humano de la Empresa*, McGraw-Hill/Interamericana de España/S.A.U.
- MCLAGAN P., NEL C. (1995), *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World [La era de la Participación: La Nueva Gobernanza del Lugar de Trabajo y el Mundo]*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- MELTZER B.D. (1963), Labor Unions, Collective Bargaining, and the Antitrust Laws [Sindicatos de Trabajadores, Negociación Colectiva y las Leyes Antimonopolio], *Journal of Law and Economics*, 152-223.
- MIGUEL RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER M. (1981), La representación de los trabajadores en la empresa, in *Las relaciones laborales en la España de los 80*, Madrid, ACARL, 52-63.
- MILES R.H. (1987), *Managing the Corporate Social Environment [Administración del Ambiente Social Empresarial]*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- MILLER K.I., MONGE P.R. (1986), Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review [Participación, Satisfacción y Productividad: una Revisión Meta-analítica], *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- MOHRMAN S.A., LEDFORD G.E. Jr. (1985), The Design and Use of Effective Employee Participation Groups: Implications for Human Resource Management [El Diseño y Uso de Grupos de Participación de los Empleados Eficaces: Repercusiones de la Gerencia de Recursos Humanos], *Human Resource Management [Gerencia de Recursos Humanos]*, 24(4), p. 413-428.
- MONAT J. (1992), *Worker's Participation [La Participación de los Trabajadores]*, in *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management [en la Enciclopedia Concisa de la Participación y la Cogestión]*, Széll G. (Ed.). Nueva York, Walter de Gruyter, 942-951.
- MONEREO PÉREZ J.L., FERNÁNDEZ AVILÉS J.A., GARCÍA VALVERDE M.D, MALDONADO MOLINA J.A. (2007), *La participación de los trabajadores en las sociedades anónimas y cooperativas europeas*, Navarra, Aranzadi.
- MORELLI L. (1977), *I consigli di gestione dalla liberazione ai primi anni cinquanta*, Fondazione Agnelli, Torino.
- MORGADO E. (1991), 'América Latina': Participación de los trabajadores en la empresa, en *Laborem*, Lima, 1, 61.

-
- NAGEL B. (1984), Informationsrechte und Informationspolitik in Mitbestimmten Unternehmen, in *Diefenbacher and Nutzinger (Eds), Mitbestimmung*, Theorie, Geschichte, Praxis, Heidelberg, Müller Juristischer Verlag.
- NAGEL B. (1984), Informationsrechte und Mitbestimmungsträger nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 und dem Betriebsverfassungsgesetz, in Koubek and Schredelseker (Eds), *Information, Mitbestimmung und Unternehmenspolitik*, Frankfurt/M., Cirencester.
- NAGEL, B. (1988), *Mitbestimmung und Grundgesetz*, Baden-Baden, Nomos.
- NUTZINGER H.G., BACKHAUS J.G. (Eds) (1989), *Codetermination: A Discussion of Different Approaches [Cogestión: Una Discusión de Diferentes Enfoques]*, Berlin, Springer.
- OIT (1968), *Participation des salariés à la formation des patrimoines*, OIT, Ginebra.
- OIT (1981), *Workers participation (profit-sharing), survey of national legislation [Participación de los Trabajadores (participación en los beneficios), estudio de la legislación nacional]*, OIT, Ginebra.
- OJEDA AVILÉS A., ERMIDA URIARTE O. (Eds.) (1993), *La negociacion colectiva en America Latina*, Madrid, Trotta.
- OSTROFF F. (1999), *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers [La Organización Horizontal: Cómo serán las Organizaciones en el Futuro y Cómo Otorgarán un Valor Agregado a los Clientes]*. Ciudad de Nueva York, Oxford University Press.
- OUCHI W. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge [Teoría Z: ¿Cómo Pueden las Empresas Norteamericanas Enfrentar el Desafío Japonés?]*. Publisher: Addison-Wesley.
- PARASURAMAN B., JONES M. (2006), *Joint Consultation Committee in the Malaysian Postal Industry [Comité Mixto Consultivo en la Industria Postal de Malasia]*, University of Wollongong, Faculty of Commerce – Papers.
- PARKER M. (1993), Industrial Relations Myth and Shop-Floor Reality: The “Team Concept” in the Auto Industry [Mito de las Relaciones Laborales y la Realidad de los Trabajadores: El “concepto de Equipo” en la Industrial Automotriz], in *Industrial Democracy in America The Ambiguous Promise [en Democracia Industrial en America La Promesa Ambigua]*, Lichtenstein N., Howell J.H. (Eds.), Cambridge, Cambridge University Press, 249-274.
- PARKER M., SLAUGHTER J. (1988), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept [Tomando Partido: Los Sindicatos y el Concepto de Equipo]*, Boston, South End Press.
- PASCO COSMOPOLIS M. (1995), Representacion y participación en la empresa, in O. Ermida Uriarte, A. Ojeda Avilés (Eds.) (1995), *El derecho sindical en América Latina*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria.
- PATCHEN M. (1976), Participation in Decision-Making and Motivation: What is the Relation? [La Participación en la Toma de Decisiones y la Motivación: ¿Cuál es la Relación? in *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation [en la Gerencia Participativa: Conceptos, Teoría e Implementación]*, E. Williams (Ed.). Atlanta, Georgia State University, 31-41.

