

VS/2014/0356 - Proyecto **To.Be.E. EWC** – *Hacia una mejor participación de los trabajadores en las empresas: funciones y tareas de los principales actores a la hora de constituir y mejorar los Comités de Empresa Europeos.*

# **Proyecto To. Be. E. EWC**

## **Micromanuales**

*To.Be.E.EWC*

Co-funded by  
the European Union



*La responsabilidad de los contenidos recae sobre los autores y no sobre la CE.*

# Índice

## Micromanuales para los representantes de los trabajadores de los CEE

### Parte I

#### Introducción

- 1.1. Presentación del proyecto (Mauro Bossola)
- 1.2. Los retos de *To Be.E. EWC* (Angelo Di Cristo – Gabriele Guglielmi)
- 1.3. ¿Para qué sirve un CEE? (Giorgio Verrecchia)
- 1.4. Bases sobre políticas contables de empresas y grupos (Anna Maria Romano)
- 1.5. Guía para la organización de un Comité de Empresa Europeo (Mario Ongaro)
- 1.6. Presentación del cuestionario (Nicola Iannello)

### Parte II

#### Manual sobre *Be.E. EWC*

- 2.1. Instrucciones de uso. Leyenda.
- 2.2. Introducción a los manuales.
- 2.3. Inicio y pasos
  - 2.3.1. Inicio – lista de comprobación
- 2.4. Alianzas de sindicatos - pasos
  - 2.4.1. Alianza de sindicatos - pasos anexo
  - 2.4.2. Alianza de sindicatos lista de comprobación.
- 2.5. Constitución de una comisión negociadora. Pasos.
  - 2.5.1. Consejos para la organización de un encuentro internacional con interpretación lista de comprobación
- 2.6. Negociación de un acuerdo de CEE. Pasos.
  - 2.6.1. Introducción a las negociaciones para un acuerdo de CEE: de los requisitos mínimos a los resultados deseables
  - 2.6.2. Además
  - 2.6.3. Negociación del acuerdo de CEE - anexo: Componentes de un acuerdo de CEE
- 2.7. Gestión del CEE.
  - 2.7.1. Gestión del CEE - lista de comprobación.
  - 2.7.2. Gestión del CEE - Información confidencial - anexo
  - 2.7.3. Gestión del CEE - anexo
- 2.8. Renovación del acuerdo. Pasos.

### Parte III

#### Los actores y sus funciones

- 3.A. Organizador - funciones
  - 3.A.1 Funciones del organizador – lista de comprobación.

- 3.B. Delegados sindicales - básico - **anexo**.
  - 3.B.1. Delegados sindicales en sociedades transnacionales (STN)
- 3.C. Miembros del CEE - funciones
  - 3.C.1. Miembros del CEE - **lista de comprobación**.
  - 3.C.2. Funciones del miembro suplente del CEE - **anexo**
- 3.D. Comité directivo del CEE.
- 3.E. Secretario/Presidente del CEE - funciones.
  - 3.E.1. Secretario/Presidente del CEE - **lista de comprobación**.
- 3.F. Secretario técnico
  - 3.F.1. Funciones del secretario técnico - **lista de comprobación**.
  - 3.F.2. Estudio de caso del secretario técnico de Unicredit - **anexo**
- 3.G. Coordinador del GEN del CEE - funciones
  - 3.G.1. Coordinador del GEN del CEE - funciones **lista de comprobación**.
  - 3.G.2. Funciones y tareas de los coordinadores del GEN y del CEE - **anexo**
- 3.H. Funciones del experto del CEE.
  - 3.H.1. Funciones del experto durante las negociaciones para la constitución de un CEE **anexo**

## Parte IV Herramientas

- 4.1. Plantilla
- 4.2. Componentes del Consejo de Administración
- 4.3. Ficha OIT-OCDE
- 4.3. [Marco jurídico sobre la formación de miembros del CEE.](#)

## Parte V Apéndices

- 5.1. Bibliografía
- 5.2. Breve glosario y acrónimos
- 5.3. Glosario: contabilidad empresarial

## Parte I *Premisa*

### 1.1 Presentación del proyecto (Mauro Bossola)

Presentamos To.Be.E.Ewc, un trabajo respaldado por la Comisión Europea/DG Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, que realizamos como organizaciones sindicales y representantes de Comités de Empresa Europeos de distintos sectores, crediticio y comercial especialmente; su objetivo es brindar a los operadores involucrados un manual que puedan utilizar en el terreno, ayudando a los representantes sindicales de nivel básico en los procedimientos principales y en las demás tareas de establecimiento y gestión de un Comité de Empresa Europeo.

El manual es el resultado de un trabajo hecho conjuntamente con y dentro de las empresas que operan en los sectores europeos del crédito y del comercio; el manual, precedido por un estudio previo que destacó las ambiciones y las preguntas de los sectores de los servicios más avanzados que, tras aceptar los retos, llevan mucho tiempo operando en la Unión Europea haciendo de ella su entorno operativo y económico natural, contribuyó significativamente a su crecimiento exigiendo un sistema de reglas y garantías tan avanzadas y productivas por lo menos como el compromiso y la mejoría de destrezas que se les exige a los trabajadores de cada sector, especialmente el de los servicios.

A nosotros nos corresponde nada menos que seguir con el trabajo que empezó con este proyecto común, compartido con los compañeros de Filcams-CGIL, FNV, Fsub, Mube, Handels y UNI-Europea, con el objetivo de brindar una herramienta común para impulsar el intercambio y la participación transnacional de los representantes de los trabajadores, lo que debería ser el primer paso de un proceso de integración mucho más profundo, además de esperado por el sector productivo. **En este marco hay que mencionar la disponibilidad del Instituto Sindical Europeo (ETUI) para cooperar en el proyecto durante su desarrollo y después de su conclusión.**

Nos sentiremos satisfechos si este trabajo ayudará a los jóvenes trabajadores y los representantes laborales a comprender la vida y el desarrollo de los Comités de Empresa Europeos; del mismo modo, también las empresas beneficiarán de este aporte, porque deberán dialogar necesariamente con los representantes de los trabajadores, implicándolos en sus decisiones estratégicas.

Es nuestro deseo que el diálogo y el compartir, a escala tanto regional como europea, puedan traducirse en crecimiento estable y compartido, y no en falso provecho que implica pérdida de valor y empobrecimiento de los valores, lo que ocurre cuando una economía es manejada sin real participación.

La solidez de la Unión Europea respecto de las fuerzas disgregadoras existentes depende de su capacidad de fortalecer el crecimiento social y participativo del trabajo contra los egoísmos que surgen de los poderes económicos, a veces incapaces de mantenerse en contacto con la sociedad en términos de diálogo, equidad y desarrollo.

**Mauro Bossola, F.A.B.I. Vice Secretario General**

## 1.2 Los retos de *To Be.E. EWC* (Angelo Di Cristo – Gabriele Guglielmi)

El reto es el de crear una herramienta ágil, que pueda extenderse rápidamente y que sea comprensible para aquellos que todavía no están viviendo la experiencia del CEE. Es el de crear una herramienta que sea de utilidad tanto para aquellos que abordan esta experiencia sindical desde una fase de inicio como para aquellos que ya llevan algo más de tiempo en el mundo de los CEE. Se trata de una herramienta multilingüe que estará disponible en la dirección <http://www.tobeeewc.eu/> y que podrá ser totalmente descargable o navegable para las partes interesadas que quieran conocer las funciones que desempeñan o van a desempeñar. Todo esto ha sido posible gracias a la contribución tecnológica de Pietro Gentile, y también gracias a los dos años de intenso trabajo y la integración progresiva de textos y herramientas que todos y cada uno de nosotros podremos consultar en la dirección <http://bit.ly/1Qzz5oB> y que han sido editados y revisados por Federica Cochi y Francesco Colasuonno.

### 1.3 ¿Para qué sirve un CEE? (Giorgio Verrecchia)

El Comité de Empresa Europeo (de ahora en adelante, CEE) es un órgano representativo para los trabajadores que se constituyó por primera vez mediante la Directiva Europea 94/45/CE del Consejo de 22 de septiembre de 1994 sobre la *constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria*.

Lo que claramente refleja esta Directiva es la conciencia de que el funcionamiento del mercado implica naturalmente un proceso de concentración de empresas, fusiones transfronterizas, absorciones y empresas conjuntas y, por lo tanto, de una transnacionalización de las empresas y grupos de empresas. Sería utópico, pues, pensar que este proceso puede desarrollarse de manera armoniosa, sin riesgos de que haya un *dumping* social que vaya en detrimento de los trabajadores. En ese sentido, ya en sus primeros considerandos, la Directiva especifica que *es preciso que las empresas y grupos de empresas que trabajen en varios Estados miembros informen y consulten a los representantes de los trabajadores afectados por sus decisiones; y alerta sobre el hecho de que los procedimientos de información y consulta a los trabajadores previstos en las legislaciones o prácticas de los Estados miembros no se adaptan con frecuencia a la estructura transnacional de la entidad que adopta la decisión que afecta a dichos trabajadores*. Esta situación podría desembocar en el trato desigual de los empleados que se vean afectados por las decisiones en el seno de una empresa o de un grupo de empresas.

Por lo tanto, era necesario adoptar las medidas adecuadas para garantizar que se informe y se consulte a los empleados de empresas o grupos de empresas de dimensión comunitaria en aquellos casos en que se tomen decisiones que les afecten en un Estado Miembro que no sea el suyo.

Y así fue cómo nació el CEE: el órgano representativo de la empresa a nivel transnacional que tiene por cometido garantizar que se informe y se consulte a los empleados de empresas o grupos de empresas que operen en dos o más Estados miembros.

Tras un determinado período de tiempo, se hizo necesario actualizar la Directiva anteriormente citada, por lo que fue derogada y refundida en la Directiva 2009/38/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 6 de mayo de 2009 sobre la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria (versión refundida). Esta Directiva, entre otras cosas, introdujo la noción de transnacionalidad, definió la información y la consulta e hizo una referencia específica a los sindicatos (que no aparecían en la Directiva anterior).

De hecho, se desprende que el legislador europeo tiene conciencia de la competencia que tienen los sindicatos para ocuparse de cuestiones transnacionales que interesen de especial manera a los trabajadores. Es en la Directiva 2009/38 donde, de manera específica, aparece por primera vez el sindicato nacional y europeo. Esta novedad, que nace de la conciencia de que un CEE apoyado por el sindicato a nivel nacional y europeo tiene más posibilidades de cumplir los

objetivos de la Directiva, reconoce la proximidad del sindicato a los órganos representativos de los trabajadores, mitigando ese sentimiento neutro que dejaba el órgano representativo de la Directiva 94/45. O, lo que es lo mismo, de una representación de los trabajadores sin rastro de los sindicatos, con la Directiva de 2009 se pasa a un reconocimiento del *papel que pueden desempeñar las organizaciones sindicales reconocidas en la negociación o renegociación de los acuerdos constitutivos de los comités de empresa europeos, apoyando a los representantes de los trabajadores que expresen la necesidad de recibir dicho apoyo. Para poder hacer un seguimiento de la creación de nuevos comités de empresa europeos y fomentar las buenas prácticas, se informará a las organizaciones sindicales competentes y de empleadores reconocidas como interlocutores sociales europeos de la apertura de negociaciones* (ver considerando n. 27).

Sin embargo, no es lugar este para examinar en detalle los aspectos jurídico-sindicales del CEE; y tampoco es posible que analicemos aquí las definiciones de información, consulta y transnacionalidad, a pesar de la innegable importancia que revisten. La economía del presente estudio no lo permite.

Pero hay una pregunta, que es la que da título a este trabajo, a la que sí debemos dar respuesta: ¿Para qué sirve el CEE?

Está claro que, ante las libertades fundamentales en las que se apoya el mercado europeo, era necesario facilitar y garantizar la existencia de unos derechos de información y consulta de los trabajadores con el objetivo de proteger tanto al trabajador como su dignidad, antes incluso que las condiciones de trabajo.

El CEE es el órgano depositario de esta función.

El CEE constituye una herramienta fundamental a la hora de tratar con empresas o grupos de empresas transnacionales, que permite proteger los empleos de los trabajadores y evitar comportamientos improcedentes o nocivos para con estos últimos en función del país donde opere la empresa. Massimo D'Antona escribió que «la empresa piensa con los pies», queriendo decir que la empresa irá allí donde la producción cueste menos. Pues bien, el CEE, si se constituye debidamente, es capaz de hacer que las empresas se sometan a un reajuste general para evitar la distorsión nacional o las situaciones de *competencia* entre dos grupos de trabajadores.

En pocas palabras, el CEE desempeña un importante papel al facilitar el intercambio de información entre representantes de los trabajadores; identificar omisiones de información por parte de la dirección; facilitar el intercambio de ideas para la solución de problemas comunes; permitir el uso de toda la información disponible en cualquier lugar (también fuera del país), lo que podría ser útil en la negociación; y, por último, pero no por ello menos importante, evitar las diferencias que existen de un país a otro en lo que concierne el trato que reciben los trabajadores.

En el contexto actual de globalización creciente, el CEE constituye un valioso recurso que también ha sufrido cambios imprevistos (y polémicos, si pensamos en la participación del CEE, en varias capacidades, en la celebración de convenios colectivos transnacionales), y debe

esforzarse cada vez más para anticipar los cambios que se producen en las empresas, con el objetivo de prevenir o reducir las repercusiones negativas que resultan de la reestructuración.

*En palabras de la Directiva 2009/38, solamente con un diálogo que se produzca al mismo nivel en que se elaboran las orientaciones y con una implicación efectiva de los representantes de los trabajadores se permite anticipar y acompañar el cambio.*

Por eso es importante que los miembros del CEE conozcan bien sus funciones y perfeccionen las habilidades que necesitan para poder desempeñarlas. También es igualmente importante que en el acuerdo por el que se constituya el CEE se garantice la conexión entre el propio CEE y los representantes sindicales locales y nacionales para que los miembros del CEE puedan informar a los representantes de los empleados de los establecimientos o empresas de dimensión comunitaria sobre el contenido y los resultados del procedimiento de información y consulta.

#### 1.4. Bases sobre políticas contables de empresas y grupos (Anna Maria Romano)

Los datos de un balance no son tan atractivos para un sindicalista como puede serlo la negociación, pero si se analizan con atención, podrían aportar gran cantidad de información interesante sobre los fundamentos económicos de una empresa o grupo de empresas y permitir la obtención de herramientas que pueden ser útiles en la negociación. Sabemos bien que los datos de un balance constituyen solo una instantánea del estado de salud de una empresa, y que no dan una visión de conjunto, sino una visión parcial de un momento concreto. Aun así, el análisis de dichos datos podría convertirse en un punto de apoyo clave a la hora de tomar decisiones político-sindicales en el marco de un CEE.

La contabilidad puede parecer compleja, y no es algo que se aprenda con un manual o con un cursillo. Por eso, existe el riesgo de que se subestimen las posibilidades de conocimiento que están y que deben estar a disposición de todos los sindicalistas a todos los niveles.

**Detrás de cada cifra puede encontrarse la influencia de nuestra actividad sindical: la redistribución más o menos equilibrada de la riqueza que produce una empresa entre sus partes interesadas es una cuestión que incumbe al sindicato.**

**¿Qué determina el valor de una empresa?: ¿Los beneficios que produce o el valor que dan a esos beneficios las partes interesadas que intervienen en el proceso productivo y en la vida de la propia empresa?**

Analizar un balance puede ayudarnos a dar respuesta a preguntas como esta. Se trata de una operación compleja que recurre principalmente a técnicas cuantitativas de elaboración de datos con las que se analiza el balance (comparando datos en el tiempo y el espacio) para obtener información cualitativa sobre la gestión, la empresa y sus estrategias industriales.

**El análisis de balances nos brinda la posibilidad de transformar los datos contables en información.**

Más exactamente, nos permite definir índices que resumen la propia información: estos indicadores son útiles porque pueden establecer relaciones de valores que hacen posible la lectura de un balance sin demasiada dificultad.

El análisis de balances mediante ÍNDICES constituye una herramienta poderosa que permite al analista elaborar índices y cocientes que representan la situación de una empresa en términos de rendimiento económico, patrimonio y finanzas, dado que los datos de un balance guardan relación directa con las causas que determinan esa situación. Si se analizan con la debida atención, es posible entender el origen y el destino de una determinada parte de la empresa y qué tipo de estrategias reales, además de las declaradas, se están aplicando (en una sola de las empresas del grupo, en una zona geográfica, con una compleja visión de perspectiva, etc.).

Hay que tener claro que este análisis no es una varita mágica y que ningún indicador tiene significado por sí solo a falta de un elemento comparativo: **una comparación en el tiempo**

**(balances diferentes de años distintos) o en el espacio (empresas similares) permite obtener una evaluación del estado de salud del grupo o parte del mismo.**

Un índice de balance también cuenta con la **ventaja de normalizar datos de muy diferente naturaleza**, lo que permite comparar diferentes períodos, territorios y empresas.

El primer paso es reunir los datos que sean útiles para el análisis.

Los datos pueden obtenerse a partir de información interna (balances, documentos oficiales, libros de la empresa, etc.) o a partir de información externa. El análisis interno se caracteriza por el conocimiento y la evaluación tanto del balance contable como de la información fuera de balance de la empresa en cuestión. El análisis externo se basa en documentos públicos y, a veces, en relaciones informales. En este contexto, la información informal puede ser crucial para los delegados sindicales internos a todos los niveles.

A este respecto, nos referiremos a varios aspectos de la práctica conocida como «denuncia de irregularidades».

En el caso de grupos multinacionales, la principal fuente de información es el balance consolidado, que define la situación patrimonial, económica y financiera de un grupo de empresas, unidas en niveles de participación y/o control de conformidad con la normativa europea, consideradas como una sola entidad, con independencia de los sujetos jurídicos individuales. Todas las empresas que forman parte de dicho grupo se integran en divisiones o ramas de una única empresa de mayor tamaño. (Norma Internacional de Contabilidad n. 27, Estados Financieros Consolidados y Contabilización de las Inversiones en Subsidiarias; referencia normativa a la Directiva 2013/34/UE.)

Para los CEE, el análisis de balances de datos de grupos puede ser útil para aumentar el sentimiento de complejidad creciente de la actividad sindical, que ya no puede limitarse a las circunstancias nacionales o territoriales. Está claro, desde un punto de vista objetivo, que en los datos complejos influyen las decisiones que toman a título individual las empresas que forman parte de un grupo y que se toman en países del área de operaciones de una empresa multinacional. **Las fronteras desaparecen y se amplía el alcance del sindicato: el bienestar y los derechos de un país son siempre algo que preocupa a todos, también desde un punto de vista de negociación individual.**

**El objetivo último de estas orientaciones sobre contabilidad no es el de que nos convirtamos todos en expertos en análisis de balances, sino el de fomentar la evaluación de los resultados del balance contable como una herramienta para la actividad sindical, con la idea de que ningún tipo de producción, tanto económica como financiera, descuide el valor añadido de carácter social de que se beneficia la propia actividad en términos de derechos y justicia social.**

### 1.5. Guía para la organización de un Comité de Empresa Europeo (Mario Ongaro)

Una guía para la organización de un CEE debería tener como principal objetivo el de orientar las prácticas reales para maximizar los resultados en cuanto a: la capacidad de las mismas de satisfacer las demandas de los miembros del CEE; y la eficacia de dichos miembros a la hora de ejercer sus funciones de representación de los trabajadores. Por lo tanto, he intentado escribir las partes de los micromanuales de modo que den una serie de indicaciones, sugerencias y análisis que puedan contribuir de manera concreta a este cometido.

De todas maneras, estoy cada vez más convencido de que la mayor parte de las flaquezas y de la ineficacia de que adolecen las prácticas reales (que, por otra parte, han revertido a menudo en una actitud de creciente desmotivación entre los miembros del CEE) se debe a su distanciamiento de la idea que en un principio llevó al legislador de la Unión Europea a refundir la Directiva 94/45 para obtener la 2009/38. Dicha idea era la de colocar la refundición en la Agenda de «Estrategias europeas para el empleo, la anticipación y la gestión del cambio 2007/13». Es cierto que la versión final de la Directiva 2009/38 es, a su vez, algo distante de la idea original, pero cuanto más velen los miembros del CEE por que las prácticas reales se ajusten a la Directiva tal y como está, mejores y más concretos serán los resultados del CEE.

Por eso a menudo a habrá referencias a este enfoque teórico en los próximos capítulos o micromanuales, eso sí, teniendo en cuenta que un esfuerzo individual y colectivo para reducir la distancia del nivel teórico constituiría un enfoque muy concreto en aras de una mejora de las prácticas reales y para devolver la motivación a más de un miembro del CEE.

1.6. Presentation of the questionnaire (Nicola Iannella)

## 2.1. Instrucciones de uso. Leyenda.

### LEYENDA

**Cada ficha de datos se compone de cinco partes:**

**número/categoría +**

- 1 **Introducción (ed. Personal)**
- 2 **Organización relativa al CEE (ed. Mario Ongaro)**
- 3 **Cuestiones jurídicas (ed. Giorgio Verrecchia)**
- 4 **Contabilidad empresarial (ed. Anna Maria Romano)**
- 5 **Comunicación, información (ed. Nicola Ianniello)**

### INSTRUCCIONES DE USO DEL MANUAL (en papel y digital)

La versión **D** se estructura se basa en el modelo [Wikipedia](#) y enlaza con vínculos en inglés o en la lengua seleccionada.

La versión **C**, disponible únicamente en inglés, puede contener anexos, de los cuales uno específico contendrá una lista de páginas web de organizaciones clave, como:

CES <http://www.etuc.org/>

ETUI <http://www.etui.org/>

UNI Europa <http://www.uniglobalunion.org/regions/uni-europa/news>

O de las principales bases de datos, como por ejemplo:

[La base de datos CEE es un servicio específico que ofrece el Instituto Sindical Europeo](#)

[BASE DE DATOS DE EMPRESAS EUROPEAS \(SE\) - ECDB](#)

[Base de datos sobre convenios colectivos transnacionales](#)

El manual se basa en las Orientaciones de UNI Europa, y está compuesto de:

INSTRUCCIONES (este documento)

Introducción a las normas utilizadas y otros documentos sobre STN (sociedades transnacionales), CEE (Comités de Empresa Europeos) y convenios transnacionales y mundiales.

Posibles [Anexos](#) (o [enlaces](#)) con información detallada sobre aspectos específicos de la combinación función-fase y las listas de comprobación.

[Anexos / Herramientas](#)

[Bibliografía](#)

[Glosario](#)

### **Nota sobre el manual To Be.E. EWC**

**El manual va dirigido a mujeres y hombres. El uso de los términos *hombre* o *mujer*, salvo en casos excepcionales explícitamente señalados, deberá entenderse como una referencia a **hombres y mujeres**.**

**Al hablar de modalidades operativas, cuando mencionamos la UNI Europa Federación Europea, a no ser que se indique lo contrario, nos referimos a la **Federación Europea**.**

## 2.2. Introducción a los manuales

### 2.2.0. Presentación

Este manual recoge el proceso sindical de la constitución de un Comité de Empresa Europeo (CEE), un órgano para la Información y la Consulta (I+C).

Sigue el orden cronológico de las fases temporales del proceso: lo hace describiendo las funciones de sus *principales actores*.

Utiliza fichas de datos para describir y autocontrolar (listas de comprobación) las habilidades específicas que cada uno necesita para desempeñar sus funciones de la mejor manera.

### 2.2.a. Principales temas del CEE

#### FUENTES

[Organización de las relaciones laborales en los diferentes Estados miembros](#)

[Derechos de información, consulta y participación de los trabajadores](#)

<http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es>

**Base de datos de convenios colectivos transnacionales** \* Se recomienda hacer una distinción analítica entre los varios convenios colectivos transnacionales, como la que se hace en la base de datos, pero también hay que tener en cuenta la diferencia básica entre una «Declaración Conjunta» y un verdadero Convenio Colectivo en cuanto a su carácter de compromiso vinculante para los interlocutores sociales.

Orientaciones de UNI Europa sobre los Comités de Empresa Europeos

**Las fuentes anteriormente citadas deberían consultarse en conocimiento de dos cuestiones que son fundamentales cuando se decide constituir un CEE.**

- FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE VARIAS DIRECTIVAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y LA CONSULTA
- LA AGENDA EUROPEA PARA LA REVISIÓN DE LA DIRECTIVA 94/95: UN PAPEL IMPORTANTE PARA LOS CEE EN «LA GESTIÓN Y LA ANTICIPACIÓN DEL CAMBIO»

1) UN EJEMPLO DE ESA FALTA DE COORDINACIÓN EN LO REFERENTE A LA CONSULTA ENTRE LAS PRINCIPALES DIRECTIVAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y LA CONSULTA podría ser incluso la propia definición que se da de la CONSULTA en las respectivas partes principales de la Directiva 2009/38 y la Directiva 2002/14:

#### **Directiva 2009/38 Artículo 2**

g) «consulta»: la apertura de un diálogo y el intercambio de opiniones entre los representantes de los trabajadores y la dirección central o cualquier otro nivel de dirección más apropiado, en un momento, de una manera y con un contenido que permitan a los representantes de los trabajadores emitir **un dictamen** sobre la base de la información facilitada sobre las medidas propuestas acerca de las cuales se realiza la consulta y sin perjuicio de las responsabilidades de la dirección, y en un plazo razonable, que **pueda ser tenida en cuenta** en la empresa o el grupo de empresas de dimensión comunitaria.

#### **Directiva 2002/14**

La consulta se efectuará: a) en un momento, de una manera y con un contenido apropiados; b) al nivel pertinente de dirección y de representación, en función del tema tratado; c) con arreglo a las informaciones

proporcionadas por el empresario, de conformidad con la letra f) del artículo 2, y al 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 empresario y obtener **una respuesta justificada a su eventual dictamen**; e) **con el fin de llegar a un acuerdo** sobre las decisiones que se encuentren dentro de las potestades del empresario mencionadas en la letra c) del apartado 2. Por ejemplo, las decisiones que probablemente conlleven cambios sustanciales en la organización del trabajo o las relaciones convencionales.

He marcado en negrita el concepto de la que debería ser la finalidad del dictamen según estas dos Directivas, ambas relativas a la información y la consulta, para poner de manifiesto de manera clara la notable diferencia que existe entre las dos.

## 2) LA AGENDA EUROPEA PARA LA REVISIÓN DE LA DIRECTIVA 94/95: UN PAPEL IMPORTANTE PARA LOS CEE EN «LA GESTIÓN Y LA ANTICIPACIÓN DEL CAMBIO»

- 1 La revisión de la Directiva CEE 94/95 se programó para 1999, pero ha habido un retraso de exactamente 10 años; un retraso político debido principalmente a resistencias por parte de la patronal, aunque también debido a contradicciones internas en el frente sindical europeo (véase la ambivalencia fundamental en lo relativo a la función de un CEE).
- 2 Los legisladores europeos, al contrario de lo que se esperaba, en lugar de programar esta revisión en el marco de la Agenda para una «Nueva dinámica de las relaciones laborales», incluyeron este tema en las «Estrategias europeas para el empleo, la anticipación y la gestión del cambio 2007/13».
- 3 Por lo tanto, se da a los CEE un papel muy activo y tareas muy ambiciosas, en frentes que interesan profundamente a los sindicatos, como la gestión de las reestructuraciones empresariales y los efectos relativos en los trabajadores, así como las políticas activas en materia de empleo, tanto en el diálogo social europeo como en la formación permanente, y también en el contexto de las complejidades nacionales en lo referente a los planes de reconversión para profesionales afectados por la reestructuración.

### 2.2.b. Fuentes jurídicas

De conformidad con el [Tratado de la Unión Europea y el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea](#), uno de los objetivos de la Comunidad y de los Estados miembros es promover el diálogo social.

Así pues, la legislación a la que nos referimos incluye, en particular:

- la Carta de los Derechos Fundamentales de Niza de 2000 (artículo 27);
- la Directiva 2009/38/CE sobre Comités de Empresa Europeos;
- la Directiva 2001/86/CE por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (SE) en lo que respecta a la implicación de los trabajadores; y
- las transposiciones nacionales de estas directivas en los 30 países del Espacio Económico Europeo.

### 2.2.c. Contabilidad empresarial: utilización del manual

El objetivo de este manual sobre contabilidad es aportar herramientas sencillas para brindar conocimientos generales. No buscamos analizar en profundidad la materia ni convertirnos en expertos de la cuestión.

¿Por qué hablar del análisis de balances? Pues porque creemos que es útil para definir algunas claves de conocimiento que, aunque sean muy pequeñas, pueden ayudar a entender qué tipo de información hay que pedir a las empresas y a negociar la constitución y la vida de un CEE.

Los datos de un balance contable pueden darnos indicios importantes sobre el estado de salud del grupo, o de partes del mismo, así como sobre sus estrategias industriales.

Después de esta breve introducción, he aquí algunas instrucciones sobre cómo utilizar esta parte del micromanual. Al contrario de lo que ocurre con otros temas, es imposible definir datos para cada paso o

función.

El análisis de balances y su consolidación, en el caso de un grupo transnacional, es una cuestión compleja que requiere conocimientos y pericia, lo cual no es un requisito para los sindicalistas en este contexto. Lo que nos interesa es solo brindar la posibilidad de comprender dónde nos encontramos y cuál es la condición de salud general.

Por lo tanto, se aplican conocimientos básicos a cada paso para cada función, con ligeras variaciones.

«5.3. Glosario: contabilidad empresarial» es la sección básica del tema *contabilidad empresarial*, así que se explicitará una sola vez.

Cada ficha de datos invita a consultar la sección que lleva por nombre «5.3. Glosario: contabilidad empresarial» y que, de manera muy resumida, aporta conocimientos básicos de los temas más estrictamente relacionados con la contabilidad en general y con los grupos transnacionales en particular.

Define algunos elementos útiles para las decisiones políticas de los que trabajan en CEE, y aporta algunos índices básicos que son especialmente eficaces a la hora de evaluar el estado de las empresas con las que se está tratando.

El principal objetivo es ayudar a aquellos que se plantean la constitución de un CEE a entender qué es lo que hay que preguntar para comprender mejor la situación real en la que se está operando y poder negociar lo que se necesite (incluso la mera presencia de un experto en la materia, a elección del sindicato, cuando lo consideremos pertinente).

Una parte considerable de este micromanual consiste en el planteamiento de una serie de preguntas y consideraciones que, comenzando por los datos del balance, permiten hacer una evaluación de las estrategias industriales del grupo.

En algunas de las fichas de datos se hace hincapié en algunos aspectos peculiares, además de lo que ya se ha dicho. En algunos pasos/funciones, se recomienda estudiar en mayor profundidad algunos temas o evaluar herramientas específicas, como complemento de la base común.

Este paso también es necesario para identificar la necesidad y solicitar más formación a todos los niveles.

## 2.3. Inicio y pasos

### 2.3.0. Identificación de las empresas que pueden tener un CEE

#### **Identificación de las empresas que reúnen las condiciones para contar con un CEE**

Los sectores de UNI Europa, también a petición de un afiliado, deberían identificar aquellas empresas de su ámbito de competencia en las que sería apropiado iniciar el proceso de creación de un CEE. Los afiliados de UNI Europa desempeñan un papel clave en ese sentido, por medio de sus conocimientos nacionales y de sus contactos directos con los trabajadores y los comités de empresa nacionales, si los hay.

#### 2.3.a. La decisión de constituir un CEE

UNI Europa reconoce que la decisión de establecer o no una comisión negociadora recae en los representantes de los trabajadores de la empresa, conjuntamente con la dirección central de la misma. De todos modos, UNI Europa debería evaluar si es aconsejable fomentar el establecimiento de una comisión negociadora o si es preferible adoptar una estrategia diferente para con la empresa. Si se decide establecer una comisión negociadora, deberá hacerse en el momento oportuno y con la colaboración de los afiliados interesados.

*\*(más de 1000 empleados en Europa y más de 150 empleados en 2 países).*

*La decisión de hacerse cargo o no de un CEE específico o de una determinada multinacional es, en cualquier caso, una decisión en su mayor parte política. Los criterios enumerados son razonables. Para las Federaciones Europeas, son dos los puntos cruciales:*

- *Los CEE (y/o las empresas multinacionales en las que puede constituirse un CEE) sindicalizados precisan de unas capacidades y de una experiencia sindical transnacional que fomente y facilite las alianzas sindicales entre países diferentes, sobre la base de un conocimiento profundo de experiencias pasadas con CEE: este debería ser el primer cometido de las Federaciones Europeas en este contexto.*

*Por otra parte, los CEE menos sindicalizados no tienen por qué perder la esperanza. Deberíamos al menos intentar actuar como expertos de las Federaciones Europeas, aportando el valor añadido de las habilidades y los conocimientos técnicos de la Directiva CEE (y normas complementarias – ver la base de datos mencionada), así como de las experiencias relativas al funcionamiento práctico de otros CEE y los problemas que les son inherentes. Se trata de un valor añadido que también los CEE menos sindicalizados tienen que reconocer y que puede servir como base para el proceso de sindicalización.*

- *En cualquier situación, la red de relaciones transnacionales entre sindicatos, los contactos y la capacidad de identificar a personas de confianza en varios países constituyen un valor añadido determinante cuando se busca calidad y perspectivas de futuro para todos los CEE; un valor añadido que es propio del experto (o «coordinador») de las Federaciones Europeas.*

#### **La ambivalencia de los sindicatos para con el CEE**

Una vez que se toma la decisión de constituir un CEE, hemos de tener muy presente la contradicción que existe entre el papel potencial de los sindicatos a la hora de concretizar esa decisión y las limitaciones que dicho papel lleva consigo, impuestas también por la Directiva 2009/38, incluso antes e independientemente de cualquier práctica actual, ya que la 2009/38 da a los sindicatos el mandato único de representar a su Federación Europea competente, solo durante las negociaciones (o renegociaciones) del acuerdo sobre la constitución de un CEE y solo en calidad de **expertos**, previa invitación voluntaria (y no obligatoria) por parte de la comisión negociadora.

«Durante las negociaciones, la comisión negociadora puede solicitar la asistencia de expertos que ella misma haya elegido y que pueden ser representantes de las organizaciones de trabajadores pertinentes reconocidos a nivel europeo. Esos expertos y representantes sindicales pueden participar en reuniones de

negociación en calidad de asesores y a petición de la comisión anteriormente citada.» (Artículo 5.4.)

Esta contradicción ha hecho que sea y que siga siendo difícil (tanto para los sindicatos como para las federaciones sindicales de la Unión Europea) responder a preguntas como las tres que se presentan a continuación, o, al menos, darles una respuesta clara:

**¿Deberíamos intentar ampliar al máximo posible el papel de facto en los CEE hasta llegar a la gestión del convenio colectivo transnacional?**

**¿Deberíamos, en lugar de eso, limitar ese papel al aspecto de la información y la consulta?**

**¿Deberíamos participar (como coordinadores) solo en CEE sindicalizados o deberíamos esforzarnos por sindicalizar el mayor número posible de ellos?**

### 2.3.b. Cuándo la constitución de un CEE es obligatorio. Quién está obligado.

#### ¿Cuándo es obligatoria la constitución de un CEE?

De conformidad con la Directiva 2009/38, en toda empresa o grupo de empresas de dimensión comunitaria deberá constituirse un comité de empresa europeo o un procedimiento de información y consulta a los trabajadores, cuando proceda según lo establecido en el Artículo 5, inciso 1, con el objetivo de informar y consultar a los trabajadores.

A efectos de esta Directiva, se entenderá por:

- a) «empresa de dimensión comunitaria»: toda empresa que ocupe 1 000 o más trabajadores en los Estados miembros y, por lo menos en dos Estados miembros diferentes, empleen 150 o más trabajadores en cada uno de ellos;
- b) «grupo de empresas»: un grupo que comprenda una empresa que ejerce el control y las empresas controladas;
- c) «grupo de empresa de dimensión comunitaria»: todo grupo de empresas que cumpla las siguientes condiciones:
  - que empleen 1000 o más trabajadores en los Estados miembros,
  - que comprenda al menos dos empresas miembros del grupo en Estados miembros diferentes, y
  - que al menos una empresa del grupo ocupe 150 o más trabajadores en un Estado miembro y que al menos otra de las empresas del grupo emplee 150 o más trabajadores en otro Estado miembro.

#### ¿Quién está obligado?

La dirección central será responsable de crear las condiciones y los medios necesarios para el establecimiento de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta, en una empresa o en un grupo de empresas de dimensión comunitaria.

Cuando la dirección central no se encuentre en un Estado miembro, el representante de la dirección central en un Estado miembro, que deberá nombrarse si es necesario, asumirá la responsabilidad de crear las condiciones y los medios necesarios para el establecimiento de un comité de empresa europeo.

En ausencia de dicho representante, la dirección de la empresa o del grupo con el mayor número de empleados en cualquiera de los Estados miembros asumirá la responsabilidad de crear las condiciones y los medios necesarios para el establecimiento de un comité de empresa europeo.

### 2.3.c. Características del grupo

#### ***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual.***

**Al principio es importante saber en qué tipo de grupo transnacional estamos operando, en términos de:**

- **naturaleza del grupo,**
- **estructura del grupo, y**

- **composición geográfica.**

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial.  
En particular: B.***

## 2.3.1. Inicio – lista de comprobación

### 2.3.1.0. Introducción al proceso de inicio

¿En qué empresas puede constituirse un órgano de I+C?

### 2.3.1.a. Constituir un CEE

- ¿Quién puede iniciar el procedimiento pertinente?
- ¿Qué tipo de información debe aportar la dirección central?
- ¿Cuántos empleados en cuántos países son necesarios para constituir un CEE?
- ¿Cuál es el plazo para concluir el proceso de negociación?

### 2.3.1.b. Leyes aplicables

- ¿Cuáles son las disposiciones jurídicas que deben considerarse?
- ¿Y qué jurisprudencia?

### 2.3.1.c. Información sobre el grupo

**Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual.**

**¿Dónde puedo encontrar información sobre el tamaño y las características de la empresa? ¿Es suficiente el balance contable consolidado? Es importante recopilar información de la contabilidad, también. Puede encontrarse mucha información en internet.**

**Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial.**

**En particular: B.**

### 2.3.1.d. Aspectos relativos a los contactos

¿Cómo puedo ponerme en contacto con sindicatos de otros países?

## 2.4. Alianzas sindicales - pasos

### 2.4.0. Introducción a las alianzas sindicales

#### **Alianzas sindicales**

Los CEE deberían reflejar siempre los objetivos y metas de los sindicatos que se forman en una empresa. Los CEE tienen que ser vistos como herramientas para que UNI Europa y sus afiliados defiendan y promuevan los intereses de los trabajadores. Hay que garantizar que los miembros de los sindicatos se beneficien realmente de las disposiciones jurídicas europeas y que los órganos directivos de las empresas no esquiven la legítima representación sindical.

Por ello, el desarrollo de alianzas sindicales es un pilar fundamental de nuestra labor en aras de unos CEE sólidos.

#### 2.4.a. El objetivo de la alianza sindical

Toda comisión negociadora y todo comité de empresa europeo debería enmarcarse en una alianza sindical europea estable y claramente definida que abarque la empresa de que se trate. La alianza debería aglutinar a los miembros de comisiones negociadoras o comités de empresa europeos sindicalizados, al coordinador de estos últimos y a los representantes de los afiliados (responsables sindicales) de la empresa en cuestión.

El objetivo de la alianza sindical es:

- garantizar el mayor apoyo a la comisión negociadora o al comité de empresa europeo;
- garantizar la existencia de un enfoque sindical común para el conjunto de la empresa en cuestión;
- recopilar información para obtener una visión general de la empresa;
- garantizar el equilibrio entre los intereses nacionales de los afiliados, en beneficio de un enfoque realmente europeo/internacional y creando una base estable para el desarrollo de actividades sindicales transnacionales (como campañas o negociaciones para un acuerdo marco global);
- desarrollar el CEE como una herramienta que otorgue a los miembros de países con poca o escasa participación sindical los medios que necesitan para exigir y ejercer los mismos derechos de que gozan sus colegas de países con mayor poder sindical;
- debatir y aplicar estrategias que hagan aumentar la tasa de sindicalización en la empresa y en el CEE; y
- proteger y promover los intereses de los trabajadores en el seno de empresas multinacionales que operan en Europa.

La alianza puede extenderse más allá de Europa para convertirse en una alianza sindical internacional. Los sectores de UNI Europa deberían iniciar y coordinar alianzas sindicales para las empresas que abarcan, así como decidir su estructura, su alcance y sus posibles reglamentos, velando por la transparencia del proceso.

#### **Cooperación con otras federaciones sindicales europeas**

Si en la misma empresa se organizan diferentes federaciones sindicales europeas que son miembros de la CES (Confederación Europea de Sindicatos), UNI Europa colaborará con dichas federaciones de manera flexible y constructiva, en beneficio de los trabajadores interesados.

#### **La alianza sindical puede constituirse:**

- 1) **Antes de comenzar el procedimiento de constitución del CEE o la designación de la comisión negociadora, también en el caso de una Sociedad Europea.**
- 2) **En el seno de un CEE ya existente.**

**El caso 1) es por lo general más acertado al ser más eficaz, pero el caso 2) es más frecuente debido al simple hecho de que la estrategia de la alianza sindical es el resultado de las experiencias de la UNI en el seno de los CEE.**

#### **1) Construcción de plataformas y alianzas**

- **Es fundamental que preparemos un borrador del acuerdo de CEE para que las**

*negociaciones se basen en NUESTRO texto y no en el que casi con total seguridad propondría la empresa. Ese borrador debería estar listo para que la comisión negociadora pueda compartirlo antes de que comiencen las negociaciones y para que pueda estar sobre la mesa en la primera reunión de negociación.*

- *Es fundamental hacer uso de nuestros contactos directos en varios países y en sindicatos interesados en el establecimiento de la comisión negociadora, con el objetivo de garantizar la mayor celeridad en el procedimiento y para evitar que la dirección designe a miembros de la comisión que no son buenos representantes sindicales o, por lo menos, buenos representantes de los trabajadores. ( VER TAMBIÉN 2.5.0.)*



#### 2.4.c. Información geográfica y financiera

##### **Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual**

**Es muy importante recopilar información referente a la distribución geográfica y el apalancamiento financiero (cadena de mando por participaciones) para comprender quién es quien gestiona realmente el grupo y desde dónde, con vistas a negociar con un nivel adecuado de propiedad.**

**Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial.**  
**En particular: B, C y D.1.**

#### 2.4.d. Cómo relacionarse con otros miembros

Cómo relacionarse con otros miembros

Formación para comprender la *comunicación intercultural*

Herramientas de comunicación: internet, redes sociales

##### **Red europea de representantes de los trabajadores**

En el comité de empresa europeo debería explotarse el alcance y el potencial de integrar a los miembros del comité, así como a los de la representación nacional de trabajadores, en una red de comunicación. Esa red debería coordinarla el grupo directivo del CEE y debería recibir el apoyo del frente sindical. De esta manera, el CEE puede contribuir tanto a una mejor cooperación como al entendimiento intercultural en su seno, y también a nivel nacional, y ayudar a mejorar la comunicación entre los trabajadores de la empresa, especialmente entre aquellos en cuyos países la representación de los trabajadores a nivel nacional y, por lo tanto, la posibilidad de intercambiar información, son inexistentes.

Las diferencias culturales entre las personas y los grupos se han ido forjando a lo largo de la historia en función de factores como el estatus, la edad, la educación, el género y las experiencias personales. Los valores culturales no son estáticos ni vienen determinados únicamente por la nacionalidad.

La mejora de la competencia intercultural de los CEE debería pasar por dos puntos:

- En primer lugar, descubrir cómo entiende cada uno su papel de representante de los trabajadores y, de ese modo, obtener una visión general de los diferentes sistemas de representación de intereses que existen en los países de los miembros del CEE.
- En segundo lugar, aprender sobre las diferencias que existen en el comportamiento social y la interacción entre las personas en general, que son aspectos marcados por tradiciones culturales desarrolladas a lo largo de la historia, y entender cómo esos aspectos pueden interferir en la labor conjunta en el seno del CEE.

##### **Barreras lingüísticas y retos interculturales**

Las diferencias entre lenguas y culturas desempeñan un papel importante en el desarrollo de la comunicación entre representantes de los trabajadores y con la dirección, y no deberían subestimarse. Hay que hacer frente a este reto y resolver los problemas que surjan en este contexto.

En ese sentido, este manual pretende hacer una contribución por medio de los módulos correspondientes.

##### **Problemas lingüísticos**

Esta es una cuestión que ha acompañado a los CEE desde el principio. Es cierto que el poder comunicarse

con una lengua común es de gran ayuda a la hora de entablar relaciones. Tal y como están las cosas en la actualidad, esa lengua común solo puede ser el inglés. Así que no nos queda otra que aceptar el hecho de que cualquier persona que quiera realizar una contribución significativa al CEE durante un período de tiempo considerable debería dominar la lengua inglesa o, al menos, aprenderla. El inglés no es solo la lengua global de la gestión, sino que también ofrece muchas ventajas en términos de aprendizaje que otras lenguas no pueden ofrecer. Por ejemplo, es bastante fácil alcanzar un nivel de dominio de la lengua con el que uno pueda hacerse entender (sin cometer errores) de manera relativamente rápida. Así, los miembros del CEE tienen oportunidad de conversar fuera de las reuniones sobre cuestiones del día a día, especialmente relacionadas con el trabajo.

A menudo, las habilidades lingüísticas de los miembros del CEE no están lo suficientemente desarrolladas como para que puedan entender cuestiones complejas, y mucho menos pronunciarse al respecto. Por eso es indispensable recurrir a servicios de interpretación y de traducción de documentación importante. Así pues, es necesario contar con intérpretes o con documentación traducida para aquellos miembros del CEE que así lo requieran. Esto debe quedar plasmado en el acuerdo de manera implícita. Por otra parte, una vez que se dé con un intérprete de confianza, siempre que sea posible, es recomendable recurrir siempre a los servicios de ese mismo profesional, en aras de una comunicación todavía mejor.

Para fomentar la comunicación eficaz en un grupo intercultural, es importante que sus miembros reflexionen sobre sus propios valores culturales, que sean capaces de analizarlos de tanto en tanto y que sepan amoldarse a la forma de ver las cosas que tienen los demás, al tiempo que mejoran sus habilidades para «verse a sí mismos como los demás los ven».

## 2.4.1. Alianza sindical **anexo** pasos

### 2.4.1.a. Dos aspectos importantes a la hora de establecer una alianza sindical

#### *Dos aspectos importantes a la hora de establecer una alianza sindical*

- *La cuestión clave es cómo entablar una relación entre representantes sindicales externos y representantes de los trabajadores internos de un CEE al mismo tiempo que se establece la propia alianza sindical sin que se vea a los primeros como intrusos que quieren imponer un punto de vista, su forma de ver las cosas; sin que los miembros del CEE, los miembros del comité restringido, el presidente o el secretario los vean como extraños.  
A un problema de este tipo, dependiendo de la resistencia que se oponga, solo se le puede hacer frente con la autoridad y el valor añadido que traigan consigo los representantes externos, como los expertos y el coordinador UNI, y que puedan diluir el escepticismo que existe a nivel interno.  
Esta acción puede seguirse de un diálogo y un debate que puede ser muy dialéctico, y, si es necesario, de alianzas variables entre diferentes países, entre representantes externos e internos, basadas en las Orientaciones comunes UNI y la autoridad anteriormente mencionada, conquistada sobre el terreno.  
En el peor de los casos, uno puede decidir quedarse fuera y establecer una alianza sindical que no comparta o suscriba determinados actos o iniciativas del CEE, pero que sea capaz de transmitir su punto de vista y sus mensajes, también los críticos, por medio de propuestas alternativas que abarquen fuerzas amplias y fusionadas.*
- *El compromiso que exigen las Orientaciones de UNI Europa debe tener en cuenta los RECURSOS humanos y financieros que se necesitan para cumplir con las tareas y los objetivos marcados. Debe haber un entendimiento claro de los límites de recursos, así como de los plazos disponibles para hacer uso de los mismos. En este sentido, a veces la situación requiere, o más bien impone, la fusión de funciones como las del experto técnico, el coordinador político o el coordinador de la alianza sindical.*

## **Contabilidad empresarial**

**[Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual.](#)**

**[Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial.](#)**

## 2.4.2. Alianza sindical **lista de comprobación.**

### 2.4.2.c. Referencia cruzada

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual.***

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial.***

### 2.4.2.d. Comunicación intercultural y comunicación eficaz

**Comunicación intercultural y comunicación eficaz:**

**Objetivos y métodos de aprendizaje**

- \_Mente abierta: Desarrollar receptividad y sensibilidad para con las diferencias interculturales.
- \_ Conciencia de uno mismo y del otro: Reconocer las diferencias y las similitudes entre uno mismo y los demás, y reflexionar sobre ellas.
- \_ Desarrollar un amplio entendimiento de los diferentes sistemas de relaciones laborales y sus trasfondos culturales.
- \_ Sensibilizar sobre los puntos de vista comunes y diferentes que hay en el CEE y sentar las bases de un entendimiento común en lo concerniente a cuestiones que son clave para el CEE.
- \_ Fomentar la confianza y la cooperación en el seno del CEE.

***Gestión adecuada de la diversidad lingüística en el CEE***

**\_ Gestión de la diversidad lingüística: clave para el éxito de las labores del CEE:**

Debido a la composición del CEE, que cuenta con delegados de varios países europeos que por lo general no comparten lengua materna, la gestión de la diversidad lingüística en estos órganos se ha convertido en algo fundamental en la apuesta por una cooperación europea exitosa. A pesar de que todo acuerdo de CEE debería contener normas claras relativas a los servicios de traducción e interpretación, el aprendizaje y la mejora de las habilidades en lenguas extranjeras se encuentran entre los más importantes requisitos de acceso que se imponen a los miembros del CEE.