-
- PATEMAN C. (1970), *Participation and Democratic Theory [La Participación y la Teoría Democrática]*. Cambridge, Cambridge.
- PEDRAZZOLI M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione*, Giuffrè, Milano.
- PEDRAZZOLI, M. (2005), Partecipazione, costituzione economica e art.46 della Costituzione Italiana”, *Rivista Italiana Di Diritto Del Lavoro*, I.
- PENDLETON A. (2002), Politica e pratiche di partecipazione finanziaria in Europa, in *Diritti Delle Relazioni Industriali*, 221.
- PENDLETON A., MCDONALD J. ROBINSON A., WILSON N. (1996), *Employee Participation and Corporate Governance in Employee-Owned Firms [Participación de los Empleados y la Gobernanza Empresarial en las Empresas de Propiedad de los Empleados]*, *Work, Employment & Society [Trabajo, Empleo y Sociedad]* 10(2), 205-226.
- PERA G. (1977), Sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende, in *Rivista Italiana Di Diritto Del Lavoro*, I, 109.
- PÉROTIN V., ROBINSON A. (Eds.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms [Avances en el Análisis Económico de las Empresas Participativas y Administradas por los Trabajadores]*, Elsevier, Amsterdam. vol. 8, 149-167
- PEROTIN, V., ROBINSON, A. (2003), *Participation aux bénéfices et actionnariat salarié: les éléments du débat, Parlement Européen, Direction générale des études, série Affaires sociales*, SOCI, 109.
- PESSI R. (1982), Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese e democrazia industriale, in V. Simi (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, Rimini, 239.
- PILATI A. (1999), Prospettive comunitarie della partecipazione dei lavoratori, in *Lavoro e Diritto*, 63.
- PLÁ RODRÍGUEZ, A. (1988), *Curso de Derecho Laboral*, Tomo III, Vol. I, Montevideo.
- PLAS J.M. (1996), *Person-Centered Leadership: An American Approach to Participatory Management [Liderazgo Centrado en la Personas: Enfoque Estadounidense de la Gestión Participativa]*, Londres, Sage Publications.
- POLLOCK, M., COLWILL, N.L. (1987), "Participatory decision making in review" ["Revisión de la Toma de Decisiones Participativas"], *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 8 No.2, pp.7-10
- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H., DOOLEY K.G., HOLMES M.E. (2000), *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research [Cambio Organizacional y Procesos de Innovación: Teoría y Métodos de la Investigación]*, Londres, Oxford Press.
- PURSER R.E., CABANA S. (1998), *The Self-Managing Organization: How Leading Companies are Transforming the Work of Teams for Real Impact [La Organización Auto-Gestionaria: ¿Cómo las Empresas Líderes están Transformando del Trabajo de los Equipos para Lograr un Impacto Verdadero?]*, Nueva York, The Free Press.