**\_ También es importante la comunicación informal que supere las barreras lingüísticas:**

Las disposiciones del acuerdo CEE que versan sobre la prestación de servicios de interpretación hacen referencia, principalmente, a las reuniones oficiales (reuniones del CEE o de la junta ejecutiva, sesiones informativas con los delegados del personal antes y después de las reuniones, etc.). Pero no todo tiene lugar en una sala de conferencias. Hay procesos decisivos y muy a menudo informales que, como es sabido, tienen lugar entre reuniones y, muchas veces, después de las mismas. Sin una lengua común, la comunicación directa será casi imposible en esos encuentros informales. Y lo mismo ocurre en las conversaciones telefónicas.

**\_ Experimentar con nuevas herramientas tecnológicas:**

Para la correspondencia del día a día, los contactos informales por fax o correo electrónico, las «pequeñas cosas» que requieren una respuesta rápida (la invitación a una reunión o la solicitud de un determinado documento), es también una buena idea intentar hacer uso de soluciones informáticas profesionales que pueden socorrernos en cierto modo cuando nos comunicamos con colegas que hablan lenguas distintas. Internet ofrece varias páginas web a las que se puede acceder parcialmente de manera gratuita y que pueden ser útiles para traducir palabras sueltas o frases.

***A medio plazo: creación de espacios lingüísticos compartidos que faciliten la labor del CEE***

**\_ Un espacio lingüístico compartido facilita el contacto y el intercambio de información al margen de las reuniones oficiales con interpretación simultánea**

Celebrar intercambios y debates al margen de las reuniones oficiales constituye un elemento decisivo cuando en el CEE se quieren identificar y acordar unos objetivos compartidos. Todo delegado que desempeñe funciones en un órgano europeo debería por lo tanto exigirse a sí mismo ser capaz de comunicarse con sus colegas en una lengua común. En el mejor de los casos, los delegados acordarán una lengua de trabajo común a todos. Hablar y entender inglés, alemán o francés es fundamental para poder comunicarse durante los programas marco informales que se celebran entre reuniones oficiales y durante las reuniones de los comités directivos.

Permiten que haya un diálogo personal directo que es mejor que la comunicación que se organiza por la vía de terceras partes en muchas situaciones. Además, los intérpretes pagados por la empresa no estarán siempre disponibles durante los programas marco de las reuniones del CEE.

**\_ La lengua común será una cuestión crucial para los principales actores del CEE:**

Todo delegado del CEE que aspire a un puesto clave debería ser capaz de dirigir reuniones del comité o conversaciones con la dirección haciendo uso de una lengua de trabajo común, después de los esfuerzos de formación correspondientes

por parte de la empresa y, al menos, a medio plazo.

## 2.5. Establecimiento de una comisión negociadora. Pasos.

### 2.5.0. Introducción a la constitución de una comisión negociadora

#### **Constitución de una comisión negociadora**

La investigación académica y la experiencia práctica han demostrado que la coordinación sindical es realmente estratégica desde el principio mismo del procedimiento de constitución de las comisiones negociadoras y durante las labores en curso de los CEE una vez establecidos, y más teniendo en cuenta que la Directiva dice claramente que la responsabilidad de disponer una comisión negociadora recae sobre la dirección central (ver artículos 4 y 5).

#### **¡ATENCIÓN!**

**Una dirección central antisindical intentará probablemente establecer la comisión negociadora adelantándose tanto a UNI como a los sindicatos nacionales interesados y nombrando a los miembros de la comisión de entre personas que no necesariamente representan a los trabajadores locales, sino que están «del lado» del empresario, con el objetivo de fomentar una actitud antisindical en el seno de la comisión negociadora y dirigir la negociación a su favor. Este riesgo se puede evitar tomando la delantera a la dirección, por ejemplo, estableciendo de forma inmediata una verdadera alianza sindical que sea lo suficientemente fuerte como para encontrar y elegir a la mayoría de los miembros de la comisión negociadora de entre auténticos representantes sindicales. Al mismo tiempo, es incluso preferible recopilar la información pertinente para iniciar el procedimiento por la vía de fuentes informales y de confianza, en un principio, posiblemente por medio de miembros de la alianza sindical «en construcción», antes de dirigirse a la dirección central directamente de conformidad con las indicaciones de la Directiva.**

#### **Así pues....:**

#### **La comisión negociadora como primer resultado de una nueva alianza sindical (ver también 2.4.a)**

- **Una comisión negociadora sindicalizada y unida** debería ser el resultado de una labor de preparación oportuna con vistas al establecimiento de una alianza sindical, como puede ser una alianza transnacional entre sindicatos de países representados en el grupo transnacional. Aunque la iniciativa de la constitución de un comité de empresa europeo venga de la dirección del grupo, cuando los sindicatos de los países interesados forman ya parte de una red, son capaces de desempeñar un papel hegemónico en la composición de la comisión negociadora.
- Es necesario asegurarse de contar con **una mayoría estructural coherente de sindicatos en el seno de la comisión negociadora** (y, posteriormente, en el CEE).
- Hay que preparar un borrador sólido y eficaz del acuerdo CEE con la intención de alcanzar y establecer una negociación basada en NUESTRO texto y no en el que seguramente propondría la empresa. La comisión negociadora deberá llegar a un acuerdo sobre el borrador y tenerlo listo antes del comienzo de las negociaciones. Tendrá que estar en la mesa de negociación en la primera reunión.
- Es preciso esforzarse por encontrar el correcto equilibrio entre una comisión negociadora ágil y una debidamente representativa, de conformidad con el objetivo de la Directiva 2009/38 de evitar incluir países cuyo número demasiado reducido de trabajadores pudiese suponer la inclusión de representantes no sindicalizados en la comisión gestora o incluso de personas que no fuesen buenos representantes de los trabajadores, siempre teniendo en cuenta el carácter clave de contar con una mayoría estructural coherente de sindicatos en el seno de la comisión negociadora.
- **El papel del experto de UNI se basa principalmente en dos pilares:**
  - a) Capacidad para construir alianzas transnacionales gracias a su red.
  - b) Conocimiento de la Directiva y de sus transposiciones nacionales, en combinación con la capacidad de aplicarlo de manera eficaz y de evitar la participación en negociaciones que**

**conduzcan a normas menos rigurosas.**

## 2.5.a. Responsabilidades de UNI Europa y de los afiliados

### **Responsabilidades de UNI Europa y de los afiliados**

La decisión de comenzar a trabajar para constituir un CEE, así como las medidas de aplicación necesarias, debería tomarlas el sector pertinente de UNI Europa en colaboración con los afiliados interesados, cumpliendo con los requisitos de la legislación europea pero ciñéndose también a los principios que se describen en estas Orientaciones. La responsabilidad de informar a los trabajadores de la empresa y de seguir de cerca las elecciones de la comisión negociadora y del CEE en sus países recae en los afiliados interesados.

Cuando la iniciativa de establecer una comisión negociadora llega de afiliados de UNI Europa o de los trabajadores de la empresa con el apoyo de afiliados de UNI Europa, es fundamental que los afiliados se pongan en contacto y consulten con UNI Europa antes de iniciar procedimiento alguno.

El sector o los sectores de UNI Europa que corresponda pasarán luego a contactar con todos los afiliados que se encuentren en los países interesados.

El mismo procedimiento se aplica cuando la iniciativa de establecer una comisión negociadora viene de parte de la dirección.

### **Pasos que hay que seguir para establecer una comisión negociadora**

Antes de establecer una comisión negociadora, el sector de UNI Europa que corresponda convocará, siempre que así se acuerde y en función de sus capacidades, una reunión de coordinación sindical con todos los miembros potenciales de la futura alianza sindical.

El objetivo de dicha reunión de coordinación sindical consiste en:

- permitir que los diferentes actores se reúnan y se comuniquen;
- maximizar la representación sindical en la comisión negociadora (también mediante el apoyo a los afiliados en la tarea de coordinar las elecciones de los miembros de la comisión negociadora);
- recopilar la información disponible;
- alcanzar un acuerdo en cuanto a posturas comunes y las medidas que hay que adoptar; e
- identificar posibles intereses nacionales contrapuestos y encontrar soluciones para evitar la obstaculización del proceso.

### **El nombramiento de coordinadores de la comisión negociadora o del CEE**

El coordinador puede ser un miembro del personal de UNI Europa o un responsable sindical de un afiliado de UNI Europa que actúe por mandato de UNI Europa.

La responsabilidad de designar al coordinador de la comisión negociadora o del CEE recae en UNI Europa. UNI Europa se encargará de que el proceso de nombramiento sea transparente y de que la persona designada sea aceptable para el CEE.

En el proceso se incluirá a los afiliados, que son los que tienen el papel más importante que desempeñar en las actividades cotidianas de la comisión negociadora o del CEE.

El cometido de los afiliados es garantizar que el coordinador elegido cuente con el perfil y los recursos necesarios, así como informar a UNI Europa en el caso de que él o ella no pueda continuar desempeñando sus funciones.

Si se da el caso, los afiliados pueden proponer a otra persona que asuma el cargo.

Deberá informarse al coordinador o a la coordinadora que se proponga sobre qué es lo que se espera de él o ella en el desempeño de sus funciones.

Ver la nota del anexo 2TNA

## 2.5.b. Informar a los interlocutores sociales europeos sobre el establecimiento de una comisión negociadora

**Informar a los interlocutores sociales europeos sobre el establecimiento de una comisión negociadora (mediante el procedimiento descrito en la Directiva CEE 2009).**

El artículo 5.2.c de la Directiva ECC 2009/38/CE dispone que «se informará a la dirección central y a las direcciones locales, así como a las organizaciones europeas de trabajadores y empleadores competentes, de la composición de la comisión negociadora y del inicio de las negociaciones».

La Confederación Europea de Sindicatos (CES) y la organización patronal europea BusinessEurope han acordado proporcionar sendas direcciones de correo electrónico únicas para garantizar la efectiva transmisión de información desde las empresas hacia las organizaciones europeas de interlocutores sociales. Tanto la CES como BusinessEurope deberán, por dicha vía, encargarse de transmitir la información que reciben a las organizaciones sectoriales de interlocutores sociales que corresponda. La CES ha proporcionado la siguiente dirección de correo electrónico a tal efecto: [ewc@etuc.org](mailto:ewc@etuc.org)

La CES se encarga de hacer llegar la información que recibe del modo que resulte conveniente a UNI Europa y al resto de federaciones sindicales europeas. UNI Europa, por su parte, ha creado una cuenta de correo electrónico ([ewc@uniglobalunion.org](mailto:ewc@uniglobalunion.org)) a este efecto. Compete a UNI Europa garantizar que se establecen los contactos necesarios con los representantes pertinentes de la empresa (tanto trabajadores como miembros de la dirección). UNI Europa se ciñe a los procedimientos que propone la CES en *Reglamento interno – Información a los interlocutores sociales europeos sobre el inicio de las negociaciones de un CEE*.

Los afiliados de UNI Europa deberían comprobar si en sus países las empresas están respetando el requisito de informar a la CES y a BusinessEurope. Como medida de salvaguardia adicional, los afiliados deberían enviar una notificación a UNI Europa en cuanto se enteren del establecimiento de una comisión negociadora.

#### ***Respuesta negativa de la dirección de la empresa a una petición de comisión negociadora***

En caso de una respuesta categóricamente negativa a la petición de los trabajadores de establecer una comisión negociadora, los afiliados deberían informar a los sectores interesados de UNI Europa para que, de manera conjunta, pueda tomarse una decisión en materia de medidas coordinadas para abordar el asunto con la empresa. Los afiliados también deberían informar a UNI Europa si la dirección de la empresa accede a iniciar el procedimiento para el establecimiento de una comisión negociadora pero intentando claramente evitar o incluso excluir la participación sindical. UNI Europa y sus afiliados deberían coordinar las medidas oportunas.

### 2.5.c. La tendencia del grupo

#### ***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

**Es esencial entender la tendencia del grupo, para empezar, en términos de crecimiento y decrecimiento y de rendimiento económico de sus varios segmentos (geográficos y/o de negocio). El estudio de su evolución nos permite evaluar las decisiones estratégicas del grupo, en materia de:**

- a) adquisiciones y desarrollo o abandono de áreas de negocio estratégicas; y de**
- b) cambios en el nivel de empresa y/o de integración financiera.**

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial.***

***En particular: E.***

### 2.5.d. La importancia de la competencia intercultural para los CEE

#### **La importancia de la competencia intercultural para los CEE**

La comunicación eficaz es uno de los componentes cruciales de un CEE exitoso. No es algo que se dé de

manera automática en el seno de un grupo internacional en el que hay personas con diferentes tradiciones y trasfondos culturales. En un contexto multicultural, como puede ser un CEE, los problemas de comunicación no se deben solo a las barreras lingüísticas, sino también al hecho de que los participantes no entiendan del mismo modo los valores, los objetivos y el significado de la labor del CEE.

### **2.5.1. Consejos para la preparación de una reunión internacional con interpretación lista de comprobación**

#### *Consejos para la preparación de una reunión internacional con interpretación*

- \_ Asegurarse de escoger la modalidad de interpretación adecuada para el tipo de reunión.
- \_ Entender que no cualquier persona que hable idiomas tiene por qué ser un buen intérprete.
- \_ Desconfiar de los casos en que la dirección de la empresa propone a un trabajador con conocimientos de lenguas extranjeras como una alternativa «más económica» a los servicios de interpretación profesionales.
- \_ Entregar a los intérpretes la mayor cantidad posible de información de referencia sobre la reunión.
- \_ Apoyar a los intérpretes en su labor. Asegurarse de que reciben copias de los documentos de la reunión antes del comienzo de la misma.
- \_ Asegurarse de que los intérpretes conocen la jerga sindical y la terminología relativa a los CEE, y de que están acostumbrados a los acentos característicos de la Unión Europea.
- \_ Dentro de lo posible, evitar expresiones que muy difícilmente conocería alguien externo al círculo de la organización sindical.
- \_ Pensar en las personas que están escuchando, y en los intérpretes. Muchos de nosotros tenemos acento, hablamos dialectos o hablamos muy deprisa.

## 2.6. Negociación del acuerdo CEE. Pasos.

### 2.6.1. Introducción a las negociaciones para un acuerdo CEE: de los requisitos mínimos a los resultados deseables

Los acuerdos CEE son siempre resultado de negociaciones y consensos. Sin embargo, un acuerdo CEE nunca debe rebajar las disposiciones recogidas en la Directiva CEE 2009/38/CE, incluyendo los requisitos subsidiarios, ni la ley nacional de transposición aplicable o cualquier otra legislación vigente. UNI Europa quiere conseguir disposiciones mejores que las que ya estipula la legislación existente.

Estas Orientaciones incluyen el Anexo I, que enumera varios puntos concretos que han de negociarse en el marco de un acuerdo CEE.

**A continuación se presentan algunos considerandos de la Directiva 2009/38 que, claramente, han inspirado la mayor parte de las indicaciones de UNI Europa sobre cómo gestionar un CEE desde la raíz, es decir, desde la NEGOCIACIÓN del acuerdo. Interconectémoslos en cualquier negociación con vistas al establecimiento o la renovación de cualquier acuerdo CEE.**

#### **NIVEL DE DIÁLOGO**

*Solamente con un diálogo que se produzca al mismo nivel en que se elaboran las orientaciones y con una implicación efectiva de los representantes de los trabajadores se permite anticipar y acompañar el cambio. (Considerando 14)*

**CUESTIONES TRANSNACIONALES:** (...) se consideran transnacionales las cuestiones (...) Entre estas cuestiones se encuentran, con independencia del número de Estados miembros de que se trate, las que revistan importancia para los trabajadores europeos en términos del alcance de sus posibles efectos o las que impliquen transferencia de actividades entre Estados miembros. (Considerando 16)

#### **EQUILIBRIO PROFESIONAL**

*Con arreglo al principio de subsidiariedad, corresponde a los Estados miembros determinar quiénes son los representantes de los trabajadores, y en particular disponer, si lo estiman oportuno, una representación equilibrada de las diferentes categorías de trabajadores. (Considerando 20)*

#### **CONSULTA Y TOMA DE DECISIONES**

*El término «consulta» debe definirse teniendo en cuenta el objetivo de posibilitar la emisión de un dictamen que sea útil para el proceso de toma de decisiones, lo que implica que la consulta se efectúe en un momento, de una manera y con un contenido apropiados. (Considerando 23)*

#### **PAPEL Y RECONOCIMIENTO DE LOS SINDICATOS**

*Procede reconocer el papel que pueden desempeñar las organizaciones sindicales reconocidas en la negociación o renegociación de los acuerdos constitutivos de los comités de empresa europeos, apoyando a los representantes de los trabajadores que expresen la necesidad de recibir dicho apoyo. (Considerando 27)*

#### **ARTICULACIÓN DE LOS NIVELES NACIONAL Y TRANSNACIONAL PARA ANTICIPAR Y GESTIONAR EL CAMBIO**

*Tales acuerdos deben determinar las modalidades de articulación de los niveles nacional y transnacional de información y consulta a los trabajadores que sean adecuadas para las condiciones particulares de la empresa o del grupo. Tales modalidades deben definirse respetando las competencias y los ámbitos de intervención respectivos de los órganos de representación de los trabajadores, particularmente en lo que se refiere a la anticipación y gestión del cambio. (Considerando 29)*

#### 2.6.1.a. El papel de UNI Europa en el proceso de negociación

UNI Europa garantizará, en sus funciones de comunicación y coordinación, tal y como se describen en sus

Orientaciones, que los representantes de los trabajadores adopten un enfoque común y que las negociaciones fluyan sin problemas.

UNI Europa animará y apoyará a la comisión negociadora para que redacte un borrador de acuerdo CEE basado en el Anexo I de estas Orientaciones.

Ese borrador se presentará a la dirección en la fase más temprana posible de las negociaciones.

La figura del experto de la Federación Europea, nombrado conjuntamente con la comisión negociadora, constituye un recurso para el proceso de negociación y una ayuda para el CEE.

### 2.6.1.b. Firma del acuerdo CEE

De conformidad con lo estipulado en la Directiva 2009/38, para las negociaciones, la comisión negociadora podrá pedir que la asistan en su tarea expertos de su elección, entre los que podrán figurar representantes de organizaciones de trabajadores competentes y reconocidas a nivel comunitario. Estos expertos y estos representantes de las organizaciones de trabajadores podrán asistir, con carácter consultivo, a las reuniones de negociación a solicitud de la comisión negociadora.

Desde otro punto de vista, UNI Europa debería ser cosignataria de los acuerdos que se hayan negociado en el marco de su esfera de responsabilidad. Esto demuestra que los sindicatos interesados se mantienen unidos y en un trasfondo de solidaridad transnacional detrás del CEE.

UNI Europa no respaldará ningún acuerdo que rebaje las normas jurídicas mínimas.

Durante el proceso de negociación, UNI Europa decidirá, mediante un enfoque caso por caso, cómo proceder con la empresa en cuestión.

En cualquier caso, en este momento no existe ninguna disposición jurídica relativa a la participación de UNI Europa en los acuerdos.

### 2.6.1.c. Experto externo

#### **Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual**

Este es el momento de negociar para obtener información útil que permita hacer una evaluación del estado del grupo, tanto en términos actuales como dinámicos. Nos interesa tener derecho de acceso a datos de balance y evaluaciones periódicas (trimestrales, bianuales, etc.); a información sobre modalidades consolidadas de datos; a pedidos y precios relativos de intergrupo; y a información sobre la existencia y tipología de subcontratos externos al grupo.

La información directa que logremos obtener constituirá una herramienta de análisis útil y estable en el tiempo.

**En esta fase es posible negociar para contar con un experto contable externo e independiente, lo cual significa que el CEE debe elegir al experto.**

#### **Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial**

## 2.6.2. Además

### 2.6.2.a. Comité restringido e idiomas

**Comité restringido: en la composición debe abogarse por el mayor equilibrio posible entre agilidad**

*operativa y representatividad. En este sentido, ningún país debería representar una mayoría en el comité restringido aunque esta sea la realidad en términos de número de trabajadores.*

*Idiomas e interpretación: Nuestro punto de partida debería ser el derecho a la interpretación en todos los idiomas de los representantes del CEE. Dicho esto, deberíamos considerar la opción de una lengua común durante las reuniones e, incluso con mayor razón, durante los intercambios informales, porque hace que la comprensión mutua sea mucho más fácil y la intensidad de las relaciones más fuerte. Cuando poseamos la capacidad de comunicarnos de manera decente en una lengua común, deberíamos hacer la prueba empezando con las reuniones del comité restringido. No hace falta decir que cualquier renuncia parcial o total a los servicios de traducción e interpretación tendría que pasar por una negociación con la dirección. Pero, cuanto mayor sea el ahorro para ellos (la interpretación es quizá el mayor de los gastos de un CEE, al menos en términos relativos), mayores serán los derechos de que gozará el CEE, como un mayor número de reuniones al año, más formación, etc.*

*Incluso en este sentido, por lo tanto, renunciar a la interpretación (con límites y condiciones precisos) podría constituir un recurso y/o una oportunidad importantes.*

#### 2.6.2.b. Acuerdo y normas estándar. Un modo de mejorar el acuerdo.

##### **Acuerdo y normas estándar. Un modo de mejorar el acuerdo.**

La Directiva CEE 2009/38/CE sobre los elementos del acuerdo CEE.

En resumen, el acuerdo CEE debe contener las normas y definiciones que establece la Directiva CEE 2009/38. Sin embargo, también podría mejorar las disposiciones de dicha Directiva.

En este sentido, podría ser útil analizar las definiciones que la Directiva 2002/14 hace de la información y la consulta, con el objetivo de mejorar las nociones que deben detallarse en el acuerdo CEE.

Además, los delegados deben conocer los requisitos subsidiarios de la Directiva CEE 2009/38/CE por dos razones. La primera: en caso de diferencias con la dirección central con respecto a los elementos del acuerdo CEE, los delegados podrían exigir la aplicación de los requisitos subsidiarios de la Directiva CEE. La segunda: para hacer posible la mejora de las disposiciones del acuerdo CEE.

Siempre es aconsejable dar al acuerdo una fecha de vencimiento. De este modo, el acuerdo podrá renegociarse periódicamente para tener en cuenta las novedades legislativas y jurídicas, así como las buenas prácticas que se hayan identificado en el período de que se trate.

#### 2.6.2.c. Datos contables adicionales en el texto del acuerdo

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

Este es el momento de negociar para obtener información útil que permita hacer una evaluación del estado del grupo, tanto en términos actuales como dinámicos. Nos interesa tener derecho de acceso a datos de balance y evaluaciones periódicas (trimestrales, bianuales, etc.); a información sobre modalidades consolidadas de datos; a pedidos y precios relativos de intergrupo; y a información sobre la existencia y tipología de subcontratos externos al grupo.

La información directa que logremos obtener constituirá una herramienta de análisis útil y estable en el tiempo.

En esta fase es posible negociar para contar con un experto contable externo e independiente, lo cual significa que el CEE debe elegir al experto.

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

### 2.6.3. Negociación del acuerdo CEE - **anexo: Elementos para un acuerdo CEE**

#### **Anexo: Elementos para un acuerdo CEE**

Un acuerdo CEE debe contener las normas y definiciones que establece la Directiva CEE 2009/38/CE, incluyendo los requisitos subsidiarios, así como las disposiciones de la ley nacional de transposición aplicable. Además, UNI Europa recomienda que se incorporen los siguientes puntos:

#### **Reuniones:**

- El CEE debe poder celebrar, por lo menos, dos reuniones al año.
- Cuando el CEE lo considere necesario, deberá incluirse el derecho a reuniones extraordinarias.
- El programa de la reunión o las reuniones deberá elaborarse de manera conjunta entre el comité restringido del CEE y la dirección.
- La reunión oficial del CEE deberá durar un mínimo de un día.
- Se deberá disponer de un día completo para una reunión de preparación, así como de tiempo suficiente para una sesión informativa.
- El tiempo que duren los desplazamientos hasta la reunión del CEE deberán considerarse como parte de la jornada laboral.

#### **Comité restringido:**

- De conformidad con los requisitos subsidiarios de la Directiva CEE 2009/38/CE, los representantes de los trabajadores del CEE deberán tener derecho a elegir un comité restringido.
- El mandato de los miembros del comité restringido emana del acuerdo y les es conferido por el conjunto del CEE.
- El acuerdo CEE debe determinar la función y las responsabilidades del comité restringido de modo que contenga, al menos, las siguientes reglas:
- Debate y acuerda con la dirección en lo referente al lugar de celebración, el programa y la estructura de la reunión plenaria.
- En colaboración con la dirección, debate y acuerda en lo referente a las actas y declaraciones de la reunión plenaria.
- El comité restringido debe tener derecho a celebrar reuniones periódicas financiadas por la empresa.
- La dirección deberá informar y consultar al comité restringido cuando sea oportuno, especialmente en el período entre reuniones oficiales si se hacen pertinentes aspectos transnacionales extraordinarios.
- El comité restringido debe tener derecho a producir y hacer circular informes de posición. Además, debería tener el derecho a que dichos documentos se traduzcan a las lenguas pertinentes.
- El comité restringido debe tener derecho a celebrar reuniones de manera completa o parcial sin ningún tipo de representación de la dirección.
- Las actividades de información y consulta que tengan lugar en las reuniones del comité restringido con la dirección no deben sustituir a las actividades de información y consulta en las reuniones de todo el CEE.

- Para contar con un comité restringido fuerte se recomienda disponer de suplentes elegidos.

#### **Información y consulta:**

- Los términos *información*, *consulta* y también *transnacionalidad*, del considerando 16, de la Directiva CEE 2009/38/CE, deberían incorporarse de modo explícito en el texto del acuerdo. Si la legislación nacional que se va a aplicar dispone de reglas mejores o incluso más concretas, entonces deberían incorporarse también dichas reglas.
- Tendría que quedar claro que el deber de la dirección de llevar a cabo tareas de información y consulta apropiadas ha de basarse en un informe escrito que debe estar disponible para todos los miembros del CEE a su debido tiempo antes de la reunión previa y en las lenguas pertinentes.

#### **Idiomas:**

- Se deberán asegurar servicios de interpretación simultánea desde y hacia todas las lenguas pertinentes durante la principal reunión del CEE, la reunión previa, las sesiones informativas y las reuniones del comité restringido.
- Los planes a largo plazo para conseguir una lengua de trabajo principal por medio de un sistema apropiado de enseñanza de idiomas deberían evitarse y no pueden utilizarse para reducir los servicios de traducción y de interpretación simultánea cuando estos sean necesarios.

#### **Representantes sindicales y expertos adicionales:**

- El acuerdo debe disponer un asiento permanente para un representante sindical.
- Además, el CEE y el comité restringido deben tener derecho a invitar a expertos (financieros, económicos, jurídicos...) de su propia elección a todas las reuniones.
- Habrá que informar a la dirección al respecto. Dicho esto, no es aceptable que los expertos solo puedan acudir como invitados a algunos puntos del programa establecidos con antelación.
- El acuerdo CEE debe garantizar que la empresa corre con los gastos de al menos un experto, por lo menos en lo que respecta a los desplazamientos y el alojamiento.

#### **Composición:**

- Los CEE deberían ser representativos de la composición del grupo de trabajadores de la empresa, tanto en términos de género como de otros factores (por ejemplo, diferentes tipos de empleados).
- Las cuestiones de igualdad de género (antidiscriminación, igualdad salarial, salud femenina y otras cuestiones pertinentes) deberían incluirse en el cometido del CEE.
- Solo los representantes legítimos de los empleados (de conformidad con la legislación nacional) deberían ser miembros de un CEE. El modo en que cada uno de los miembros ha sido elegido o nombrado en su país de origen deberá ser transparente para todo el CEE.
- La dirección no debería nombrar o designar miembros que representen a los empleados.
- UNI Europa se posiciona a favor de incorporar a representantes de los trabajadores de países que no sean Estados miembros de la Unión Europea o que no formen parte del Espacio Económico Europeo. Las empresas que operen en Suiza deberían incluir a representantes de los trabajadores suizos en sus CEE. Otros países de fuera de Europa deberían tener la posibilidad de ser representados en el CEE. Si no se puede conseguir para ellos la plena participación, entonces los representantes deberían incluirse como observadores.
- Para contar con un CEE fuerte, debería haber un suplente para cada miembro.
- Deberían evitarse los límites máximos de miembros.

**Confidencialidad:**

- Las reglas de confidencialidad solo pueden aplicarse a aquella información que de manera explícita y razonable se halla designado como secreto empresarial.
- Las reglas de confidencialidad no deben aplicarse a miembros de organizaciones que ya están sujetos a reglas nacionales de confidencialidad.
- Las reglas de confidencialidad no deben aplicarse entre miembros del CEE.
- Los miembros del CEE deberían ser capaces de debatir el carácter confidencial de determinada información.
- La infracción de las reglas de confidencialidad por parte de los trabajadores solo podrá derivar en sanciones sobre la base de las respectivas legislaciones, reglas y tradiciones nacionales.

**Costes y medios necesarios:**

- Todos los costes relacionados con las labores del CEE deben correr a cargo de la dirección. Entre ellos constan los costes de desplazamiento, alojamiento, servicios de traducción e interpretación, posibilidades de comunicación, formación, sueldos por el tiempo dedicado a tareas relacionadas con el CEE, etc.
- Los miembros del CEE deberían tener acceso a sistemas de comunicación (internet, llamadas locales e internacionales, fax, correo electrónico, páginas web, webcam, etc.).
- Los miembros del CEE deberían tener acceso a servicios de traducción para poder comunicarse e intercambiar información en el período entre reuniones.

**Formación:**

- Deberá proporcionarse a los miembros del CEE la formación suficiente para que puedan cumplir con su mandato.
- Los nuevos miembros del CEE deberán tener derecho a recibir formación básica relativa al CEE y sus funciones.
- Deberían proporcionarse a los miembros del CEE, de manera periódica, oportunidades de formación y de participación en seminarios especializados.
- Los formadores y los contenidos de las formaciones deberían ser elegidos por los miembros del CEE en función de sus necesidades.
- Las oportunidades de formación deberían estar abiertas a todo el conjunto del CEE, como grupo. De este modo se contribuiría al desarrollo de la cohesión del grupo y de una base común de conocimientos.

**Reglamento interno:**

- El reglamento interno puede ayudar a evitar conflictos en el seno del CEE. Puede describir las funciones y las tareas del presidente, de los miembros del comité restringido, y otras funciones que existan dentro del CEE. Dicho reglamento no tiene por qué ser necesariamente parte del acuerdo, sino que puede ser un documento interno destinado únicamente a los representantes de los trabajadores. No tiene por qué contar con la aceptación de la dirección.

**Legislación nacional vigente:**

- Los miembros de la comisión negociadora y la dirección deberían decidir de manera conjunta la ley nacional en base a la cual operará el CEE, así como el tribunal de jurisdicción.

Esta información deberá constar en el acuerdo.

## 2.7. Gestión del CEE

## 2.7.0. Introducción

### La ambivalencia y la importancia de la actitud subjetiva

---

La autodeterminación entre las partes en lo referente al contenido del acuerdo para el establecimiento de un CEE es a la vez una gran oportunidad y una enorme limitación, quizá la mayor limitación a la eficacia sindical en los CEE. El reconocimiento de dicha limitación está reflejado en los artículos 6 y 7 de la Directiva 2009/38, que disponen en materia de autonomía, pero limitando su alcance mediante prescripciones precisas.

- Un buen entendimiento entre las partes es suficiente para dotar a un CEE de múltiples derechos y eficacia, **yendo mucho más allá de lo que está escrito (o incluso de lo que realmente se estipula) en la Directiva**. En ese sentido, **la Directiva 2009/38 es, paradójicamente (¡pero tampoco tanto!), más prescriptiva que la 94/95**.
- Sin embargo, la autodeterminación se ha utilizado a menudo (y se sigue utilizando) por parte de la dirección de la empresa, que hace amplio uso de los antiguos artículos 13, de la 94/95, y 15, de la 2009/38, **conocidos como «acuerdos voluntarios», para establecer normas y derechos que están por debajo de los mínimos estipulados en ambas directivas, de modo que no quedan obligadas a ajustarse a ellos**.
- Esta es la razón principal por la que, en la 2009/38, el legislador de la Unión Europea **dio un carácter más prescriptivo a los artículos 6 (Contenido del acuerdo) y 7 (Disposiciones subsidiarias), con miras a que:**
  - todas las cuestiones pertinentes para el correcto funcionamiento del CEE consten y se estipulen en el acuerdo (artículo 6.2).
  - aun en el peor de los casos, el umbral de derechos sea lo suficientemente alto como para garantizar un funcionamiento adecuado (anexo uno al que se hace referencia en el artículo 7).
- Independientemente de la calidad del acuerdo, el funcionamiento de un CEE depende en gran parte de la **voluntad política de las personas que en un momento dado representen a la dirección y a los trabajadores**.
- **Los cambios frecuentes de la persona de contacto de la parte de la dirección tienen profundos efectos en la calidad de la tarea**.

### 2.7.a. Objetivos del acuerdo CEE

UNI Europa tiene el objetivo de:

Garantizar que los derechos de los trabajadores a la información y a la consulta se respetan en todo momento.

Asegurar el apoyo sindical a los miembros del CEE.

Garantizar que todos los CEE, independientemente de la fecha en que se haya firmado su acuerdo, se benefician de las mejoras que introduce la nueva Directiva de 2009 (Directiva 2009/38/CE).

Aumentar la participación de los trabajadores en los mecanismos de toma de decisiones de las empresas cubiertas por la legislación anteriormente mencionada.

Fortalecer la cooperación entre representantes de los trabajadores a nivel transfronterizo.

Vincular los avances a nivel de la empresa con objetivos sindicales más generales.

Fortalecer las alianzas sindicales en las empresas interesadas.

Garantizar que los CEE de las empresas sean representativos de la composición del grupo de trabajadores de la empresa, tanto en términos de género como de otros factores.

Ayudar a que los CEE se conviertan en herramientas poderosas para la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones de las empresas.

Influir de manera proactiva en los programas de los CEE para que se dé cobertura a más cuestiones además de las cuestiones generales que recoge la Directiva CEE, para que aspectos como los recursos humanos, la igualdad de género, la salud o la seguridad también queden reflejados.

Apoyar de especial manera a los miembros de CEE que vengan de Europa Central y del Este, para hacer posible que conecten sus sindicatos, reciban formación adecuada y participen de manera activa en su CEE.

Garantizar, junto con los afiliados interesados, que exista una alta tasa de sindicalización entre las empresas.

Asegurar que los CEE canalizan de manera eficaz la representación y la participación de los trabajadores a todos los niveles (a nivel de lugar de trabajo, regional, nacional e internacional, así como de representación en la junta).

Dotar a los CEE de los medios que les permitan anticipar los cambios y ofrecer a la dirección de manera proactiva posibles soluciones y estrategias alternativas.

Para poder cumplir estos objetivos, es crucial contar con una fuerte presencia sindical en los CEE.

### 2.7.c. Conocimientos básicos sobre análisis de balances

#### ***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

Lo que debe hacer quien gestiona el aspecto contable del CEE es plantearse, a sí mismo y a los demás, las preguntas que nos permitirán obtener la información necesaria para llevar a cabo una evaluación de la situación del grupo en que desempeñamos funciones de representación, a sabiendas de que las cifras de un balance contable podrían brindarnos información política clave sobre las elecciones estratégicas del propio grupo. Además de la información oficial que la empresa pone a disposición o que puede encontrarse en la página web oficial, es útil buscar fuentes alternativas.

Para ello, tenemos que saber qué es lo que estamos buscando y dónde podemos encontrarlo.

**Sería apropiado adquirir:**

- **Conocimientos generales sobre análisis de balances y análisis de cifras importantes de un balance, y herramientas para una primera evaluación de un grupo.**

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

**En particular: F, G e I.**

### 2.7.d. Cómo leer e interpretar comunicaciones de la empresa

Cómo leer e interpretar comunicaciones de la empresa

Además de repasar diferentes sistemas de relaciones laborales, nos centramos en situaciones típicas que viven los miembros de un CEE y que pueden guardar relación, por ejemplo, con el modo en que se organizan las reuniones o la manera en que los participantes intervienen para expresar sus opiniones durante los debates.

Un ejemplo de estilos diferentes de discurso: en algunos países, las personas están acostumbradas a expresar su opinión de manera directa y escueta. Van directos al grano sin lo que ellos consideran introducciones o formalidades innecesarias.

En otros países, por el contrario, este tipo de comportamiento podría ser considerado como demasiado

directo o incluso descortés, porque aquí lo «normal» es que uno intervenga dando primero un contexto general para sus argumentos y reconociendo lo que han dicho anteriormente otros participantes antes de expresar su opinión.

Por eso, a menudo, cuando las comunicaciones generan conflictos, es posible que el problema radique más bien en el estilo o las maneras de proceder y no tanto en el contenido de la intervención en sí.

Las personas pueden aprender a entender diferentes estilos comunicativos y comprender que la comunicación entre interlocutores de culturas diferentes exige un esfuerzo y una sensibilidad adicionales. La buena comunicación requiere compromiso y concentración. El objetivo general del módulo «Mejorar la competencia intercultural» es ofrecer a las personas herramientas conceptuales para analizar y entender cómo se comportan otros miembros del CEE, para concienciarlos sobre los trasfondos y valores culturales que hay detrás de cada uno de los miembros, con vistas a superar las frustraciones y los roces innecesarios en el seno del CEE.

### **Organización de la cooperación**

El trabajo del comité de empresa europeo, por lo tanto, depende principalmente de si se establece o no una buena base de comunicación. Para que así sea, el acuerdo CEE, como se ha dicho anteriormente, debe brindar unos buenos cimientos jurídicos y organizativos.

Las federaciones sindicales europeas, especialmente, han recopilado material adecuado a este efecto.

Sin embargo, dicho material no sustituye en absoluto al asesoramiento cualificado, la formación o más instrucciones.

La CES ha reconocido de manera temprana la necesidad del apoyo sindical en los CEE y se ha esforzado para que cada CEE cuente con un coordinador sindical. Si se quieren utilizar estos medios, deberían constar en el acuerdo, pues la legislación sobre comités de empresa europeos solo da directrices generales en esos casos.

Y lo mismo vale para los medios materiales, financieros y técnicos, y para el personal necesario para un funcionamiento adecuado del CEE. Por último, cabe destacar que dichos medios deben ser fácilmente accesibles para los miembros del comité de empresa europeo. Si no es así, la comunicación en el seno del comité no será buena. Incluso en el caso de las empresas donde las prácticas reales superan considerablemente lo establecido en el acuerdo, cabe señalar que el acuerdo no se celebra entre personas a título individual, sino entre la dirección central y el comité de empresa europeo. Por lo tanto, es aconsejable que los acuerdos se adapten con regularidad y por escrito a las prácticas reales del momento: los puestos pueden cambiar, y es en esos casos cuando salta a la palestra la importancia de los reglamentos escritos.

## 2.7.1. Gestión del CEE – lista de comprobación.

### La gestión de un CEE Algunos aspectos clave

#### Más sobre subjetividad y enfoque individual

#### Calidad, motivaciones y formación de los miembros del CEE

- **La base de conocimientos sobre los acuerdos CEE** (y las normas conexas) que tienen los miembros del CEE es a menudo insuficiente o inexistente, y este es uno de los mayores obstáculos que se interponen al buen funcionamiento del CEE.
- **Las verdaderas motivaciones de los miembros** para formar parte del CEE constituyen un parámetro esencial para evaluar el funcionamiento del CEE y la transparencia para con la dirección.
- La renuncia al **derecho a los servicios de traducción e interpretación** debería ser posible únicamente a cambio de una dotación de recursos económicos equivalente asignada al presupuesto del CEE. Si las habilidades lingüísticas de los miembros del CEE hacen posible que se prescindiera de la mediación y los filtros de los servicios de traducción e interpretación, la calidad de la comunicación en el seno del CEE no hará más que mejorar, y con ella lo hará también la capacidad de tomar decisiones de manera oportuna. **Ese trueque, sin embargo, debe considerarse con un enfoque caso por caso.**
- **La formación de los miembros del CEE** debería tener como objetivo principal el de inculcar conocimientos sobre la Directiva, los acuerdos que regulan el funcionamiento del propio CEE o de otros, así como la correcta aplicación de dichos acuerdos en el propio CEE.

#### Tos temas **ESTRATÉGICOS**:

#### **1) COORDINACIÓN entre el CEE y los NIVELES NACIONALES (la «soledad» de un delegado del CEE a pesar del artículo 12)**

Artículo 12 – 2009/38

#### *Relación con otras disposiciones comunitarias y nacionales*

- *La información y la consulta del comité de empresa europeo se articularán con las de los órganos nacionales de representación de los trabajadores, con respeto de las competencias y los ámbitos de intervención de cada uno de ellos, y de los principios enunciados en el artículo 1, apartado 3.*

*2. Las modalidades de articulación entre la información y la consulta del comité de empresa europeo y de los órganos nacionales de representación de los trabajadores quedarán reguladas por el acuerdo previsto en el artículo 6. Este acuerdo se entenderá sin perjuicio de las disposiciones del Derecho nacional y/o las prácticas nacionales en relación con la información y consulta a los trabajadores.*

- *Los Estados miembros dispondrán que, a falta de tales modalidades definidas por acuerdo, el proceso de información y consulta se realice en el comité de empresa europeo y en los órganos nacionales de representación de los trabajadores cuando vayan a adoptarse decisiones que puedan acarrear cambios importantes en la organización del trabajo o en los contratos de trabajo.*

**A pesar del carácter altamente prescriptivo del artículo 12 de la 2009/38, son demasiadas las veces en que los delegados del CEE no cuentan con esa ARTICULACIÓN que establece el artículo 12. No disponen pues de un modo sistemático de comunicarse, debatir y tomar decisiones de manera**

*democrática y conjuntamente con sus responsables sindicales nacionales.*

***2) Una campaña «masiva» a favor de las verdaderas consultas***

*Todos los estudios que se conocen sobre el funcionamiento de los CEE coinciden en la enorme falta de prácticas adecuadas que garanticen un proceso de consulta mínimamente eficaz, lo cual pone de manifiesto el fracaso absoluto del intento de conseguir uno de los pilares (o «el» pilar) sobre los que se asienta el conjunto del CEE. UNI Europa (junto con CES, si es posible) debería promover una verdadera campaña que tenga por objetivo identificar los problemas que obstaculizan las consultas y eliminarlos, en colaboración con los empresarios y sus representantes a nivel comunitario.*

**2.7.1.c. Referencia cruzada**

***[Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual](#)***

***[Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial](#)***

2.7.1.d. Aspectos importantes para el diseño de una estrategia de información del CEE exitosa

*He aquí un ejemplo de los malentendidos que pueden generarse en presencia de diferentes trasfondos culturales, extraído de un debate durante un seminario formativo de un CEE: Representantes del CEE provenientes de varios países se estaban poniendo de acuerdo sobre la necesidad de adoptar una postura más dura para con la dirección en sus respectivos países. Sin embargo, cuando uno de ellos expresó que «tomar medidas contra la dirección» en su país podría traducirse en encerrar al personal directivo en las instalaciones hasta que cambiase de opinión, algunos de los otros miembros del CEE quedaron estupefactos. En sus países, interpretar el término «medidas contra la dirección» de esa manera sería considerado como algo sumamente insólito.*

***Aspectos importantes para el diseño de una estrategia de información del CEE exitosa***

*Crear un mismo punto de acceso a la información en el CEE.*

*Garantizar un continuo flujo de información en el CEE.*

*Acordar la forma y el contenido de la información que debe aportar la empresa.*

*¡Organizar una reunión de preparación!*

*Revisar la información aportada por la dirección.*

*Trabajar en cooperación con los sindicatos y los expertos afiliados.*

*Construir una estructura de presentación obligatoria de informes en el CEE.*

*Desarrollar un sistema de alerta temprana sobre planes empresariales.*

*Crear reglas para la información de las representaciones nacionales de trabajadores.*

*Utilizar información para desarrollar alternativas a los planes de la dirección: la apuesta por la eficacia y la calidad de la declaración son decisivas para que la dirección tome en serio al CEE.*

### 2.7.2.a. Organización relacionada con el CEE

#### DOS CUESTIONES CLAVE QUE PUEDEN FORTALECER O DESTRUIR CUALQUIER CEE: ASPECTOS TRANSNACIONALES e INFORMACIÓN CONFIDENCIAL HE AQUÍ LAS CONTRADICCIONES PRESENTES EN LA 2009/38

##### ASPECTOS TRANSNACIONALES

(...) se consideran **transnacionales las cuestiones** (...) Entre estas cuestiones se encuentran, con independencia del número de Estados miembros de que se trate, las que revistan importancia para los trabajadores europeos en términos del alcance de sus **posibles efectos** o las que impliquen transferencia de actividades entre Estados miembros. (**Considerando 16**)

Se considerarán transnacionales las cuestiones que afectan al conjunto de la empresa o grupo de empresas de dimensión comunitaria o al menos a dos empresas o establecimientos de la empresa o del grupo situados **en dos Estados miembros diferentes**. (**Artículo 1, apartado 4**)

##### INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Para poder ejercer plenamente su función y dar utilidad al comité de empresa europeo, los representantes de los trabajadores **deben rendir cuentas a los trabajadores** a los que representan y poder cursar la formación que necesiten. (**Considerando 33**)

Los Estados miembros preverán que los miembros de la comisión negociadora y del comité de empresa europeo, así como los expertos que, en su caso, les asistan, **no estarán autorizados para revelar a terceros la información que les haya sido expresamente comunicada con carácter confidencial**. (**Artículo 8, apartado 1**)

Sin perjuicio del artículo 8, los miembros del comité de empresa europeo **informarán a los representantes de los trabajadores** de los establecimientos o de las empresas de un grupo de empresas de dimensión comunitaria o, en defecto de representantes, al conjunto de los trabajadores, sobre el contenido y los resultados del procedimiento de información y consulta establecido de conformidad con lo dispuesto en la presente Directiva. (**Artículo 10, apartado 2**)

Muy a menudo, el término contradictorio de *transnacionalidad* es fuente de polémica.

Muchas veces, la cláusula de confidencialidad sobre la información disuade a los delegados del CEE de comunicar información que han recibido a los representantes locales de los trabajadores y/o a los propios trabajadores, que son quienes han enviado un representante al CEE.

**Una salida de esta situación** podría ser una interpretación algo rebuscada que ha sido respaldada por varios juristas, según la cual la expresión «revelar a terceros la información que les haya sido expresamente comunicada con carácter confidencial», con ese «a terceros» (que no se utiliza en la versión en inglés) se está refiriendo a aquellos que no formen parte del CEE. Así pues, a los trabajadores no se les tendría que aplicar esta cláusula, pues tanto a ellos como a sus representantes directos interesa de manera activa el contenido de dicha información.

### 2.7.2.b. Reglas relativas a la información confidencial

#### 2.7.2.b. Reglas relativas a la información confidencial

En casos específicos, en el marco de las condiciones y límites establecidos por la legislación nacional, una dirección central que se encuentre en su territorio no estaría obligada a transmitir información cuando esta última fuese de una naturaleza que, según criterios objetivos, pudiese dañar seriamente el funcionamiento de las empresas de que se trate o resultarles perjudicial.

De conformidad con el artículo 8 de la Directiva 2009/38, Los Estados miembros preverán que los miembros de la comisión negociadora y del comité de empresa europeo, así como los expertos que, en su caso, les asistan, no estarán autorizados para revelar a terceros la información que les haya sido expresamente comunicada con carácter confidencial.

Lo mismo regirá para los representantes de los trabajadores en el marco de un procedimiento de información y consulta.

*Así pues, los representantes de los trabajadores, miembros de la comisión negociadora y expertos que les asistan, no podrán transmitir a terceros información cubierta por una cláusula de confidencialidad.*

**¿Y qué pasa cuando el empresario hace uso indebido de la cláusula de confidencialidad?**

**En aras de la justicia, existen disposiciones para procesos de recurso administrativo o judicial a los que pueden recurrir los representantes de los trabajadores en casos en que la dirección central exija confidencialidad o se niegue a dar información de conformidad con el artículo 8.**

#### **Italia**

**He aquí lo que dice la legislación italiana, que podría constituir una solución para esta cuestión:**

*Artículo 18 del Decreto Ley 113/12:*

- *«(...) las partes (...) prevén el establecimiento de una comisión de conciliación para resolver de modo preliminar y no contencioso las controversias relativas a (...) la naturaleza reservada de la información transmitida con carácter confidencial (...),*
- *así como a los criterios objetivos para identificar aquella información que pudiese plantear dificultades considerables al funcionamiento o las actividades de las empresas interesadas, provocándoles daños a ellas o a los mercados; y a la difusión de información confidencial en incumplimiento del citado artículo 10, apartado 1».*

### **2.7.2.c. La importancia económica de la cláusula**

#### **Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual**

**Denuncia de irregularidades: ¿Qué es lo que el «olfato» les dice a los nuestros?**

**Es importante escuchar a las personas que trabajan en la empresa y que podrían tener información crucial pero confidencial sobre la verdadera situación de la misma.**

**Serán los primeros en darse cuenta de si la dirección está maquillando las cuentas.**

**Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial**

### **2.7.2.d. Previsión de límites, también temporales, para la cláusula de confidencialidad en todos los casos**

Una buena práctica del CEE de Unicredit es la de convocar un comité restringido al final de presentaciones de datos importantes dirigidas a analistas financieros, como las relacionadas con planes industriales u operaciones empresariales relevantes, una vez que ha vencido el carácter confidencial y cuando la información se ha hecho pública, pero con tiempo de preparar comunicados de prensa y notas informativas para los trabajadores, mientras que los periódicos imprimen la información de que se trate.