RAMSEY H. (1990), The joint consultation debate: soft soap and hard cases [El debate de la consulta mixta: casos halagadores y difíciles]. *Discussion Paper. No.17*, Centre for Research in Industrial Democracy and Participation [Documento de Discusión No. 17, Centro de Investigación en Democracia Industrial y Participación], University of Glasgow.

RAMSEY H. (1997), *Fool's Gold: European Works Councils and Workplace Democracy* [Oro Falso: Los Comités de Empresa Europeos y La Democracia en el Lugar de Trabajo], *Industrial Relations Journal* 28(4), 314-322.

RAMSEY H., (1983) Evolution or cycle? Worker participation in the 1970s and 1980s [¿Evolución o ciclo? Participación de los Trabajadores en los años 70 y 80], in Crouch C., Heller F., *Organisational democracy and political process* [Democracia Organizacional y proceso político], Wiley, Nueva York.

RAPPACHI R.M. (1992), *Managing by Consultation* [Gestión mediante la Consulta]. Londres, Sage.

REGALIA I., REGINI M. (1988), Italy: the dual character of industrial relations [Italia, la naturaleza dual de las relaciones laborales], in Ferner A. e Hyman R., *Changing industrial relations in Europe* [Cambio de las Relaciones Laborales en Europa], Blackwell, Oxford, 468.

RIGAUX M., ROMBOUTS J. [eds.] (2006), *The essence of social dialogue in (South East) Europe: a primary comparative legal survey* [La esencia del diálogo social en Europa (Sudeste): Estudio legal comparado]. Antwerpen, Intersentia.

RINEHART J. (1984), Appropriating Workers' Knowledge: Quality, Control Circles at A General Motors Plant [Adquisición del Conocimiento de los Trabajadores: Calidad, Círculos de Control en la Planta de General Motors], *Studies in Political Economy* [Estudios de Economía Política], 14, 75-97.

RIVERO LAMAS J. (1997), Participación y representación de los trabajadores en la empresa, in N. Buen Lozano, E. Morgado Valenzuela, *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social*, Cap. 15 México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Academia Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

RUBINSTEIN, S.A., KOCHAN T.A. (2001), *Learning from Saturn* [Aprendiendo de Saturn], ILR Press, Cornell Univ. Press, 156.

SAGIE A. (1994), Participation in Decision Making and Performance: A Moderator Analysis [Participación en la Toma de Decisiones y el Rendimiento: Un Análisis Moderador], *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 227-246.

SAGIE A. (1997), Leader Direction and Employee Participation in Decision Making: Contradictory or Compatible Practices? [La Dirección del Líder y la Participación de los Empleados en la Toma de Decisiones: ¿Prácticas Contradictorias o Compatibles?] *Applied Psychology: An International Review*, 46(4), 387-452.

SAVAGE G.T., NIX T.W., WHITEHEAD C.J., BLAIR J.D. (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders* [Estrategias para Evaluar y Administrar las Personas Interesadas Organizacionales], Academy of Management Executive, Mayo, 65.

SAVATIER J. (1988), *Les accords collectifs d'intéressement et participation*, in Droit soc., 89.

SCHMIDTCHEN D. (1981), Leitungspartizipation, Wettbewerb und Funktionsfähigkeit des Marktsystems, in Issing D. (Ed), *Zukunftsprobleme der Sozialen Marktwirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik*, N.F. Bd. 116, Berlin, Springer, 191.

SCHREGLE J. (1970), Forms of participation in management [Formas de participación en la gestión], *Industrial Relations [Relaciones Laborales]* 9/2, 117/ 122.