## 2.7.3. Gestión del CEE – anexo

### 2.7.3.d. Organización del flujo de información

#### **Organización del flujo de información**

Las explicaciones que se han dado hasta ahora deberían haber dejado claro ya que la finalidad de la labor de un comité de empresa europeo no es en ningún caso confinar la información que llega de la dirección de la empresa a los miembros del CEE o siquiera al comité del mismo. El papel del comité de empresa europeo es respaldar la labor de los representantes nacionales de los trabajadores y reforzar sus derechos de participación por medio de una información mejorada acerca de los aspectos transnacionales de la dirección de la empresa. Así pues, la información que se entrega al comité de empresa europeo debe canalizarse a los representantes nacionales de los trabajadores.

Por su parte, los trabajadores también tienen que saber qué es lo que sus representantes del comité de empresa europeo pueden descubrir y de qué modo pueden ejercer su influencia.

Esto es importante principalmente porque, de este modo, el comité de empresa europeo ilustra sus competencias y posibilidades para la acción. (N. del T.: resto del párrafo incomprensible en idioma original.)

Esto es algo completamente necesario si lo que se busca son representaciones fundamentadas ante el empresario. Este procedimiento comunicativo debe organizarse.

El comité del CEE puede entonces formular una declaración escrita del CEE o insistir en una vista oral en el marco de una reunión. Dicha reunión debería celebrarse con representantes informados a nivel de políticas del lado del empresario. En función del calibre de los cambios previstos, esa reunión podría solicitarse para el conjunto del CEE. Desde un punto de vista práctico, se ha observado que este tipo de conversaciones es mejor dejarlas en manos del grupo de dirección quien, por su parte, invita a los representantes de los trabajadores interesados a la reunión. Este procedimiento también debería describirse de la manera más precisa posible en el acuerdo CEE para eliminar la necesidad de debates sobre el procedimiento en la mayor parte de los casos y de manera que los esfuerzos puedan focalizarse inmediatamente en los asuntos de que se trate. En ningún caso se habrá de avanzar sin el apoyo y el entendimiento de los trabajadores.

Fundamentalmente, el comité de empresa europeo debería ser informado antes de que lo sean los representantes nacionales de los trabajadores, siempre y cuando no lo impidan las leyes nacionales. El CEE debe ser informado, como mínimo, al mismo tiempo que es informada la representación nacional de los trabajadores, si es que esta última puede tener prioridad. Estas reglas también deberían quedar descritas y plasmadas como tal en un acuerdo. La regla de la confidencialidad es de vital importancia en la relación entre el comité de empresa europeo y los representantes nacionales de los trabajadores, hacia quienes la transmisión de información no es considerada como un quebrantamiento de la confidencialidad.

De este modo, la importancia de las cláusulas de confidencialidad, como a menudo han intentado los empresarios, se reduce en esencia a la cuestión de la transmisión de la información recibida a la parte interesada última, a saber, los trabajadores de las respectivas empresas. Se recomienda, tal y como se hace en el contexto nacional, que se determinen acuerdos claros sobre el momento de la divulgación de la información. Sin embargo, esto nunca debería resultar en confidencialidad.

Sin embargo, la información confidencial no debería transmitirse sin haber informado oportunamente al empresario y solo tras haber tomado una decisión al respecto en el seno del CEE. De no ser así, habrá personas que se expondrán de modo innecesario a solicitudes de indemnización o a amenazas de recibirlas.

Debería caer de cajón que es necesario hablar con los trabajadores sobre la información que recibe el comité de empresa europeo. Sin embargo, solo está estipulado en las leyes. Por lo tanto debería constar en el acuerdo CEE cómo, en qué formato, con qué frecuencia, etc. se debería llevar a cabo la transmisión

de información a los trabajadores. En la práctica existen diferentes métodos para la difusión de información, ya sea por medio de la página intranet del delegado sindical o mediante boletines informativos electrónicos. Lo que tienen en común todas las publicaciones es que deberían crearse en conocimiento del empresario, y que existe un acuerdo al respecto en el acuerdo del CEE o en el reglamento interno. Esto se debe a que toda publicación cuesta dinero y es dinero que el empresario ha de poner de su bolsillo.

### **Objetivo: eficacia y buena comunicación**

Incluso durante el procedimiento de consulta es posible que los preparativos para la aplicación de la decisión que la dirección tiene en mente sigan su curso. Cuanto antes se exprese una opinión, mayores serán las posibilidades de influir en la decisión. Así pues, ¡la eficacia de la comunicación interna es un objetivo al que debería aspirar el comité de empresa europeo!

### **Procesamiento de la información**

El paso más crucial durante la elaboración de un procedimiento de información y consulta europeo que sea eficaz y eficiente es la adquisición, el procesamiento y la difusión de información pertinente.

Para no ahogarnos en la abundancia de información, es importante definir el tipo de información que resulta pertinente para el comité de empresa europeo y para sus miembros. ¿Quién necesita la información? ¿Dónde puede encontrarse esa información y en qué formato debería ser entregada? Estas son preguntas para la planificación del flujo de trabajo que deben considerarse en el grupo directivo y en la oficina del comité de empresa europeo. Dichas preguntas relativas al flujo periódico de información deberían aclararse durante operaciones de trabajo «rutinarias», y deberían poder aplicarse y funcionar durante una «crisis», que es cuando no se dispone de tiempo para responder a preguntas sobre cuestiones cruciales que se dejaron en el tintero. La experiencia nos ha demostrado que la comunicación transfronteriza no funciona bien sin una buena planificación y una adecuada claridad en cuanto a las responsabilidades durante los procedimientos. Esto se ve acentuado por el hecho de que no solo no hay (o hay muy pocos) mecanismos de apoyo, sino porque hay numerosos obstáculos, como problemas lingüísticos, en comparación con las comunicaciones a nivel nacional.

La Directiva CEE 2009/38, además, no ha definido inicialmente, sino que ha aclarado insistentemente, en que los representantes nacionales de los trabajadores se incluyan en las comunicaciones del CEE, principalmente en lo que se refiere a la progresión cronológica de las sesiones informativas y las consultas, así como en lo que respecta al deber de transmitir la información del comité de empresa europeo a los representantes locales de los trabajadores, entre los que se da por sentado el respeto de la confidencialidad.

En este sentido, cabe señalar que estas responsabilidades también podrían llevar a algunos a darse cuenta de que el establecimiento de una representación nacional de intereses, que es algo que no existe en muchos países, podría ser positivo. Si se da el caso, esa posibilidad debería plasmarse en el acuerdo CEE y, además, debería ser reconocida por escrito por la dirección de la empresa nacional correspondiente.

### **Comunicación: a nivel interno y con la dirección**

La comunicación en el seno de los comités de empresa europeos no es en absoluto una hazaña fácil. Uno no habla con otro de sus propios acuerdos, ni por escrito ni en viva voz. Los sindicatos y los comités de empresa europeos ya vivieron esta situación en los años noventa: en un principio, las preguntas que se hacían durante la constitución de un comité de empresa europeo tenían que ver principalmente con cuestiones institucionales (jurídicas y organizativas), pero no tardaron en aflorar las referentes a las comunicaciones, para convertirse en algo a la orden del día. Los comités de empresa europeos están compuestos de representantes de los representantes nacionales de los trabajadores, mientras que los sindicatos nacionales, las representaciones de trabajadores y las relaciones laborales colectivas funcionan en base a contextos regulatorios que varían de país a país. Los representantes de los trabajadores que se reúnen en el comité de empresa europeo llegan (legítimamente) con sus propios

intereses nacionales en mente. En los comités de empresa europeos tienen que encontrar, para empezar, un espacio de acuerdo común, es decir, tienen que dar con un programa y unos objetivos comunes a todos. Luego, tan pronto como les sea posible, tendrán que ser capaces de cumplir con las metas europeas de representación de los trabajadores que hayan reconocido y definido conjuntamente.

Otro obstáculo que se suma al de los contextos nacionales diferentes es el de la barrera lingüística, que puede generar malentendidos, ralentizar las conversaciones y hacer difíciles o imposibles las llamadas telefónicas. Este tipo de dificultades, por lo general, no existen a nivel nacional. Está claro que este tipo de barreras comunicativas no pueden derrumbarse con la simple ayuda de las reuniones anuales. Los requisitos mínimos son los siguientes:

\_ Desarrollo del conocimiento de una lengua común, principalmente el inglés, por medio de la cual los miembros del comité de empresa europeo puedan al menos comunicarse fuera de las reuniones oficiales, con el objetivo de promover un entendimiento que no exista solo gracias a los intérpretes, sino que se dé también a un nivel social y humano.

\_ Formación frecuente en esa lengua común para todos los miembros del comité de empresa europeo, con vistas a alcanzar un nivel común de dominio del idioma que pueda mantenerse en el tiempo.

\_ Servicios de interpretación en reuniones comunes e internas para todos los miembros, con el objetivo de evitar malentendidos y la falsificación de información.

\_ Establecimiento de un comité directivo (compuesto por un mínimo de cinco personas) en el seno del comité de empresa europeo, cuyos miembros deberían provenir de países diferentes y, cuando sea posible, dominar una lengua común para que la comunicación sobre cuestiones sencillas sea rápida y sin complicaciones, de manera presencial o por la vía telefónica.

\_ Dentro de lo posible, deberían celebrarse cada año dos reuniones ordinarias del comité de empresa europeo, o una reunión y un taller formativo de mayor envergadura que contribuya a que los miembros se conozcan mejor.

\_ Al menos cuatro reuniones del comité directivo al año.

\_ La opción de que el comité directivo pueda celebrar más reuniones en caso de que surjan cuestiones importantes para los trabajadores o decisiones importantes de la dirección de la empresa, con los representantes de los trabajadores de los diferentes países afectados y, si procede, con el conjunto al completo del comité de empresa europeo.

\_ Participación frecuente del coordinador sindical, y puede que también de algún sindicato nacional, en las reuniones y durante el procedimiento de planificación de las labores del CEE.

### **Diferencias culturales y políticas**

El significado del trabajo en equipo intercultural en el seno del CEE se ilustrará en los diferentes módulos de este libro. Cabe señalar durante la formación que la tasa de fluctuación de los miembros de los comités de empresa europeos, independientemente de la duración común de sus mandatos, es mayor que en los comités nacionales de representación de los trabajadores. Las reestructuraciones de las empresas son una constante en todo el mundo y también en Europa, lo que resulta en la expulsión de representantes de los trabajadores de las estructuras empresariales en las que se habían encontrado hasta el momento. Obviamente, este fenómeno tiene efectos negativos en la cohesión del grupo. Por ello es importante desarrollar actividades en grupo con regularidad y en intervalos cortos. La buena formación tiene un efecto positivo en este contexto y facilita el crecimiento sostenido de los recursos en el comité de empresa europeo y en su entorno.

Los comités de empresa europeos no tienen por única finalidad la de abordar en todo momento los procedimientos formales de los procesos de audiencia. Su cometido es el de erigirse como complemento razonable y necesario de las representaciones de intereses nacionales, transmitiéndoles información sobre decisiones transfronterizas que se tomen en la empresa a la que estas últimas no pueden acceder directamente.

## 2.8. Renovación del acuerdo. Pasos.

### 2.8.0. Introducción a la renovación del acuerdo CEE

#### **Acuerdo CEE: de los requisitos mínimos a los resultados deseables**

Los acuerdos CEE son siempre resultado de negociaciones y consensos. Sin embargo, un acuerdo CEE nunca debe rebajar las disposiciones recogidas en la Directiva CEE 2009/38/CE, incluyendo los requisitos subsidiarios, ni la ley nacional de transposición aplicable o cualquier otra legislación vigente. UNI Europa quiere conseguir disposiciones mejores que las que ya estipula la legislación existente. Estas Orientaciones incluyen el Anexo I, que enumera varios puntos concretos que han de negociarse en el marco de un acuerdo CEE.

### 2.8.a. El papel de UNI Europa en el proceso de negociación

#### **El papel de UNI Europa en el proceso de negociación**

UNI Europa garantizará, en sus funciones de comunicación y coordinación, tal y como se describen en sus Orientaciones, que los representantes de los trabajadores adopten un enfoque común y que las negociaciones fluyan sin problemas.

UNI Europa animará y apoyará a la comisión negociadora para que redacte un borrador de acuerdo CEE basado en el Anexo I de estas Orientaciones.

Ese borrador se presentará a la dirección en la fase más temprana posible de las negociaciones.

***El papel de UNI Europa queda básicamente delegado en su enviado, y todas las múltiples y complejas responsabilidades que UNI Europea identifique correctamente recaerán casi únicamente en esta persona. Ver las páginas de información para mayores detalles.***

### 2.8.b. Adaptación

Para conocer los acuerdos CEE estipulados en la misma empresa o en una empresa del mismo sector, es una buena práctica conseguir una buena renovación del acuerdo CEE. Es una buena manera de escoger las mejores disposiciones existentes e introducirlas en el acuerdo CEE que vaya a estipularse.

En este sentido, cabe recordar que la Directiva prevé casos en los que es necesario renegociar. De hecho, cuando la estructura de la empresa o del grupo de empresas de dimensión comunitaria cambia drásticamente, en caso de ausencia de disposiciones establecidas por los acuerdos vigentes o en caso de conflicto entre las disposiciones pertinentes de dos o más acuerdos vigentes, la dirección central iniciará las negociaciones a las que se refiere el artículo 5 de la Directiva 2009/38 por iniciativa propia o a petición por escrito de al menos 100 trabajadores o representantes de los mismos de al menos dos empresas o establecimientos de como mínimo dos Estados miembros diferentes.

Al menos tres miembros del comité de empresa europeo existente o de cada uno de los comités de empresa europeos existentes deberán ser miembros de la comisión negociadora, además de los miembros elegidos o nombrados.

Como es bien sabido, durante las negociaciones, el comité o los comités de empresa europeos existentes deberán continuar operando con arreglo a cualquier disposición que haya sido adaptada de mutuo acuerdo entre los miembros del comité o los comités de empresa europeos y la dirección central.

La Directiva también prevé casos en los que no es necesario renegociar el acuerdo (ver artículo 14 de la Directiva).

### 2.8.c. Asistencia del experto en la renovación

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

Ha llegado el momento de entender las necesidades del CEE para poder negociar la presencia de un experto independiente (de la elección del sindicato) cuando sea necesario. Analizar un balance contable es una tarea profundamente difícil de entender, por lo que es mejor solicitar la asistencia de un experto. Hay que negociar también el derecho a la información y la consulta (reunión anual) y un informe sobre datos trimestrales.

Quedarse esperando a que llegue el balance contable anual no es suficiente. Es importante seguir de cerca la situación actual de la empresa.

***Ir a 5.3 Glosario: contabilidad empresarial***

## **Parte III**

### **Los actores y sus funciones**

#### 3.A. Sindicalista, organizador – las funciones

##### 3.A.0. Introducción

Si tu respuesta para:  
«¿Tengo una sociedad transnacional (STN)?»  
es  
«¡Sí!»,  
el oficial nacional o local (por ejemplo, Fabi, Filcams, Handels, etc.) tendrá que comprobar:

##### 3.A.a. Comprobaciones necesarias

¿Dónde se encuentra la sede de la sociedad transnacional (STN)?  
¿Cubre la STN más de un sector?  
¿Qué países abarca la STN?  
¿Cuál es el número de empleados en cada país?  
¿Preocupan más los despidos colectivos que una cuestión de CEE?  
¿La transformación en SE se ha comunicado a otros territorios o países?

-----  
¿Cómo se hace?:  
Preguntando a trabajadores y delegados.  
Preguntando a nivel nacional.  
Consultando la base de datos de ETUI.  
¡Buscando en Google!

A menudo ocurre que el delegado del CEE no es un funcionario sindical, y por lo tanto le cuesta un poco más acostumbrarse a las «herramientas del oficio». Es necesario organizar actividades de coordinación, formación y participación destinadas a los delegados en estructuras sindicales territoriales y sectoriales. Además, tendrá que conocer la estructura y el funcionamiento de las federaciones sindicales europeas.

***Periódicamente, es necesario organizar actividades de grupo, de debate e intercambio de experiencias entre delegados de STN y CEE de varios grupos. Dichas actividades deberían organizarlas los sindicatos nacionales, con objetivos formativos, para fomentar el sentimiento de pertenencia a un sindicato nacional (e, indirectamente, europeo) con el que se puede contar en el ejercicio de las actividades propias de un representante transnacional de los trabajadores.***

##### 3.A.b. Comprobaciones de índole jurídica

Hay que comprobar:

- Las directivas europeas vigentes.
- La normativa nacional de referencia STN/CEE.
- Los posibles acuerdos firmados por comités de diálogo social durante el diálogo sectorial / Decisión 95/500/CE de la Comisión, de 20 de mayo de 1998, relativa a la creación de comités de diálogo sectorial para promover el diálogo entre los interlocutores sociales a escala europea.
- El acuerdo de constitución del CEE (y de los CEE que le siguieron).

- La existencia de un «grupo» (ver artículo 2 l. b y c).

- La existencia de una «empresa que ejerza control».

A efectos de la Directiva 2009/38, una «empresa que ejerce control» es una empresa que puede ejercer una influencia dominante sobre otra empresa (la empresa controlada) en virtud, por ejemplo, de propiedad, de participación financiera o de las reglas que la gobiernan.

La capacidad de ejercer una influencia dominante se dará por supuesta, a no ser que se demuestre lo contrario, cuando una empresa, en relación con otra empresa y de manera directa o indirecta:

(a) posea una mayoría del capital social de esa empresa;

(b) controle una mayoría de los votos ligados al capital social emitido de esa empresa; o

(c) pueda nombrar a más de la mitad de los miembros del órgano administrativo, directivo o supervisor de esa empresa.

A estos efectos, los derechos de una empresa que ejerce control en términos de votos y nombramientos incluirán los derechos de cualquier otra empresa controlada y los de cualquier persona u órgano que actúen en su propio nombre pero en representación de la empresa que ejerce control o cualquier otra empresa controlada.

Dicho esto, una empresa no debería ser considerada como una empresa que ejerce control sobre otra en la que tiene participaciones cuando la primera empresa sea del tipo al que se hace referencia en el artículo 3, apartado 5, de la Directiva 2009/38 o del Reglamento (CE) n. 139/2004 del Consejo, de 20 de enero de 2004, sobre el control de las concentraciones entre empresas.

La ley aplicable para determinar si una empresa es una empresa que ejerce control será la ley del Estado miembro que rija dicha empresa. Cuando la legislación que rija la empresa en cuestión no sea la de un Estado miembro, la ley aplicable será la del Estado miembro en cuyo territorio se encuentre el representante de la empresa o, en su ausencia, la dirección central de la empresa del grupo que emplee al mayor número de trabajadores.

### 3.A.c. Lo que queremos saber

#### **Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual**

**Somos un grupo multinacional: ¿qué tenemos que saber?**

**1. Concepto de «grupo».**

**2. Noción de «control».**

**3. ¿Qué tipo de grupo? Naturaleza y tipología del grupo.**

**Sería apropiado adquirir:**

**· Conocimientos generales sobre análisis de balances y análisis de cifras importantes de un balance, y herramientas para una primera evaluación de un grupo.**

**Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial.**

**En particular: B y C.**

### 3.A.d. Comunicaciones y medios sociales

Comunicación por escrito con otros miembros del CEE (o de los CEE siguientes).  
Medios sociales que pueden utilizarse.

### 3.A.1 Funciones del sindicalista, organizador – lista de comprobación

#### 3.A.1.0. Introducción a la información básica sobre la empresa

Información básica sobre la empresa:

Operaciones de la empresa

Distribución de los trabajadores

Estructura de la empresa

Posicionamiento en el mercado

Planes de futuro

¿Dónde se toman las decisiones importantes a nivel directivo: dentro o fuera de Europa? ¿A qué nivel se toman las decisiones clave: tanto a nivel nacional como transnacional?

Historia reciente, fusiones, reestructuraciones, etc.

#### 3.A.1.a. ¿Hay un CEE?

¿Hay un CEE?

**Si lo hay, ¿dónde puedo encontrar el acuerdo CEE vigente?**

#### 3.A.1.b. Condiciones para la constitución de un CEE

*En primer lugar, es necesario comprobar cuántos trabajadores tiene la empresa, por ejemplo, contestando a la pregunta: ¿emplea la empresa a más de 1000 trabajadores en Europa?*

*También hay que saber cuántas oficinas tiene la empresa y dónde se encuentran, contestando a la pregunta: ¿cuenta la empresa con al menos dos estructuras que empleen a más de 150 trabajadores en dos países de la Unión Europea?*

#### 3.A.1.c. Lo que tenemos que buscar

**Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual**

Debemos buscar:

Balance contable, presupuesto

Derecho a una reunión anual de información y consulta

Cifras trimestrales y bianuales

**¿Es un grupo multinacional? ¿Qué queremos saber?**

Lo que es:

1. Concepto de «grupo».

2. Noción de «control».

3. ¿Qué tipo de grupo? Naturaleza y tipología del grupo.

Estados financieros consolidados

¿Cómo puedo ejercer mi derecho a la información y la consulta? ¿Cuándo y cuántas veces tenemos derecho a reunirnos? ¿Dónde puedo encontrar datos contables y más información informal?

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

### 3.B. Delegados sindicales – básico - **anexo.**

#### 3.B.0. Algunas preguntas para los trabajadores

**La pregunta que hacen los trabajadores al delegado sindical es:**

**«Pero... ¿pueden hacer eso?»**

**Obviamente la pregunta hace referencia a algo que ha hecho la empresa.**

**Esta página describe el PAPEL y las CAPACIDADES de un delegado sindical.**

#### 3.B.a. El papel de un delegado sindical

*El PAPEL de un delegado sindical*

##### **Conocimiento del sindicato**

Información sobre la organización sindical

- **En la empresa o en otras filiales**
- Puntos de referencia política y contractual a nivel local y nacional
- Estrategias del sector y de la federación
- Servicios que se ofrecen a los miembros

*El PAPEL del delegado sindical y sus capacidades*

##### **Entender las necesidades de los trabajadores**

Estar presente entre los trabajadores y representarlos

Es necesario:

- a. Saber escuchar
- b. Tener paciencia
- c. Estar disponible
- d. Estar atento

Solución y resolución de problemas

Poder de iniciativa

##### - **analizar necesidades, planificar, negociar**

- - elaborar una plataforma
- - investigar
- - desarrollar estrategias de negociación

##### - **gestionar el proceso de negociación:**

- - mantener un buen contacto con la contraparte
- - saber cómo sentarse a la mesa de negociaciones
- - conocer las herramientas y las técnicas de negociación
- - tener una visión «interior» de la empresa
- - convertirse en el centro de los flujos de comunicación
- - desempeñar el papel de síntesis entre la visión «interna» y los objetivos sindicales de la federación (a nivel territorial, nacional y comunitario)

#### 3.B.b. Conocimientos jurídicos necesarios

*El marco jurídico que hay que tener presente:*

- **Conocimiento de las leyes vigentes y los convenios colectivos**
- **Conocimiento de los convenios colectivos laborales nacionales**
- **Conocimiento de los derechos relativos a las condiciones de trabajo** (leyes y cómo aplicarlas)
- **Conocimiento de la empresa**
- Información sobre el rendimiento de la empresa (balance, estrategias productivas y comerciales, inversiones)
- Información sobre la organización del trabajo y la estructura de las funciones de la empresa

- Sistema de relaciones laborales de los países participantes en el CEE

### 3.B.c. Conocimientos sobre la tipología y la naturaleza del grupo

#### **Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual**

Conocimientos sobre la tipología y la naturaleza del grupo, para pedir y dar información.

Esencial como «centinela» de la situación real de la empresa: es importante escuchar a los trabajadores de la empresa, que podrían tener información crucial, aunque confidencial, sobre la situación real de la empresa.

Es la primera señal de alarma para ver si la dirección está maquillando las cuentas.  
(Denuncia de irregularidades)

#### **Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial**

### 3.B.d. Cómo comunicarse

- Ser capaz de hacer un informe
- Ser buenos comunicadores
- Saber cómo hablar con los trabajadores
- Saber cómo entablar relaciones constantes y transparentes
- Saber hablar en público
- Motivar a los trabajadores en momentos difíciles

### 3.B.1. Los delegados sindicales en la STN

#### 3.B.1.0. Introducción a los delegados sindicales en la STN

Determinar cuáles son las habilidades necesarias adicionales en comparación con las del representante sindical «básico».

Por ejemplo: habilidades sociales o de negociación; conocimiento de la empresa y del sector; conocimiento de las normas y los convenios colectivos; conocimiento de diferentes formas de organización sindical, etc. En una empresa multinacional también necesitará: abandonar la visión de «empresa» y el nivel nacional para medirse con Europa y la globalización y adoptar una visión global de la competencia.

#### 3.B.1.a. Una visión global para organizar un CEE

***Un buen conocimiento, por lo menos, de inglés hablado y escrito (para leer documentos de empresa y seguir módulos formativos por internet)***

***Formación centrada en actividades transnacionales de representación, junto con unas motivaciones subjetivas verdaderas y comprobables para desarrollar una actividad muy específica y especializada, teniendo en cuenta las actividades sindicales en general.***

#### 3.B.1.b. Conocimientos necesarios

- Legislación europea vigente.
- Legislación nacional en materia de STN/CEE.
- Acuerdo de constitución del CEE.
- Conocimiento de herramientas jurídicas, sindicales y de negociación superior, como, por ejemplo, los CEE y cómo funcionan.
- Conocimiento sobre las leyes relativas a la materia.
- Convenios colectivos transnacionales.
- El vínculo con la representación nacional de los trabajadores.

Las disposiciones para la articulación entre la información y la consulta de los comités de empresa europeos y los órganos nacionales de representación de los trabajadores se estipularán en el acuerdo CEE. Dicho acuerdo se entenderá sin perjuicio las disposiciones de la legislación nacional y/o la práctica sobre información y consulta de los trabajadores.

Si dichas disposiciones no quedan estipuladas en el acuerdo, los Estados miembros se asegurarán de que los procesos de información y consulta se lleven a cabo en el comité de empresa europeo y en los órganos nacionales de representación de los trabajadores en aquellos casos en que se prevea una toma de decisiones que probablemente conlleve cambios sustanciales en la organización del trabajo o en las relaciones contractuales.

#### 3.B.1.c. Conocimientos básicos de información financiera

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

**Este papel es crucial para obtener información básica:**

**Un conocimiento general del significado del balance contable, el presupuesto y los estados financieros consolidados será útil para hacer las preguntas necesarias.**

**La revisión de las necesidades futuras en términos de capacidades y formación de los delegados sindicales es fundamental en aras de una planificación eficaz de la formación.**

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

#### 3.B.1.d. Medios sociales que se pueden utilizar

Medios sociales que se pueden utilizar

### 3.C. Miembro del CEE – papel.

#### 3.C.0. Capacidades

**¿Cuáles son las capacidades adicionales que debe poseer además de las que posee un delegado sindical de una STN?**

#### 3.C.a. Sobre qué informarse a nivel europeo

Estructura y funcionamiento de las federaciones sindicales europeas

Estructura y funcionamiento de las federaciones sindicales en países del CEE

Conocimientos y relaciones con otros componentes del CEE nacional (incluyendo a los suplentes) y de otros países

Información constante de los trabajadores y de los delegados sindicales

Comunicación constante con: funcionarios sindicales locales, sindicatos nacionales, la federación europea pertinente; dentro de lo posible, también con funcionarios sindicales de otros países, especialmente si estos últimos no están representados de manera directa en el CEE.

#### **PREGUNTAS CLAVE**

- ¿En qué medida se aplican realmente los derechos que prevé el acuerdo CEE?
- Periódicamente (por ejemplo, cada plenaria), hacer balance del trabajo realizado y compararlo con lo que en un principio se estableció en el acuerdo CEE, con el objetivo de analizar y debatir los resultados y los logros y faltas en términos de aplicación por medio de la actividad concreta del CEE.
- Participación discontinua de delegados titulares o suplentes:
  - Hay que contar con disposiciones específicas en el acuerdo CEE que velen por reducir al mínimo la discrepancia temporal que existe entre el mandato de los miembros como representantes locales de los trabajadores y el mandato actual del CEE (que es a menudo de cuatro años). También es preciso que los suplentes participen en las reuniones del CEE en calidad de observadores junto con sus delegados titulares correspondientes, con vistas a que sean realmente capaces de sustituirlos de manera eficaz cuando proceda.

#### 3.C.b. Papel y protección de los representantes de los trabajadores

Los miembros del comité de empresa europeo dispondrán de los medios necesarios para aplicar los derechos que emanen de esta Directiva, con el fin de representar colectivamente los intereses de los empleados de la empresa o del grupo de empresas de dimensión comunitaria.

Los miembros del comité de empresa europeo informarán a los representantes de los empleados de los establecimientos o de las empresas pertenecientes a un grupo de empresas de dimensión comunitaria o, en ausencia de representantes, a los trabajadores en su conjunto, del contenido y los resultados del procedimiento de información y consulta que se haya llevado a cabo de conformidad con esta Directiva.

Los miembros de comisiones negociadoras y del comité de empresa europeo gozarán, durante el ejercicio de sus funciones, de protección y de garantías similares a las que se prevén para los representantes de los trabajadores en la legislación nacional y/o en la práctica vigente de sus países de empleo.

Esto se aplicará, más exactamente, a la asistencia a reuniones de comisiones negociadoras o comités de empresa europeos y al pago de sueldos de miembros que forman parte del personal de la empresa o del grupo de empresas de dimensión comunitaria durante el período de ausencia necesario para el ejercicio de sus funciones.

Cuando sea necesario para el ejercicio de su función representativa en un entorno internacional, los miembros de la comisión negociadora y del comité de empresa europeo recibirán formación sin pérdida de salario.

Desde otro punto de vista, es importante que un miembro del CEE conozca:

las directivas europeas vigentes;

la normativa nacional de referencia en materia de STN/CEE;

las leyes nacionales de transposición de la Directiva;

en profundidad, el acuerdo de constitución del CEE;

**el papel y las funciones de un CEE y de sus componentes;**

maneras de coordinar los diferentes niveles de representatividad sindical (europeo/nacional); las normas de confidencialidad; y la independencia con respecto al empleador a la hora de designar a los miembros del CEE, de conformidad con la jurisprudencia (ver la sentencia de 7 de junio de 2014, del Tribunal de Apelación de Turin, Fiom Cgil (estructura nacional) contra CNH Industrial N.V. (empresa que ha constituido Fiat Industrial s.p.a.).

### 3.C.c. Evaluar si se necesita o no un experto

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

**Es el momento adecuado para preguntarse si se necesita un experto.**

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

### 3.C.d. Preparación de un informe o intervención

Hablar al menos dos idiomas (uno de los cuales ha de ser un idioma europeo)

Cómo preparar un informe o intervención en otra lengua

Modalidades de intervención con servicios de interpretación simultánea

Cómo relacionarse con los demás, por ejemplo, durante pausas o en ausencia de intérpretes

Comunicación por escrito con otros miembros del CEE

Medios sociales que pueden utilizarse, como:

correo electrónico, WhatsApp, listas de distribución, blogs, etc.

### 3.C.1. Miembro del CEE – lista de comprobación.

#### 3.C.1.0. Información general

¿Desde cuándo se conocen los miembros del CEE? ¿Cómo de bien se conocen?  
¿Cómo funciona un CEE?  
¿Cada cuánto tiempo se ven los miembros del CEE?

#### 3.C.1.a. Comprobaciones en el marco de la preparación de la labor del CEE

¿Qué países y/o partes de la empresa están representados en el CEE? ¿Y cuántos trabajadores?  
¿Cómo están distribuidos los trabajadores en los diferentes países?  
¿Qué sindicatos están representados en el CEE?  
¿Cómo es el equilibrio de género del CEE?  
¿Cuáles han sido los resultados más significativos que ha obtenido el CEE?  
¿Qué tirantezas y problemas se ven en el CEE? ¿Qué habría que mejorar?

**¿En qué medida se goza realmente de los derechos que establece el CEE?**

#### 3.C.1.b. Puntos de reflexión

¿Hay un comité restringido en el CEE?  
¿Hay otros grupos de trabajo para el debate de determinados temas?  
¿Conoce la noción de información y consulta?  
¿Sabe lo que es una cuestión transnacional?  
¿Ha comprobado si existen otras modalidades de procedimiento para la participación de los trabajadores a nivel europeo?  
¿Se desarrolla la labor del CEE en un clima de cooperación con la dirección central?

#### 3.C.1.d. Reflexión sobre las diferencias entre los participantes

¿Cuáles son las características distintivas de los posibles participantes en lo que concierne...?:

I. habilidades lingüísticas e interculturales

II. papel y responsabilidades en el CEE

¿Ha celebrado el CEE en el pasado cursos de formación? Si ha sido así, ¿qué temas trataban?

¿Cómo es la cooperación entre el CEE y la dirección?

¿Cuáles son los resultados del CEE y cómo funciona?

### 3.C.2. Funciones del miembro suplente del CEE - **anexo**

#### 3.C.2.0. Introducción a las funciones del miembro suplente del CEE

La presencia y las funciones del miembro suplente de un CEE se rigen normalmente por el acuerdo de constitución del CEE, donde se precisa también cómo debería desempeñarse correctamente este cargo. El suplente tendrá un cometido similar al de los miembros titulares, porque deberá ser capaz de reemplazarlos en ocasiones puntuales o de manera permanente. Dado que no podrá participar en las reuniones, deberá estar en continuo contacto con el miembro titular correspondiente y otros miembros del CEE, así como contribuir a las iniciativas del CEE de que se trate.

#### 3.C.2.a. Establecido en el acuerdo CEE

**VER MIEMBRO DEL CEE *Lista de comprobación***

#### 3.C.2.b. Papel no codificado

Papel no codificado – los principios generales incluidos en la disposición mencionada en fichas anteriores deberán aplicarse de todos modos.

En cualquier caso, el contrato tiene fuerza de ley entre las partes. Por lo tanto, si el acuerdo CEE prevé este papel, tendrá derecho a la misma protección y las mismas garantías que por ley se reconocen a los miembros del CEE.

#### 3.C.2.d. Requisitos para la comunicación

Hablar al menos dos idiomas (uno de los cuales ha de ser un idioma europeo)

Cómo preparar un informe o intervención en otra lengua

Modalidades de intervención con servicios de interpretación simultánea

Cómo relacionarse con los demás, por ejemplo, durante pausas o en ausencia de intérpretes

Comunicación por escrito con otros miembros del CEE

Medios sociales que pueden utilizarse, como:

correo electrónico, WhatsApp, listas de distribución, blogs, etc.

### 3.D. Comité directivo del CEE.

#### 3.D.0. Comité directivo

**La Directiva 2009/38 establece la posibilidad de constituir un comité directivo. Un miembro del comité directivo debe contar con las capacidades requeridas adicionales a las que se exigen a los miembros del CEE, como, por ejemplo: experiencia en comisiones negociadoras y CEE o haber mantenido conversaciones con quien haya ocupado el puesto con anterioridad.**

#### 3.D.a. El papel de los miembros del comité directivo

Conocer buenas prácticas para los debates y las propuestas

Conocer el desarrollo de las negociaciones anteriores

Conocer los problemas potenciales

Estar en posesión de tiempo y de «recursos»

Solicitar a la federación europea una asistencia política y logística adecuada

Exigir espacios para el intercambio de experiencias sobre CEE y diálogo social sectorial

**Participar democráticamente en la gestión del CEE junto con el secretario/presidente**

***Tener la oportunidad de intercambiar contactos e ideas, experiencias e información con los miembros de otros comités restringidos y CEE:***

- ***En la propia realidad nacional, comparar experiencias diferentes que tengan un contexto jurídico en común, y las mismas relaciones laborales.***
- ***En el propio sector.***

#### 3.D.b. Marco jurídico del comité directivo del CEE

De conformidad con el artículo 6, apartado 2, inciso e) de la Directiva 2009/38, la dirección central y la comisión negociadora pueden establecer un comité directivo. En particular, cuando proceda, establecerán la composición, las modalidades de designación, las atribuciones y las normas de procedimiento del comité restringido constituido dentro del comité de empresa europeo.

Es importante que los miembros del comité directivo del CEE conozcan sus derechos, que se derivan de su cargo en el CEE y también del cargo que ostenten en su sindicato, y que sepan cómo proteger a los trabajadores de los actos ilegítimos o discriminatorios que puedan cometer el empresario o la dirección central.

Recurre a la posibilidad de contratar a expertos.

#### 3.D.c. Información general

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

### 3.E. Secretario/Presidente del CEE - funciones.

#### 3.E.0. Conocer tu papel

Diferencias de las funciones en varias normativas (por ejemplo, Alemania-Francia)  
Identificar habilidades adicionales relacionadas con: DIRECCIÓN CEE

**Domina el inglés**

#### 3.E.a. Atribuciones

##### El Presidente/Secretario

- Primer interlocutor de la persona apropiada de la dirección central.
- Capaz de hacer una síntesis política eficaz y eficiente de las a veces complejas y divergentes voluntades expresadas en el CEE.
- Capaz de ganarse su propio reconocimiento y proyectarlo hacia la empresa.
- Capaz de alcanzar un equilibrio viable entre:
  - a) su propia autonomía/imparcialidad/respeto de las funciones y los mandatos y
  - b) el diálogo/la confianza/la transparencia recíprocos con la persona apropiada de la dirección central.
- Gestionar los contactos con el experto/coordinador UNI en términos de sinergia + respeto de las respectivas funciones.
- Contar con la participación del comité directivo y, por ende, de los miembros del CEE de manera oportuna y democrática.
- Relacionarse con expertos externos, el coordinador CEE, la federación europea, las federaciones nacionales (si no están representados en el CEE).
- Exponer las exigencias del comité restringido y del CEE cuando negocie y acuerde con la dirección en materia de programa, logística, fechas o calendario de cualquier reunión.
- Hacer un seguimiento pormenorizado de la pronta y adecuada publicación, por parte de la dirección, de actas e informes oficiales relativos a conclusiones obtenidas y decisiones tomadas durante las reuniones.

#### 3.E.b. Marco jurídico en el sistema nacional de relaciones laborales

El presidente puede representar al CEE ante terceros, pero el mandato del CEE para emprender acciones judiciales depende de la ley de transposición.

Por ejemplo, la sentencia del Tribunal de Primera Instancia, de 27 de abril de 1995, Comité central d'entreprise de la société anonyme Vittel y Comité d'établissement de Pierval y Fédération générale agroalimentaire contra Comisión de las Comunidades Europeas, (asunto T-12/93), establece que en presencia de garantías y prerrogativas reconocidas y asignadas por ley al sindicato y a los comités de personal, estos deberán disponer de vías de recurso limitadas a la protección de sus derechos y debería reconocerse su mandato para actuar.

Ver Sistema nacional de relaciones laborales, porque en algunos países el secretario es nombrado por el empresario.

### 3.E.1. Secretario/Presidente del CEE – lista de comprobación.

#### 3.E.1.0. Descripción del cargo

**En función de las normas nacionales que se apliquen en el CEE, la figura de presidente/secretario descrita en esta ficha debe entenderse como el papel que desempeña el representante de los trabajadores.**

Acordar con la dirección de la empresa los programas de las reuniones

¿En qué temas debería centrarse la reunión?

¿Cuál es la temática principal de la reunión?

Comprobar:

- la fecha y la duración de la reunión y

- que el envío de invitaciones y programas se ha realizado de manera oportuna.

#### 3.E.1.a. Tareas organizativas

¿Quién se responsabiliza de la reserva del número adecuado de salas para el seminario (en una de las estructuras empresariales)?

Tomar una decisión sobre el régimen de lenguas para la interpretación simultánea

¿Cómo se documentará la reunión?

Preparaciones organizativas y detalles finales

¿Es adecuado a las necesidades el equipo técnico?

Organización de almuerzos y refrigerios (¿hay algún participante vegetariano?), alojamiento y desplazamientos para participantes y formadores.

Reunirse el día antes y al final de la reunión.

Documentación y resultados

*El presidente/secretario también desempeña un prominente papel político, complejo y delicado: en el CEE él o ella es el primer interlocutor para con la empresa, en cierto modo «privilegiado», en el buen sentido de la palabra, por su habilidad eficaz y eficiente de hacer una síntesis política de las voluntades y las necesidades del CEE. Debe ser capaz de construirse una autoridad y saberla proyectar hacia la empresa, preservando su autonomía y su imparcialidad, pero al mismo tiempo siendo capaz de entablar una relación de diálogo, respeto y confianza recíprocos. En algunos casos, es incluso mejor que él o ella no sean originarios del país donde se encuentra la sede de la dirección central, para no concentrar sobre sí un papel excesivamente centralizador de las relaciones laborales. Es muy importante (para él o ella, el experto/coordinador y para el conjunto del CEE) que se vele por las sinergias y el respeto de los respectivos papeles, haciendo un verdadero esfuerzo para que no haya interferencias o, lo que es peor, rivalidades, entre el presidente/secretario y el experto/coordinador UNI.*

#### 3.E.1.b. Tareas institucionales

Programar reuniones a su debido tiempo de conformidad con la información recibida y la consulta que debe llevarse a cabo con la dirección central.

Convocar con prontitud y urgencia reuniones en aquellos casos en que parezca que la empresa quiere *sortear* el derecho del CEE a la información y la consulta sobre cuestiones transnacionales.

#### 3.E.1.d. Logística de la comunicación

Proyector para ordenadores portátiles, proyector general, pizarra

Utensilios de la pizarra

¿Se han traducido los documentos a todas las lenguas previstas? ¿Se han enviado con el suficiente tiempo de antelación?

¿Se cuenta con todos los intérpretes que se necesitan? ¿Está el equipo técnico a tu disposición?

Comunicados de prensa y cooperación con los medios de comunicación

### 3.F. Secretario técnico

#### 3.F.0. Introducción a la figura del secretario técnico

El secretario puede ser designado por la empresa o nombrado de entre los representantes sindicales. Esa decisión se toma cuando se opta por constituir un CEE.

##### Tareas de la empresa:

##### **EN PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN**

Proyecto de programa de las reuniones

Fecha y duración

Encargarse de:

enviar las invitaciones y los programas de manera oportuna;

preparar la sala en la que tendrá lugar la reunión;

garantizar un régimen lingüístico en interpretación simultánea;

aportar documentos relativos a la reunión;

organizar el servicio de comida y bebida, el alojamiento y los desplazamientos de todos los participantes y formadores;

encargarse de aspectos organizativos y detalles finales; y

comprobar que todo el equipo técnico es el apropiado para la reunión, la plenaria o el comité restringido.

##### **DURANTE LA REUNIÓN**

Comprobar el correcto funcionamiento de los dispositivos técnicos.

Redactar actas de los discursos pronunciados durante la sesión plenaria de la reunión.

##### **TRAS LA REUNIÓN**

Prestar asistencia con las necesidades en materia de desplazamientos.

Ayudar a redactar:

Comunicados de prensa y cooperación con los medios de comunicación.

#### 3.F.a. Tareas de los representantes sindicales

Tareas de los representantes sindicales:

##### **EN PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN**

Colaborar con el comité restringido en la redacción del programa.

Redactar posibles presentaciones que se vayan a exponer durante el CEE.

##### **DURANTE LA REUNIÓN**

Redactar actas de los discursos pronunciados durante la sesión plenaria de la reunión, y durante la reunión previa y la posterior.

Colaborar con la presidencia en la redacción de la declaración final.

##### **TRAS LA REUNIÓN**

Guarda toda la documentación resultante.

#### 3.F.d. Equipo técnico

Productos de ofimática

### 3.F.1. El papel del secretario técnico – lista de comprobación.

#### 3.F.1.0. Tareas

Tareas:

La secretaría puede ser gestionada por la empresa, por el sindicato o por ambos, pero en diferentes ámbitos de intervención.

#### **SECRETARÍA DE LA EMPRESA EN PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN**

¿Se ha enviado el programa de la reunión a todos los participantes?

¿Se han preparado debidamente las salas para la reunión del CEE?

¿SE han reservado las habitaciones para los delegados del CEE?

¿Se ha contactado a todos los intérpretes/traductores que deberán trabajar en la reunión?

¿Se han enviado de manera oportuna los documentos que se utilizarán durante la reunión a todos los delegados del CEE?

#### **DURANTE LA REUNIÓN**

¿Se está desarrollando el encuentro tal y como estaba previsto en el programa?

¿Se están redactando actas?

#### **TRAS LA REUNIÓN**

¿Se redactó la declaración al final de la reunión?

#### 3.F.1.a. Preparación de la reunión

#### **SECRETARIA DEL SINDICATO EN PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN**

¿Hemos recibido el programa de la reunión?

¿Nos ha enviado la empresa los documentos?

¿Necesita la presidencia o el comité restringido presentaciones y/o documentos para la reunión?

#### **DURANTE LA REUNIÓN**

¿Se están redactando actas?

#### **TRAS LA REUNIÓN**

¿Se redactó una declaración al final de la reunión?

### 3.F.2. Estudio de caso del secretario técnico de Unicredit - **anexo**

#### **Introducción**

El papel de la secretaría lo puede desempeñar la empresa o una persona elegida de entre los representantes sindicales. Eso se decide cuando se establece el CEE.

**Un «estudio de caso» sería el del CEE de Unicredit**, que se rige por el artículo 4.3 del reglamento interno, en virtud del cual la secretaría está compuesta por trabajadores de la empresa, por lo general empleados en el Estado en el que se encuentra la dirección central.

La estructura de la dirección central de las empresas se ocupa de los aspectos logísticos de las reuniones, mientras que la secretaría presta apoyo a la presidencia y a los miembros del CEE en términos de información y redacción de documentos de reunión.

#### **EN PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN**

Proyecto de programa de la reunión

Fecha y duración

Encargarse de:

que las invitaciones y los programas se envíen de manera oportuna;

la preparación de las salas de reunión;

incluir todas las lenguas en el régimen lingüístico de la interpretación simultánea;

entregar los documentos de reunión;

organizar el servicio de comida y bebida, el alojamiento y los desplazamiento de participantes y formadores;

los aspectos organizativos y los detalles finales;

comprobar que el equipo técnico es el apropiado para la reunión, ya sea la de la plenaria o la del comité restringido.

#### **DURANTE LA REUNIÓN**

Comprobar el correcto funcionamiento del equipo técnico.

Redactar actas de la sesión plenaria.

#### **TRAS LA REUNIÓN**

Facilitar los desplazamientos de regreso.

Colaborar en la redacción:

Comunicados de prensa y cooperación con los medios de comunicación.

Tareas de la secretaría compuesta por representantes sindicales:

#### **EN PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN**

Colaborar con el comité restringido en la redacción del programa.

Redactar presentaciones que se vayan a exponer en el CEE.

#### **DURANTE LA REUNIÓN**

Redactar actas de las intervenciones de la sesión plenaria, la reunión previa y la posterior.

Colaborar con la presidencia en la redacción de la declaración final.

#### **TRAS LA REUNIÓN**

Archivar todos los documentos resultantes.

### 3.G. Coordinador de comisión negociadora / CEE – papel

#### 3.G.0. Coordinadores de comisión negociadora / CEE de UNI Europa

Toda comisión negociadora y todo CEE deberían ser coordinados por un funcionario sindical responsable. La Directiva de la Unión Europea 2009/38/CE establece la posibilidad de que una comisión negociadora o un comité de empresa europeo reciba la asistencia de expertos sindicales, así como la obligación de que la empresa corra con los gastos derivados de los servicios de, al menos, uno de esos expertos. De conformidad con lo anterior, toda comisión negociadora o todo comité de empresa europeo debería contar con un experto sindical que esté presente de manera continua y que pueda hacer las veces de coordinador. El papel del coordinador es servir de enlace a todos los miembros de la alianza sindical para facilitar la adopción de un enfoque común; prestar apoyo a los miembros del CEE; garantizar que las negociaciones de la comisión negociadora y los procedimientos del CEE se ajustan a las políticas de UNI Europa; y ejercer de vínculo entre el CEE y UNI Europa.

El papel del coordinador es diferente del que puedan tener un presidente de comisión negociadora o comité de empresa europeo o un presidente de la parte de los trabajadores, y entre ellos no existe competencia. El cometido de este último es presidir los procedimientos del día a día de una comisión negociadora o un comité de empresa europeo. Cabe destacar que, además del experto sindical que sirve de coordinador, las comisiones negociadoras y comités de empresa europeos deberían tener acceso también a otros expertos que puedan prestar apoyo en materia financiera, económica, jurídica o de cualquier otra índole técnica pertinente.

#### 3.G.a. Perfil del coordinador de comisión negociadora / CEE

Los coordinadores deberían poseer experiencia en las varias funciones y tareas típicas de una comisión negociadora o un comité de empresa europeo, además de habilidades de negociación y mediación. También deberían hablar por lo menos dos idiomas europeos. Deberían ser conocedores del sector y de la empresa de que se trate. Si no han participado en la comisión negociadora o el comité de empresa europeo desde su concepción, tendrán que informarse sobre su historia específica y sus problemas potenciales.

#### 3.G.b. Nota jurídica

El papel descrito en esta página debe estar relacionado con el cargo de experto previsto en las normas de la Unión Europea.

#### 3.G.c. Tareas del coordinador

##### **Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual**

**El coordinador debe tener la capacidad de identificar los mejores acuerdos CEE y de difundirlos entre las partes interesadas. Quien ocupe este cargo debe conocer la importancia de la información empresarial en un sentido amplio.**

##### **Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial**

### 3.G.1. Coordinador de comisión negociadora o CEE – papel – lista de comprobación

¿CÓMO DEBERÍA SER EL COORDINADOR DEL CEE?

¿Debería...:

tener algo de **experiencia** en comisiones negociadoras o comités de empresa europeos?

tener **habilidades de negociación**?

hablar al menos **dos lenguas europeas**?

**conocer el sector**?

**conocer la empresa**?

tener conocimiento del desarrollo de **negociaciones anteriores**?

estar al tanto de los **problemas potenciales**?

contar con **tiempo y «recursos»**?

Contribución al sindicato europeo y del sindicato europeo...

al coordinador del CEE:

“ **Informa** regularmente al coordinador sobre cuestiones del CEE y políticas sindicales.