SCHREGLE J. (1977), La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nei paesi aderenti all'OIL, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 24.

SCHWAB S.J. (1992), Union Raids, Union Democracy, and the Market for Union Control [Operativos Sindicales, Democracia Sindical, y el Mercado de Control Sindical], *University of Illinois Law Review*, 367-416.

SCHWOCHAU S., DELANEY J., JARLEY P., FIORITO J. (1997), Employee Participation and Assessments of Support for Organizational Policy Changes [Participación de los Empleados y Evaluaciones de Apoyo de los Cambios Políticos Organizacionales], *Journal of Labor Research* 18(3), 379-401.

SCIARRA S. (Ed.) (1978), *Democrazia politica e democrazia industriale*, Cacucci, Bari.

SEILING J.G. (1997), *The Membership Organization: Achieving Top Performance Through the New Workplace Community [La Organización de los Afiliados: Logro del Rendimiento Máximo a través de la Nueva Comunidad en el Lugar de Trabajo]*. Palo Alto, CA, Davies-Black Publishing.

SERVAIS J.M. (2008), *Droit social de l'Union Europeenne*, Bruylant Bruxelles.

SERVAIS J.M (2009), *International Labour Law [Derecho Laboral Internacional]*, Kluwer, The Hague.

SIMITIS S. (1975), *Workers' Participation in the Enterprise — Transcending Company Law [Participación de los Trabajadores en la Empresa – Transcendencia del Derecho de Sociedades]*, *Modern Law Review*, 38, 1.

SIMITIS S. (1985), Mitbestimmung als Regulativ einer technisierten Kontrolle von Arbeitnehmern, in *Neue Juristische Wochenschrift*, 403.

SISSON K. (2000), *Direct Participation and the modernisation of work organisation [La Participación Directa y la modernización de la organización del trabajo]*, European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions [Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo], Dublin.

SISSON K., (2002), The Information and Consultation Directive: Unnecessary 'Regulation' or an Opportunity to Promote 'Partnership'? [La Información y la Directiva Consultiva: 'Regulación' Innecesaria o una Oportunidad para Promover la Sociedad] *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 67, IRRU, University of Warwick, Coventry.

SMITH G.R. (1986), Profit Sharing and employee share ownership in Britain [La Participación en los Beneficios y la Participación en el Accionariado de los Empleados]. *Employment Gazette*, Setiembre, 380.

ST. ANTOINE T.J. (1989), Commentary on "Multiemployer Bargaining Rules: The Limitations of a Strictly Economic Analysis [Comentarios sobre "Las Normas de Negociación

del Empleador Múltiple”: Las Limitaciones de un Análisis Estrictamente Económico], *Virginia Law Review*, 279-283.

STEINHERR A. (1977), On the Efficiency of Profit Sharing and Labor Participation in Management [Sobre la Eficiencia de la Participación en los Beneficios y la Participación Laboral en la Gestión], *Bell Journal of Economics*, 545-555.

STIOKES B. (1978), *Worker Participation – Productivity and the Quality of Work Life [La Participación de los Trabajadores – Productividad y la Calidad de la Vida en el Trabajo]*. Worldwatch Institute, N.W., Washington, D.C.

STRAUSS G. (1980), Quality of worklife and participation as bargaining issues [La calidad de la vida laboral y la participación como temas de negociación], in H. A. Juris, M. Roomkin (Eds.), *The Shrinking Perimeter*, Lexington, MA: D.C. Heath and Company, 121–149.

STRAUSS G. (1982), Workers Participation in Management: An International Perspective [Participación de los Trabajadores en la Gestión: Un Perspectiva Internacional], *Research in Organizational Behavior [Investigación en Comportamiento Organizacional]*, Vol. 4, 173 - 265.

STREECK W. (1984), Co-determination: the fourth decade [Cogestión: la cuarta década], in Wilpert B, Sorge A., *International perspective on organizational democracy [Perspectiva Internacional sobre la democracia organizacional]*, *International yearbook of organizational democracy [Anuario Internacional de la democracia organizacional]*, vol.II, John Wiley & sons, Londres.