“ Imparte **formación específica**.

“ Se ocupa de la coordinación de la **red de coordinación**.

“ Difunde **mejores prácticas** (y está pendiente de las **malas**).

Contribución de su propio sindicato:

al coordinador del CEE:

“ Da **tiempo**.

“ Da **recursos**.

“ Imparte formación específica (a nivel de federación y por tanto útil para intercambios con otros sectores).

**Contribución del coordinador a...**

**Representantes del CEE, el propio sindicato, la federación europea**

¿**Es el flujo de información constante en ambos sentidos?**

¿**Antes, durante y después de la reunión?**

¿**Algo más?**

### 3.G.2. Papel y tareas de los coordinadores de comisiones negociadoras y CEE - **anexo**

#### **Papel y tareas de los coordinadores de comisiones negociadoras**

##### **Enlace, comunicación, presencia sindical:**

- Representa a UNI Europa.
- Hace las veces de enlace entre los miembros de la comisión negociadora y entre estos mismos y UNI Europa.
- Se asegura de que las Orientaciones de UNI Europa en materia de CEE se entienden y se aceptan.
- Supervisa el proceso de elección de los miembros de la comisión negociadora para garantizar la máxima presencia sindical en dicho órgano.
- Mantiene una lista actualizada de los miembros de la comisión negociadora con sus respectivas afiliaciones sindicales.
- Participa en todas las reuniones previas, reuniones con la dirección y sesiones informativas.
- Informa a UNI Europa sobre los avances registrados en las negociaciones.

##### **Orientación y asesoramiento:**

- Informar a los miembros de la comisión negociadora sobre sus derechos (la Directiva CEE vigente, las leyes nacionales de transposición pertinentes, etc.).
- Preparar a los miembros de la comisión negociadora para sus funciones en el proceso de negociación.
- Orientar y asistir a los miembros de la comisión negociadora durante el proceso de negociación.
- Tener conocimiento de otros acuerdos CEE y aportar ejemplos de mejores prácticas.

##### **Fomentar la cohesión del grupo y una perspectiva europea:**

- Sensibilizar a los miembros de la comisión negociadora sobre las diferencias que existen entre las legislaciones nacionales y las relaciones laborales.
- Identificar posibles fuentes de conflicto y ayudar a encontrar soluciones para respaldar el avance de las negociaciones.
- Fomentar la idea de que los intereses de los trabajadores de todos los países tendrían que ser representados de manera justa y de que la composición de la comisión negociadora debería reflejar la composición del conjunto de trabajadores.
- Promover e iniciar oportunidades formativas.
- Facilitar los contactos de otros expertos (del ámbito financiero, económico, jurídico, etc.) cuando sea necesario. Asesorar en materia de estrategias de negociación.

***Además de todas estas tareas y características, el coordinador debe poder gozar de la aceptación del CEE y de la empresa, demostrando inmediatamente su profesionalidad en el manejo de las normas, los procedimientos y las prácticas; brindando al CEE un respaldo palpable, sin dar la apariencia de alguien que quiere, de un modo más o menos encubierto, hacerse con cargos y tareas de otros puestos institucionales del CEE. Cabe recordar que la única figura pertinente desde el punto de vista jurídico y reconocida como profesional externo es el EXPERTO, que debería asumir de facto el papel del coordinador externo, un papel no reconocido que, por lo tanto, no dispone ni de los recursos ni de las herramientas necesarios para desempeñar sus funciones de manera autónoma.***

### 3.H. Papel del experto del CEE.

#### 3.H.0. El papel del experto

**El papel** de un experto puede variar en función de la fase en la que se requiera su presencia y dependiendo de las diferentes tipologías.

Comenzando por la tipología de «habilidades externas» que se utilizan en el proyecto, estos son algunos ejemplos de las capacidades que pueden requerirse durante la fase de constitución de una comisión negociadora y durante las actividades del CEE.

#### 3.H.a. Capacidades necesarias

Experto encargado de los procesos relacionados con el CEE, la negociación, la información. Por lo general el experto es un experto «sindical» que asume un papel que requiere «experiencia» e incluso un conocimiento de los principales ámbitos de las leyes financieras.

#### 3.H.b. Las normas de la Directiva sobre los expertos

El comité de empresa europeo o el comité restringido pueden recibir asistencia de expertos de su elección, en la medida en que dicha asistencia sea necesaria para el desempeño de sus tareas.

Cabe decir que el experto puede provenir del mundo sindical.

En particular, el artículo 5, apartado 4, de la Directiva 2009/38 establece que la comisión negociadora podrá pedir que la asistan en su tarea expertos de su elección, entre los que podrán figurar representantes de organizaciones de trabajadores competentes y reconocidas a nivel comunitario. Estos expertos y estos representantes de las organizaciones de trabajadores podrán asistir, con carácter consultivo, a las reuniones de negociación a solicitud de la comisión negociadora.

Cabe también subrayar que los expertos deben atenerse a la cláusula de confidencialidad. De hecho, el artículo 8, apartado 1, de la Directiva dispone que los Estados miembros preverán que los miembros de la comisión negociadora y del comité de empresa europeo, así como los expertos que, en su caso, les asistan, no estarán autorizados para revelar a terceros la información que les haya sido expresamente comunicada con carácter confidencial.

En lo referente a los gastos, el artículo 5, apartado 6, de la misma Directiva estipula que los gastos relativos a las negociaciones contempladas en los apartados 3 y 4 correrán a cargo de la dirección central, de manera que la comisión negociadora pueda cumplir su misión adecuadamente.

Respetando este principio, los Estados miembros podrán fijar las normas relativas a la financiación del funcionamiento de la comisión negociadora pudiendo en particular, limitar la financiación a un solo experto.

#### 3.H.c Aspectos financieros

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

El experto encargado de los aspectos financieros debe comunicar a los representantes sindicales las competencias en materia de balances contables de empresa y las competencias exigidas en términos de contabilidad empresarial e interpretación de las hojas de balance.

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

#### 3.H.d. Habilidades comunicativas

Experto encargado de la metodología y de aspectos relacionados tanto con la didáctica y la formación como con la comunicación y la difusión.

### 3.H.1. El papel del experto en CEE en la negociación para la constitución de un CEE – **anexo**

## EXPERTO Y COORDINADOR: DOS EN UNO

- La voluntad política de UNI de ejercer de manera eficaz un papel de coordinación en un CEE debe basarse siempre en el **conocimiento de los límites del papel que se asigna al sindicato europeo en la Directiva 2009/38.**  
***un experto invitado por la comisión negociadora para que la respalde durante la negociación para la constitución de un CEE o la renegociación de un acuerdo existente. ¡Eso es todo!***
- **El papel del coordinador no está reconocido formalmente de modo alguno. Los recursos disponibles que la empresa pone a disposición son por lo general suficientes para un único experto. El delegado UNI debe ser capaz de demostrar su utilidad al CEE, tras haber hecho lo propio en la comisión negociadora. Así pues, como experto reconocido oficialmente, debe poder ampliar sus atribuciones y asumir al mismo tiempo las funciones de experto técnico y de coordinador político, prestando la debida atención a no superponer sus funciones a las del presidente, el secretario o los miembros del comité restringido.**

La constitución de un CEE sería más fácil si las federaciones europeas pusieran a disposición de la comisión negociadora una lista de posibles expertos.

Concedor de la legislación europea y de casos importantes nacionales y del Tribunal de Justicia.

Podría establecerse un registro de expertos común a las federaciones europeas. De esta manera, certificarían las competencias del experto en el campo de la asistencia a las actividades del CEE. Si las federaciones europeas decidiesen proceder con la actualización de los expertos señalando las problemáticas más relevantes y cómo fueron solventadas, podría garantizarse una gestión más equilibrada.

La Directiva reconoce de manera explícita el papel de los expertos únicamente en la negociación de la comisión negociadora.  
Sin embargo, el acuerdo de constitución del CEE puede disponer sobre la asistencia de expertos en determinadas reuniones o en todas.

### ***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

El experto encargado de los aspectos financieros debe comunicar a los representantes sindicales las competencias en materia de balances contables de empresa y las competencias exigidas en términos de contabilidad empresarial e interpretación de las hojas de balance.

### ***Ir a 5.3 Glosario: contabilidad empresarial***

## Parte IV Herramientas

### 4.1. Plantilla

4.1.2. Plantilla: Solicitud de constitución de una comisión negociadora. **Para imprimir con el membrete de su sindicato.**

Sr.....

Director general

Nombre de la empresa

Dirección

País

CC: ...

UNI Europa

Fecha

**Asunto: Nombre de la empresa – Solicitud de constitución de una comisión negociadora**

Estimado/a señor/a:

De conformidad con la Directiva Europea 2009/38/CE de 6 de mayo de 2009, por la presente solicitamos que **[nombre de la empresa]** adopte las medidas necesarias para convocar una comisión negociadora con vistas a negociar la constitución de un comité de empresa europeo.

La presente solicitud se realiza en nombre de **[NOMBRE DE TU SINDICATO]**, que representa a los trabajadores de **[nombre de la empresa]** en **[TU PAÍS]**. Como sabrán, **[nombre de la empresa]** tiene la responsabilidad jurídica de convocar una comisión negociadora en un plazo de 6 meses tras la recepción de una solicitud legítima de parte de 100 trabajadores o, como en este caso, de sus representantes en dos o más países del Espacio Económico Europeo.

Para poder llevar a cabo las preparaciones necesarias, solicitamos que nos hagan llegar el nombre del agente representativo y todos los detalles relativos las filiales de **[nombre de la empresa]** y su localización en el Espacio Económico Europeo, es decir, los veintiocho Estados miembros de la Unión Europea más Liechtenstein, Noruega e Islandia (sentencia C-62/99 y C-40/00 del TJUE Kühne & Nagel AG & Co.KG). Con el objetivo de agilizar las negociaciones, sería útil contar con un desglose de su negocio global.

Además, nos gustaría que nuestra federación sindical europea, UNI Europa, estuviese representada en el proceso de negociación.

En caso de necesitar ulterior información, no duden en ponerse en contacto conmigo.

Le agradecería que acusase recepción de la presente carta.

Cordialmente,

**[Tu nombre]**

**[El nombre de tu sindicato y tu cargo]**

#### 4.1.2. Borrador de plantilla para sindicalistas y miembros del CEE; EJEMPLOS/BORRADORES

##### 4.1.2.1.

#### LISTA DE COMPONENTES DEL CEE Empresas

**De:** Departamento de políticas globales [Tu sindicato]

**A:** [Tu sindicato] a nivel local y nacional

**CC:** Federación Sindical Europea UNI EUROPA

Otros sindicatos interesados (por ejemplo: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, FIOM, SLC, FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

**Fecha:**

**Asunto:** LISTA DE COMPONENTES DEL CEE Empresas

#### Comité de empresa europeo

EMPRESA	PAPEL	APELLIDO_NOMBRE	PAÍS	SINDICATO	E-MAIL	TELÉFONO
	Titular					
	Suplente					

#### Comité restringido

EMPRESA	APELLIDO_NOMBRE	PAÍS	SINDICATO	E-MAIL	TELÉFONO	SKYPE		

4.1.2.2.

**Lista de próximas reuniones comisión negociadora / CEE**

**De:** Miembros de **tu** CEE/comisión negociadora

**A:** **Tu sindicato local**

**CC:** **Tu sindicato** a nivel nacional

Federación Sindical Europea UNI EUROPA

**Otros sindicatos interesados (por ejemplo: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, FIOM, SLC, FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)**

**Fecha:**

**Asunto:** Próximas reuniones comisión negociadora / CEE

He aquí las fechas y lugares correspondientes a las siguientes reuniones del CEE:

País	Ciudad	Reunión previa	CEE	Reunión posterior	Otros asuntos

**Se contará con la presencia del experto ..... en calidad de ..... (por ejemplo: coordinador comisión negociadora / CEE), nombrado por UNI Europa.**

Permítanme recordarles que, en virtud del acuerdo de constitución del CEE, el programa es fruto del acuerdo **entre ..... Y .....**, y se les comunicará **.....** días antes de la reunión. Los documentos de la reunión se enviarán a los miembros **.....** días antes de la reunión y se traducirán a las siguientes lenguas: **.....**

Información relevante adicional:

- 1 ...
- 2 ...
- 3 ...

Saludos cordiales,

El **.....** miembro de la comisión negociadora / el CEE

#### 4.1.2.3.

##### **Informe de reuniones comisión negociadora / CEE**

**De:** Miembros de **tu** comisión negociadora / CEE

**A:** **Tu sindicato** local

**CC:** **Tu sindicato** a nivel nacional

Federación Sindical Europea UNI EUROPA

**Otros sindicatos interesados (por ejemplo: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, FIOM, SLC, FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)**

**Fecha:**

**Asunto:** **informe de reuniones comisión negociadora / CEE**

Fecha de la reunión:

Participantes:

Programa:

- 1.
- 2.
3. Información confidencial **No**
4. Información confidencial **Sí, hasta el dd/mm/aaaa**
5. Otros asuntos

Saludos cordiales

El **.....** miembro de la comisión negociadora / el CEE

## 4.2. Composición del consejo de administración

### 4.2.0. Introducción

**Dos ejemplos:**

**Gestión conjunta en Alemania**

**Noción de participación en SE (sociedad anónima europea)**

### 4.2.b. Notas jurídicas

#### Gestión conjunta en Alemania

Participación de los representantes de los trabajadores en el consejo de administración de las sociedades de capital

*El sistema de gestión conjunta lo componen tres pilares jurídicos diferentes:*

- 1) *Gestión conjunta en empresas que operan en la industria minera y metalúrgica, con al menos 1000 empleados.*
- 2) *Empresas que emplean a entre 500 y 1000 trabajadores.*
- 3) *Empresas que emplean a más de 2000 trabajadores, así como cooperativas de consumidores o productores.*

#### **Noción de participación en una SE (sociedad anónima europea)**

Directiva 2001/86/CE

Artículo 2, inciso k) participación: la influencia del órgano de representación de los trabajadores o los representantes de los trabajadores en una sociedad mediante:

- el derecho de elegir o designar a determinados miembros del órgano de administración o de control de la sociedad; o
- el derecho de recomendar u oponerse a la designación de una parte o de todos los miembros del órgano de administración o de control de la sociedad.

### 4.2.c. Consejo de administración y balance contable

***Ir a 2.2.c Contabilidad empresarial: utilización del manual***

**Conocimientos del balance contable y del balance contable consolidado con vistas a identificar y evaluar los índices más importantes.**

***Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial***

### 4.3. Ficha OIT-OCDE

La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** es un organismo de Naciones Unidas especializado en el establecimiento y la supervisión de las normas laborales internacionales. La OIT es la única estructura tripartita del sistema de Naciones Unidas: las decisiones y la gestión dependen, «por igual», de los gobiernos, los sindicatos y las patronales de 186 Estados miembros. La OIT, que se estableció en 1919 junto con la Sociedad de Naciones, ha promulgado desde entonces 189 convenios laborales internacionales y 204 recomendaciones. Los Estados miembros deben incorporarlos, una vez ratificados, a su legislación nacional. Ocho de los convenios son convenios fundamentales (normas laborales básicas); el 87 y el 98 sobre libertad de asociación y negociación colectiva; el 29 y el 105 para la erradicación de los trabajos forzados; el 138 y el 192 sobre la edad mínima para trabajar y la erradicación del trabajo infantil; y el 100 y el 111 sobre la igualdad salarial y la no discriminación en el lugar de trabajo.

En 1977 la OIT aprobó la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (actualizada en 2000 y en 2006), que insta a las empresas multinacionales a respetar la legislación nacional de los países extranjeros en que operan y los convenios de la OIT; y a los gobiernos, comenzando por aquellos donde se encuentran las sedes de las multinacionales, a que promuevan y supervisen el respeto de estos principios desde las propias multinacionales.

La **OCDE, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos**, agrupa a 34 países con economías avanzadas (las principales economías emergentes no están incluidas).

En 1976, la OCDE aprobó sus **Directrices para las empresas multinacionales**, una serie de recomendaciones de los gobiernos dirigidas a las multinacionales, entre las que se encuentran principios y reglas en aras de un comportamiento conforme a las leyes nacionales e internacionales.

Las Directrices se han revisado en cinco ocasiones, y la última vez fue en 2011.

Los gobiernos adherentes (45, en la actualidad) entienden que las multinacionales tienen un papel potencial para impulsar el desarrollo económico por medio de la transferencia de conocimientos y pericia, del estímulo del emprendimiento a nivel local, de las inversiones sostenibles, de mejores métodos de trabajo y de sistemas industriales más avanzados. Al mismo tiempo, tienen sus reservas con respecto a un desarrollo económico que afecte negativamente a los bienes públicos, como pueden ser el medioambiente, el desarrollo socioeconómico y la competencia leal, decantándose por un desarrollo sostenible de la sociedad.

Las Directrices abarcan todos los sectores y el conjunto de la cadena de suministro.

Los Estados adherentes aceptan varios compromisos: para con las empresas, la garantía de que se adhieren a las Directrices; para con otros gobiernos, la garantía de que no utilizarán las Directrices con fines proteccionistas y de que la legislación nacional se ajustará a la normativa internacional; para con sus propios países, la garantía de estructuras internas eficaces para el trato igualitario de las empresas, una legislación justa y una Administración Pública imparcial y competente.

El **punto de contacto nacional**, establecido en todos los países adherentes, garantiza la promoción de las Directrices y su correcta aplicación, y recibe, por medio de una sencilla **instancia**, incluso por vía electrónica, los **casos de vulneración de las Directrices**, desde cualquier país en que operen las multinacionales.

Las Directrices abarcan todo el abanico de actividades y relaciones de las multinacionales: entrega de información, derechos humanos, empleo y relaciones laborales, medioambiente, lucha contra la corrupción y el soborno, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia, fiscalidad, etc. La segunda parte está dedicada a las atribuciones y actividades de los puntos de contacto nacionales y las comisiones de inversiones de la OCDE.

Novedades de la actualización de las Directrices de 2011: la inserción de un capítulo (IV) sobre el respeto de los derechos humanos, que habla de la responsabilidad que tienen las empresas y sus socios de respetar dichos derechos en el marco de cualquiera de sus actividades, e incluye una referencia a los Principios de las Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos; el fortalecimiento de la lucha

contra los trabajos forzados y el trabajo infantil; un vínculo más fuerte entre los derechos de los trabajadores y los derechos humanos; el deber de la empresa de aplicar un sistema de diligencia debida para la prevención de riesgos relacionados con las Directrices; la responsabilidad clara por parte de las multinacionales de las actividades del conjunto de la cadena de suministro; la responsabilidad de una relación correcta con todas las partes interesadas; novedades sobre el procedimiento para gestionar las instancias, el fortalecimiento de la cooperación entre puntos nacionales de contacto, la resolución de situaciones difíciles, la transparencia y la rendición de cuentas.

#### 4.4. Marco legal de la formación de miembros del CEE

En aras del correcto ejercicio de sus funciones de representación y para garantizar la utilidad del comité de empresa europeo, los representantes de los trabajadores deben rendir cuentas a sus representados y **tienen que recibir la formación que necesitan**.

En virtud del artículo 10, apartado 4, de la Directiva 2009/38, cuando sea necesario para el ejercicio de su función representativa en un entorno internacional, los miembros de la comisión negociadora y del comité de empresa europeo recibirán formación sin pérdida de salario.

De conformidad con la Directiva, la dirección central correrá con los gastos derivados de la organización de las reuniones y de los servicios de interpretación, así como con los gastos relativos al alojamiento y los desplazamientos de los miembros del comité de empresa europeo y del comité restringido.

Por lo general, la formación de los miembros del CEE se rige por el acuerdo de constitución del CEE.

En particular, los acuerdos de CEE establecen el derecho de los delegados a recibir formación a nivel individual, colectivo o del CEE, así como el derecho a ausentarse de sus puestos de trabajo para asistir a cursos de formación.

Atendiendo a lo dispuesto en la Directiva de la Unión Europea, se espera que los gastos derivados de la formación también corran a cargo de la dirección central.

Normalmente, la organización de la formación queda en manos de los representantes de los trabajadores, que determinarán:

- el contenido de la formación y
- los detalles organizativos de los cursos (a nivel individual, nacional o del CEE).

Los representantes de los trabajadores también eligen a los formadores.

La formación es un derecho muy importante, porque permite que los delegados del CEE desempeñen sus funciones con pleno conocimiento de su cometido, garantizando que conocen la legislación y las prácticas vigentes, así como las metodologías de trabajo en aras de un diálogo eficaz y fructífero y las metodologías de gestión del flujo de información.

Una formación adecuada y continua de los delegados del CEE también hace posible la consecución de objetivos adicionales. De hecho, además de proporcionar conocimiento sobre el papel de los miembros del CEE y de los representantes de los trabajadores, y de las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, la formación constituye un instrumento útil y eficaz con miras a desarrollar estrategias para la representación transnacional de los trabajadores, evaluando la mejor solución para el CEE, y para compartir experiencias con otros participantes.

Parte V  
Apéndice

5.1. Bibliografía

5.1.a. Fuentes

Los textos utilizados en este manual se han elaborado en base a documentos producidos por proyectos cofinanciados por la Comisión Europea, como:

<http://www.teamewc.eu/>

<http://mummia.filcams.it/>

<http://www.icarusparticipation.eu/>

<http://item.filcams.it/>

**Para más información:**

<http://www.worker-participation.eu/European-Works-Councils/Resources>

<http://www.tobeeewc.eu/>

5.1.b. Principales fuentes jurídicas y de jurisprudencia

[Tratado de la Unión Europea y Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea](#)

• Directiva 2009/38/CE, sobre comités de empresa europeos:

<http://bit.ly/1YCoqN7>

• Directiva 2001/86/CE, por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores:

<http://bit.ly/1YCoqN7>

• Directiva 2002/14/CE, por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea:

<http://bit.ly/1LUo1DH>

• Directiva 2001/23/CE, relativa al mantenimiento de los derechos de los trabajadores en caso de traspasos de empresas:

<http://bit.ly/1LeKmfq>

• Directiva 2005/56/CE, relativa a las fusiones transfronterizas de las sociedades de capital:

<http://bit.ly/223dlu2>

• Las transposiciones nacionales de estas directivas en los 30 países del Espacio Económico Europeo

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA C-349/01 de 15 de julio de 2014  
ADS Anker

<http://bit.ly/223crNW>

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA C-62/99 de 29 de marzo de 2001, Bofrost

<http://bit.ly/1piDpA0>

SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UNIÓN EUROPEA C-440/00 de 13 de enero de 2004, Kühne & Nagel

<http://bit.ly/1LeKz24>

### 5.1.c. Principales fuentes jurídicas y empresariales

- Giuseppe Grossi, *Il gruppo aziendale*. Business Administration, Università di Siena, 2015.
- Giuseppe Grossi, *Analisi del Bilancio Consolidato*. Business Administration, Università di Siena, 2015.
- Ermanno della Libera, *Cosa è e come si legge un bilancio di una multinazionale*. Istituto Polster, 2015.
- Jonida Carungu, *Gli attori della regolamentazione contabile internazionale: IASB (struttura e governance)*. Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici, Università degli Studi di Siena, A.A. 2014/2015.
- Jagjit S. Chadha, Luisa Corrado y Jack Meaning.
- *Reserves, liquidity and money: an assessment of balance sheet policies*, 2011.
- *Basel III: International Framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*, <http://www.bis.org/publ/bcbs188.htm>, 2010.
- Chiara Coluzzi, Annalisa Ferrando y Carmen Martínez-Carrascal, *FINANCING OBSTACLES AND GROWTH AN ANALYSIS FOR EURO AREA NON-FINANCIAL CORPORATIONS*, <http://www.ecb.europa.eu>, enero de 2009.
- Angelo Zambelli y Davide Contini, *La recente Direttiva europea sui sistemi di prevenzione degli abusi di mercato e le prospettive nazionali in materia di whistleblowing*, febrero de 2016.
- Referencia a la Directiva 2013/34/UE.
- NIC 27: Estados Financieros Consolidados y Contabilización de las Inversiones en Subsidiarias;
- NIC/NIIF (Normas Internacionales de Contabilidad/Normas Internacionales de Información Financiera), utilizadas en más de 110 países (Unión Europea incluida), <http://www.iasplus.com/en/standards>.
- US GAAP (Principios de contabilidad generalmente aceptados, por sus siglas en inglés), de uso en Estados Unidos.

Directiva 2003/6/CE (*Directiva de abuso de mercado* o MAD).

La Directiva MAD es conocida como la primera Directiva que se planteó el objetivo de armonizar gradualmente las normas de los Estados miembros de la Unión Europea. Los legisladores comunitarios pensaron que la represión de los abusos de mercado debía coordinarse de manera uniforme a lo largo y ancho de Europa.

Con ese objetivo en mente, se han promulgado las nuevas disposiciones sobre el abuso de mercado en Europa:

1. Reglamento (UE) n ° 596/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014 , sobre el abuso de mercado (Reglamento sobre abuso de mercado) y por el que se derogan la Directiva 2003/6/CE del Parlamento Europeo y del Consejo;
2. Directiva 2014/57/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014, sobre las sanciones penales aplicables al abuso de mercado (Directiva sobre abuso de mercado).