SZÉLL G. (1992), *Concise Encyclopedia of Participation and CoManagement [Enciclopedia Concisa de la Participación y la Cogestión]*, Nueva York, Walter de Gruyter.

TANNENBAUM A.S., COOK, R.A. (1974), Control and participation [Control y Participación], *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3, No.4, 35-46.

TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H. (1976), How To Choose a Leadership Pattern [¿Cómo escoger un Modelo Líder], in E.Williams (Ed.), *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation [Gestión Participativa: Conceptos, Teoría e Implementación]*, Atlanta, Georgia State University, 17-29.

TAYLOR F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management [Los Principios de la Gestión Científica]*, Nueva York, Harper and Row.

TERRY M. (2003), Partnership and the Future of Trade Unions [La Sociedad y el Futuro de los Sindicatos], *Economic and Industrial Democracy*, 24(4), 485-507.

TERRY M., (1999), Systems of Collective Employee Representation in Non-Union Firms in the UK [Sistemas de Representación Colectiva de los Empleados en Empresas Sin Sindicato en el RU], *Industrial Relations Journal*, 30(1), 16-30.

THOMAS J.C. (1990), Public Involvement in Public Management: Adapting and Testing a Borrowed Theory [Involucramiento Público en la Gestión Pública: Adaptación y Evaluación de una Teoría Prestada], *Public Administration Review*, Julio/Agosto, 435-445.

TOSI P. (2004), La nuova Società Europea e le relazioni industriali in Italia, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 500.

-
- TREU T. (1988), La partecipazione dei lavoratori alla economia delle imprese, in *Giurisprudenza Commentata*, 785.
- TREU T. (1989), Cogestione e partecipazione, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 598.
- TROXEL J.P. (Ed) (1993), *Participation Works [Trabajos de Participación]*. Alexandria, VA, Miles River Press.
- TURNBULL S. (1991), Equitable Capitalism: Promoting Economic Opportunity Through Broader Capital Ownership [Capitalismo Equitativo: Promoción de la Oportunidad Económica a través de un Accionariado más Amplio, in S.M. Speiser, *Socialising Capitalism*, Nueva York, New Horizons Press, 97-113.
- TURNBULL S. (1994), Building a Stakeholder Democracy, Ambitions for our Future: Australian Views, Economic Planning Advisory Commission [Construcción de la Democracia de las Partes Interesadas, Ambiciones para nuestro Futuro: Opiniones Australianas, Comisión Consultiva de Planificación de la Economía], Canberra, Australian Government Publishing Service.
- TURNBULL S. (1997), Stakeholder Co-operation [Cooperación de las Partes Interesadas], *Journal of Co-operative Studies*, 18-52.
- VAUGHAN-WHITEHEAD D., (1995), Workers' financial participation: east-west experiences [La participación financiera de los trabajadores: experiencias este-oeste], in *ILO Labour Management Series*, 80, OIT, Ginebra.
- VEALE S., (2005), Information and Consultation: A TUC Perspective on the Key Issues [Información y Consulta: Una Perspectiva del TUC sobre los Asuntos Claves], in Storey J., (Ed.), *Adding Value Through Information and Consultation [Agregar Valor a Través de la Información y la Consulta]*, Palgrave, Londres.
- VENEZIANI B. (1993), Stato ed autonomia collettiva - *Diritto sindacale italiano e comparato*, Cacucci, Bari, III ed.
- VENEZIANI B. (1995), I Comitati Aziendali Europei tra autonomia ed eteronomia, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 51.
- VISSER J. (1981), Democrazia industriale e crisi dell'occupazione in Olanda, in P. Montalenti (Ed.), *Operai ed Europa. La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, F. Angeli, Milano.
- VROOM V.H. (1976), Some Personality Determinants of the Effects of Participation [Algunos Factores Determinantes de la Figura de los Efectos de la Participación], in E. Williams (Ed.). *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation [Gestión Participativa: Conceptos, Teoría e Implementación]*, Atlanta, Georgia State University, 93-103.
- WAGNER J.A. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence [Efectos de la Participación en el rendimiento y la satisfacción: una reconsideración de la evidencia de la investigación], *Academy of Management Review*, Vol. 19, 312-30.
- WALTERS V., HAINES T. (1988), Workers' Use and Knowledge of the "Internal Responsibility System": Limits to Participation in Occupational Health and Safety [Uso y

Conocimiento del “Sistema Interno de Responsabilidad” de los Trabajadores: Límites de la Participación de las Seguridad y Higiene Ocupacional], *Canadian Public Policy*, 411-423.

WATRIN C. (1975), Gesellschaftliches Eigentum und Arbeiterselbstverwaltung - ein Weg zur Humanisierung der Gesellschaft?, *Ordo*, 79-96.

WATRIN C. (1976), Selbstverwaltete Unternehmen und Produktionsmitteleigentum, in Watrin C., Willgerodt H. (Eds), *Widersprüche der Kapitalismuskritik*. Festgabe für Alfred Müller-Armack. Wirtschaftspolitische Chronik, Heft 2/3, 157-178.

WEBER A.R. (1963), The Structure of Collective Bargaining and Bargaining Power: Foreign Experiences [La Estructura de la Negociación Colectiva y el Poder de la Negociación: Experiencias Extranjeras], *Journal of Law and Economics*, 79-151.

WEDDERBURN OF CHARLTON, DAVIES P. (1977) The Land of Industrial Democracy [La Tierra de la Democracia Industrial], *Industrial Law Journal*, 6, 197-211.

WEISE P., NUTZINGER H.G., EGER T. (1993), Eine ökonomische Analyse der mitbestimmten Unternehmung, in Ott C., Schäfe, H.B. (Eds), *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*, Heidelberg, Physica, 78-116.

WEISS m. (1992), Workers' Participation: Influence on Management Decision-Making by Labour in the Private Sector: GERMANY [La Participación de los Trabajadores: Influencia en la Toma de Decisiones Gerenciales por los Trabajadores en el Sector Privado: ALEMANIA] , *Bulletin of Comparative Labour Relations* vol.23, 107.

WEISS M. (1996), Workers' Participation in the European Union [La Participación de los Trabajadores en la Unión Europea], in, P. Davies et alii (Eds.) *European Community Labour Law: Principles and Perspectives [Derecho Laboral de la Comunidad Europea: Principios y Perspectivas]*, Liber Amicorum Lord Wedderburn of Charlton, Oxford, 213.

WEISS M., (2003), *Arbeitnehmermitwirkung in Europa*, NZA, 177.

WEISS M., SCHMIDT M. (2000), Federal republic of Germany [República Federal de Alemania], en Blanpain R., *International encyclopedia for labour law and industrial relations [Enciclopedia Internacional de derecho laboral y de relaciones laborales]*, Kluwer law international, Londres Boston.

WILLIAMS E. (Ed). (1976), *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation [Gestión Participativa: Conceptos, Teoría e Implementación]*, Atlanta, Georgia State University.

ZACHERT U. (2002), *Globalisierung und Arbeitswelt – Rechtliche Perspektiven*, AG, 35.

ZAMANOU S., GLASER S.R. (1994), Moving toward participation and involvement [En camino a la participación y el involucramiento], *Group and Organization Management*, Vol. 19, 475-502.

ZIMAROWSKI J.B. (1989), A Primer on Power Balancing Under the National Labor Relations Act [Manual sobre El Equilibrio del Poder bajo la Ley Nacional de Relaciones Laborales], *University of Michigan Journal of Law Reform*, 47-104.

ZÖLLNER W., SEITER, H. (1970), *Paritätische Mitbestimmung und Artikel 9 Abs. 3 Grundgesetz*, ZfA, 97.