El reglamento entrará en vigor a partir del 3 de julio de 2016. Desde ese mismo día todos los Estados miembros tendrán que adoptar la Directiva.

## 5.2. Glosario sintético y siglas

### 5.2.0. Actores y procesos

<u><b>A organizadores sindicales</b></u>	<u><b>ESTABLECIMIENTO/CONSTITUCIÓN</b></u>
<u><b>B delegados sindicales</b></u>	<u><b>Construcción de la alianza sindical</b></u>
<u><b>C miembro del CEE</b></u>	<u><b>Constitución de la comisión negociadora</b></u>
<u><b>D miembro directivo del CEE</b></u>	<u><b>Comisión negociadora</b></u>
<u><b>E presidente/secretario</b></u>	<u><b>Proceso de constitución del CEE</b></u>
<u><b>F secretario/técnico</b></u>	<u><b>Gestión del CEE</b></u>
<u><b>G coordinador comisión negociadora / CEE</b></u>	<u><b>Renovación del acuerdo CEE</b></u>
<u><b>H experto</b></u>	
<u><b>I miembro del comité de dirección y/o del consejo de administración</b></u>	

### 5.2.a. Principales siglas

**CEE = comité de empresa europeo: ver en particular la Directiva de la Unión Europea 2009/38, así como la 94/45 y la 2002/14 sobre información y consulta + la 2001/86 sobre la sociedad anónima europea.**

**Comisión negociadora: (ver 2009/38, artículo 5).**

**Alianza sindical: alianza fomentada por medio de UNI Europa y compuesta por los sindicatos de los países que abarca el grupo transnacional en que se va a constituir el CEE, con la participación de los miembros de la comisión negociadora.**

**Organizador: funcionario sindical que sirve de enlace entre los miembros del CEE de su propio país y el sindicato nacional de que se trate (ver 2009/38, artículo 12).**

**Sindicalista**

**Comité restringido: grupo compuesto por un número variable de miembros del CEE (un mínimo de tres) provenientes de los países más representativos, con el cometido de garantizar la continuidad organizativa y política de las funciones del CEE fuera de las reuniones plenarias (ver, en particular, los requisitos subsidiarios de la 2009/38).**

**Presidente/secretario: principal representante de los trabajadores. Se le llama secretario cuando es el presidente el principal representante de los trabajadores (lo que a menudo ocurre en Francia).**

**Experto/coordinador: encargado de prestar asistencia, primero, a la comisión negociadora, y, más tarde, al CEE, especialmente con cuestiones de índole jurídica u organizativa. El experto goza de un reconocimiento específico en la 2009/38. Puede desempeñar al mismo tiempo las funciones de coordinador (que no goza de reconocimiento en la Directiva), haciendo pues las veces de enlace del CEE y de la alianza sindical con UNI Europa, con el objetivo principal de garantizar el correcto funcionamiento y el aumento de la tasa de sindicalización del CEE.**

## 5.2.b. Glosario jurídico y siglas

### Glosario jurídico

*procedimientos administrativos o judiciales*

*empresa de dimensión comunitaria*

*grupo de empresas de dimensión comunitaria*

*empresa que ejerce control*

*ejercicio de influencia dominante*

*cuestiones transnacionales*

*representantes de los trabajadores*

*clima de cooperación*

*comisión negociadora*

*contenido del acuerdo*

*información confidencial*

Lista de siglas:

CEE (comité de empresa europeo)

I+C (información y consulta)

SE (*Societas Europaea* o sociedad anónima europea)

## 5.2.c. Glosario empresarial y siglas

### Ir a 5.3. Glosario: contabilidad empresarial, parte G.

**Prueba ácida** – es un poderoso indicador de si la empresa dispone de suficientes activos a corto plazo como para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

**Ratio de liquidez inmediata** – es un indicador de la liquidez a corto plazo de una empresa, y mide la capacidad que tiene dicha empresa para hacer frente a sus obligaciones inmediatas por medio de sus activos más líquidos.

**Apalancamiento financiero** – mide la cantidad de capital que llega en forma de deuda (préstamos), o evalúa la capacidad que tiene una empresa de hacer frente a sus obligaciones financieras.

**Rendimiento del capital invertido (RCI)** – evalúa la rentabilidad de una inversión o compara la rentabilidad de una serie de inversiones diferentes. Mide los beneficios de una inversión en relación a su coste.

**Rentabilidad de los recursos propios (ROE)** – Los resultados de beneficios netos expresados en forma de porcentaje de los recursos propios.

**Rentabilidad de ventas** – evalúa la rentabilidad de las operaciones de una empresa.

**Rentabilidad del volumen de negocio** – evalúa cuán dinámica es la empresa en el mercado.

**Capital flotante neto** – mide tanto la rentabilidad de la empresa como su salud financiera a corto plazo.

**Productividad (estado de la situación financiera)** – La productividad laboral mide la cantidad de bienes y servicios producida en una hora de trabajo. Más exactamente, la productividad laboral mide la cantidad de PIB real producido por hora de trabajo. El aumento de la productividad laboral depende de tres factores principales: inversiones y ahorro en capital físico, nuevas tecnologías y capital humano.

### Los estados financieros

#### **Balance contable**

##### **Estado de la situación financiera**

Instantánea de la situación patrimonial de la empresa o grupo en un momento dado. Con esta información es posible identificar las fuentes de capital y las inversiones de la empresa.

**Activos** – explican cómo se ha gastado o invertido el dinero de la empresa:

los activos fijos son las inversiones a largo plazo (como edificios, tierras, equipos, patentes, papeleo para comenzar una iniciativa...); y

el activo circulante lo constituyen los bienes que, en principio, pueden transformarse en efectivo muy rápidamente.

#### **Pasivo**

Se refiere a las fuentes de financiación, incluidas las inversiones de los propios propietarios:

el capital neto, que incluye los fondos del propietario, es el dinero que los dueños de la empresa han «tomado prestado»;

los préstamos a largo plazo son aquellos cuya fecha de vencimiento es superior a un año; y

el pasivo corriente lo constituyen las deudas a corto plazo, con fecha de vencimiento inferior a un año.

**Patrimonio neto** (llamado también valor contable de las existencias) – representa lo que controlan los accionistas una vez que se han saldado las deudas a corto plazo (pasivo corriente) para con terceros y se han realizado las consiguientes deducciones en los activos.

**Reservas** – cantidad virtual que indica la porción de los beneficios que se acumula cada año.

**Capital social** – o capital de riesgo, es el capital que aportan los accionistas.

### **Cuenta de resultados**

La cuenta de resultados muestra un resumen de los gastos y las ganancias de la empresa, así como los ingresos que ha producido dicha empresa durante un determinado período administrativo.

**Ingresos** – valor que ha creado la empresas por medio de la ejecución de su proceso económico.

**Gastos** – cualquier tipo de gasto en que se haya incurrido para adquirir los medios de producción.

**Pérdidas y ganancias anuales** – la cuenta de pérdidas y ganancias muestra los resultados obtenidos durante la gestión de un determinado período administrativo.

**Cuadro de los flujos de tesorería** – en él constan las cantidades de dinero y cuasidinero que entran y salen de la empresa. Este cuadro permite a los inversores ver cómo están yendo las operaciones de una empresa, de dónde viene su dinero y cómo se está gastando. Aquí aprenderás cómo se estructura el cuadro de los flujos de tesorería y cómo utilizarlo como parte del ejercicio de análisis de una empresa.

**Anexo de las cuentas** – parte integrante y fundamental del balance contable de la empresa. Tiene la función de ilustrar y comentar los datos sintéticos que presenta el balance contable, en aras de una mejor comprensión de los datos que aparecen en las tablas de números del documento por medio de un análisis descriptivo que explicita y detalla los entresijos del estado patrimonial y de la situación económica. Aporta información sobre el área de consolidación.

**Beneficio de explotación** – resultado de la actividad principal.

**EBITDA** (*beneficio consolidado antes de impuestos y amortizaciones*)

Rentabilidad de la gestión característica, antes de amortizaciones y reservas. Es un indicador de los resultados económicos que se han conseguido mediante la actividad ordinaria.

**Valor de mercado** – el precio que un bien alcanzaría en el mercado.

**Valor razonable** – precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes independientes del mercado (NIC/NIIF).

El **denunciante** es un trabajador que, durante su actividad laboral en una empresa, informa sobre un posible fraude, peligro u riesgo grave de otra índole que pudiera resultar nocivo para los clientes, el resto de empleados, los accionistas, el público o la reputación de la empresa. Teniendo esto en cuenta, el trabajador decide denunciar la irregularidad (peligro en el lugar de trabajo; fraude en el seno de la empresa, en su contra o en su beneficio; daño medioambiental; falsa comunicación social; negligencia médica; operaciones financieras; amenazas para la salud; corrupción o conducta indebida, etc.). La definición deja claro que los que trabajan en el seno de la empresa pueden ser los mejores centinelas.

## A

### Estados financieros:

#### **Finalidad de los estados financieros**

Informar sobre:

- la situación financiera;
- el rendimiento económico, resumido en los beneficios netos; y
- los cambios en la situación financiera de la empresa o del grupo a los accionistas.

#### **Pruebas documentales de los estados financieros**

- Informe de operaciones
- Balance contable o estado de la situación financiera
- Cuenta de resultados
- Estado global de resultados
- Cambios en la situación patrimonial
- Cuadro de los flujos de tesorería
- Anexo de los estados financieros

## B

#### **Grupo de empresas**

Un grupo de empresas se distingue por:

- la existencia de varias empresas;
- un control directo o indirecto ejercido por un único sujeto económico; y
- unos objetivos comunes.

Ese sujeto único debe redactar un informe del balance consolidado que aporte información sobre la estructura patrimonial y financiera, así como sobre la formación de los resultados económicos globales.

La empresa que ejerce control sobre las demás se denomina *sociedad matriz* o *grupo financiero*.

El grupo lo componen varias empresas.

Un grupo financiero es una empresa cuyo objetivo empresarial es la adquisición de participaciones.

#### **Naturaleza del grupo**

Influye en el comportamiento y los objetivos de las empresas que lo constituyen.

Es necesario evaluar la naturaleza de la empresa principal:

Pública/privada = en función de la naturaleza del sujeto jurídico y económico.

Financiera = la relación entre las filiales y la sociedad matriz es de naturaleza financiera, y cada una se dedica a una actividad diferente.

Económica = la relación entre las filiales y la sociedad matriz es de naturaleza económica/técnica a varios niveles de producción.

Integración horizontal = las empresas desarrollan actividades homogéneas en el mismo sector.

Integración vertical = las empresas desarrollan actividades complementarias, que constituyen partes diferentes de un mismo ciclo productivo.

Conglomerado = las empresas operan en sectores diferentes.

## C

### ¿Pero quién gestiona el grupo?

En caso de que hayan muchas acciones en posesión, hay que definir el nivel de control real.

#### **1) Apalancamiento de participaciones**

Relación entre el capital propio del grupo y capital invertido en el grupo financiero. Permite al accionista de control (o socio controlador) poseer una proporción de participaciones inferior a la proporción de votos controlados en una filial gracias al capital de accionistas minoritarios. El apalancamiento, por lo tanto, aumenta el valor del bloque de las participaciones de control del grupo (cuyo voto controla el capital total del grupo) en comparación con el valor de una cantidad similar de participaciones en posesión de accionistas minoritarios. Este efecto lo consiguen también empresas que emiten acciones sin derecho de voto o con varios derechos de voto.

## 2) Apalancamiento de crédito

Expresa la proporción del capital de terceros (es decir, la carga de la deuda) movilizado por el capital del grupo.

## D

### Estados financieros consolidados

Los debe presentar una empresa que ejerza control sobre una o más empresas.

Debe redactarse en el respeto de los principios de contabilidad:

- NIC/NIIF (Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera), utilizadas en más de 110 países (incluida la Unión Europea).

(<http://www.iasplus.com/en/standards>)

- US GAAP (Principios de contabilidad generalmente aceptados), utilizados en Estados Unidos.

Como en cualquier otro estado financiero, los efectos contables de una operación empresarial deben constar en el momento de su madurez económica y NO en el momento de su manifestación monetaria (base devengada).

Considera al grupo de empresas como una entidad única y hace constar únicamente las relaciones entre el grupo de empresas y el sistema económico externo.

Las empresas que deben considerarse para la redacción de los estados financieros consolidados son parte de la zona de consolidación.

Todos los elementos que hagan referencia a operaciones entre las empresas del grupo son eliminados:

- deudas y préstamos entre las empresas del grupo;
- adquisiciones o ventas de bienes y servicios entre empresas del grupo;
- intereses y dividendos relacionados con operaciones desarrolladas en el seno del grupo;
- participaciones en empresas del grupo y fracciones relativas de los activos netos de estas últimas.

### D.1

#### Alcance de la consolidación

El alcance de la consolidación abarca todas aquellas empresas cuyos estados financieros deben tenerse en cuenta a la hora de redactar los estados financieros consolidados.

La sociedad matriz debe presentar el balance consolidado, que incluye todas las empresas que están bajo su control (controladas, filiales).

Se entiende por control el poder que tiene la sociedad matriz de determinar las decisiones administrativas y directivas de una empresa y de cosechar los beneficios derivados (un concepto que se ha redefinido y extendido desde 2013).

El grupo financiero debe consolidar todas las empresas controladas, nacionales o extranjeras, independientemente de sus actividades.

#### Análisis del alcance de la consolidación

Identificar el alcance de la consolidación:

- permite identificar la actividad principal del grupo; y
- aporta información sobre la complejidad, la naturaleza, los lazos internacionales y el nivel de integración y el grado de heterogeneidad de las actividades desarrolladas.

El estudio de su evolución permite hacer una evaluación de las decisiones estratégicas del grupo, en términos de:

- adquisiciones, desarrollo/abandono de áreas de negocio estratégicas; y
- cambios en el nivel de integración empresarial y/o financiera.

## E

### Preguntas guía para la lectura de los estados financieros

¿El grupo está creciendo o contrayéndose?

¿Es el crecimiento o la recesión de naturaleza operativa (ventas, ingresos) o estructural (inversiones, operaciones, etc.)?

En líneas generales, ¿el grupo está produciendo riqueza?

¿Cuál es la contribución de cada una de las gestiones (actividad principal, gestión atípica, gestión financiera, gestión extraordinaria)?

¿Cuál es el rendimiento económico de los diferentes segmentos (geográficos y/o de negocio) del grupo?

¿Dónde está creciendo/decreciendo? ¿Dónde está registrando ganancias/pérdidas?

¿Cuál es el rendimiento de las cuotas de mercado en los diferentes segmentos?

¿Cuál es el rendimiento de las inversiones del grupo? ¿Son de naturaleza industrial o financiera?

¿Ha habido desinversiones relevantes? ¿Cuáles?

¿Se han adquirido participaciones en nuevas empresas?

¿Se han vendido participaciones de la empresa?

¿Cuál es la carga del endeudamiento del grupo?

¿Cuál es la naturaleza de la deuda (inversiones, adquisiciones, falta de efectivo, baja autofinanciación...)?

¿Qué papel desempeñan los medios que aportan los socios?

¿Produce la actividad principal flujos de efectivo?

¿Se maquillan las cuentas?

¿Qué evaluación hacemos de la «salud» del grupo en términos de...?

- solidez
- rentabilidad
- productividad
- liquidez
- crecimiento

## **F**

### **Análisis de los estados financieros**

Por supuesto, estas son preguntas muy complejas, y hay literalmente cientos de preguntas que pueden plantearse sobre el grupo.

☺ Piensa en el análisis fundamental como en una caja de herramientas que te ayude a responder a estas preguntas.

☺ Importancia del papel: a veces podríamos necesitar la ayuda de expertos externos.

☺ El análisis de los estados financieros es una tarea compleja que recurre principalmente a técnicas cuantitativas de elaboración de datos, con los que se llevan a cabo estudios de los estados financieros (comparación de cifras en el tiempo y el espacio) para obtener información sobre la empresa y su gestión.

☺ Por medio del análisis comparativo del presupuesto de los diferentes elementos disponibles, podemos formarnos una idea del estado de salud de la empresa.

☺ Por medio del examen de los estados financieros pueden establecerse numerosos indicadores.

El análisis de los estados financieros es una tarea compleja que recurre principalmente a técnicas cuantitativas de elaboración de datos, con los que se llevan a cabo estudios de los estados financieros (comparación de cifras en el tiempo y el espacio) para obtener información sobre la empresa y su gestión. Por medio del análisis comparativo del presupuesto de los diferentes elementos disponibles, podemos formarnos una idea del estado de salud de la empresa.

Por medio del examen de los estados financieros pueden establecerse numerosos indicadores.

Por lo tanto, el cálculo de indicadores del balance contable exige un buen conocimiento de las técnicas de clasificación de dichos indicadores.

¡Es demasiado complicado para un breve glosario!

Tomemos las cifras que aportan las empresas, pero intentando conocer su significado.

Lee siempre los anexos de los estados financieros. Aportan información más detallada sobre un amplio abanico de cifras que aparecen en los tres estados financieros.

## G

### Breve explicación sobre los indicadores del balance contable

Ningún indicador, en general, tiene significado por sí solo. Debe compararse con otro elemento, como:

el mismo indicador el año anterior

el mismo indicador en entornos similares

el mismo indicador en diferentes zonas geográficas

Se trata por lo tanto de indicadores genéricos, que pueden aportar información, pero que deben considerarse con la debida cautela.

En algunos casos es posible aportar algunas indicaciones genéricas.

**Margen estructural** (fortaleza de capital) – Patrimonio neto – Activos fijos (información sobre: alcance de los activos fijos con el propio capital; capitalización de empresa)

Indicador de la estructura principal => 
$$\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activos fijos totales del patrimonio neto}} > 1$$

**Prueba ácida** (Solvencia – Liquidez): indicador de solvencia inmediata –

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{solvencia inmediata}}{\text{Deudas a corto plazo}} =$$

**Ratio de liquidez inmediata:** importante que sea positivo; los valores negativos denotan dudosa capacidad de hacer frente a las deudas de manera inmediata.

$$\text{Ratio de liquidez inmediata} = \frac{\text{Liquidez inmediata y diferida}}{\text{Pasivo corriente}} > 1$$

**Ratio de independencia financiera:**

$$\text{Ratio de independencia financiera} => \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activos totales}} > 25\%$$

**Indicador de apalancamiento / carga de endeudamiento:**

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{\text{capital propio} + \text{terceros}}{\text{Activos totales}} =$$

## capital propio

Gráfico:

Apalancamiento = 1 independencia financiera (no hay deudas)

1,5 < apalancamiento < 2 buena situación financiera

2 < apalancamiento < 3 estructura financiera con tendencia al desequilibrio

Apalancamiento > 3 estructura financiera desequilibrada

No

enc

2, l

que

(su

Cu:

de:

An:

Fur

e

y

s

a

z.

<b>LEVERAGE = 1</b>	<b>Indipendenza finanziaria (non ci sono debiti)</b>
<b>1,5 &lt; LEVERAGE &lt; 2</b>	<b>Struttura finanziaria buona</b>
<b>2 &lt; LEVERAGE &lt; 3</b>	<b>Struttura finanziaria con tendenza allo squilibrio</b>
<b>LEVERAGE &gt; 3</b>	<b>Struttura finanziaria squilibrata</b>

**Los indicadores de rentabilidad** nos permiten observar la capacidad que tiene la empresa de producir beneficios y generar recursos.

Estos indicadores son útiles para los inversores, que pueden calcular la rentabilidad económica de sus inversiones, y en general para analizar la fiabilidad de una empresa, asignándole una calificación específica.

Los indicadores de alta rentabilidad podrían significar que la riqueza generada se distribuye entre el factor capital en detrimento del factor trabajo, que se considera solo como un coste y no como un recurso.

RCI (rendimiento del capital invertido) – actividad principal

Representa la rentabilidad de la actividad principal en comparación con todas las inversiones que en ella se han realizado.

$$\text{RCI} = \frac{\text{Ingresos de explotación}}{\text{Usos totales}} \quad \%$$

*ROE (rentabilidad de los recursos propios – eficacia y eficiencia generales) = rentabilidad del capital invertido*

Nos dice el rendimiento de 100 euros de capital invertido por los socios en la empresa.

$$\text{ROE} = \text{Beneficios netos}$$

----- %

Capital propio

### Rentabilidad de ventas

Expresa el porcentaje de ingresos brutos en términos de resultados operativos sobre 100 ventas netas. Cuanto más alto sea el indicador, más satisfactorio es. La rentabilidad de ventas aumenta cuando los ingresos aumentan y se reducen los costes (¡ATENCIÓN!: Aquí la mano de obra es un COSTE... para nosotros es un RECURSO).

$$\text{Rentabilidad de ventas} = \frac{\text{Resultados de explotación}}{\text{Ingresos por ventas}} \quad \%$$

Rentabilidad del volumen de negocio – Ratio de la rotación de tareas

Capacidad de producción y cuán **dinámica es la empresa en el mercado**. La rentabilidad del volumen de negocio expresa el número de veces que el capital invertido redunda en ventas en un año administrativo. Si el indicador es 12, significa que el capital invertido redunda en ventas una vez al mes. El indicador aumenta con una cantidad igual de capital invertido, en relación con el aumento del volumen de ventas.

$$\text{Rentabilidad del volumen de negocio} = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Usos totales}} \quad \%$$

**Capital circulante neto** (activo circulante - pasivo circulante): importante para empresas que tengan almacenes y depósitos. Si es excesivamente positivo: falta de rotación en el almacén; dificultades para cobrar a los clientes; mala gestión de la liquidez.

El capital circulante mide tanto la eficiencia de una empresa y su estado de salud financiero a corto plazo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{capital circulante} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

Indica si una empresa dispone de suficientes activos a corto plazo como para cubrir sus deudas a corto plazo. Cualquier valor inferior a 1 indica un capital circulante negativo, mientras que cualquier valor superior a dos significa que la empresa no está invirtiendo los excedentes de los activos. Son muchos los que piensan que un ratio entre 1.2 y 2.0 es suficiente. También se lo conoce como *capital circulante neto*.

- Si el ratio es inferior a 1, entonces la empresa tiene un capital circulante negativo.
- Un ratio de capital circulante elevado no es siempre una buena noticia, pues podría indicar que la empresa tiene demasiadas existencias o que no está invirtiendo su excedente líquido.

### Análisis de la productividad

¿Qué es la productividad del trabajo? Para las empresas, puede definirse con una sencilla fórmula cuantitativa. Sin embargo, desde el punto de vista laboral, es mucho más que eso. ¿Qué es lo que influye en todas las partidas presupuestarias desde el punto de vista laboral? (Por ejemplo: bienestar en el lugar de trabajo, seguridad en el lugar de trabajo, equilibrio entre vida laboral y vida personal, formación adecuada, gestión correcta del tiempo...).

Este es un tema fundamental.

$$\text{Volumen medio por empleado} = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Número de empleados}}$$

-----  
**Número de empleados**

**Rendimiento del factor humano = Valor de la producción (valor añadido)**

-----  
**Número de empleados**

**Coste medio por empleado = Coste de la mano de obra**

-----  
**Número de empleados**

**Incidencia del factor humano = Coste de la mano de obra**

-----  
**Ingresos por ventas**

**Costo-beneficio:**

Es un indicador que utilizan los bancos y que muestra la relación que existe entre los costes operativos (como gastos administrativos o gastos en empleados y propiedades) y el margen de beneficios.

**H**

**Vocabulario empresarial**

**Estado de la situación financiera**

Actividades (usos) (activos)

Pasivo

Capital

**Cuenta de resultados**

Ingresos

Gastos

- **capital y reservas**
- **capital social**
- **ganancias (y pérdidas) del ejercicio**

- **beneficios (o costes) de explotación**

- **beneficios (o pérdidas) netos del ejercicio**

**Cuadro de los flujos de tesorería**

Muestra las variaciones anuales en dinero y cuasidinero, identificando el área que las ha generado:

- flujo de tesorería de actividades operativas
- flujo de tesorería de actividades de inversión
- flujo de tesorería de actividades financieras

**Resultado de explotación**

El resultado de explotación es un resultado económico intermedio, también conocido con el nombre de ingresos operativos o beneficios de explotación, y hace referencia únicamente a la actividad principal de una empresa, por lo que no está vinculado a los componentes de las ganancias: financieros, no característicos, extraordinarios o fiscales.

**EBITDA** (*beneficio consolidado antes de impuestos y amortizaciones*) es un indicador de rentabilidad que muestra los beneficios de una empresa que resultan únicamente de su actividad principal, sin considerar los intereses (gestión financiera), los impuestos (gestión fiscal), la depreciación de bienes y la amortización. Indica la eficiencia productiva de una empresa.

**Margen de beneficios:** es un elemento presente en los informes económicos de los bancos. De conformidad con las normas NIC/NIIF y con Basilea, se define como la suma de los beneficios netos antes de intereses y de los beneficios netos después de intereses. Debe calcularse antes de cualquier reserva (por ejemplo por intereses de demora), gastos operativos, incluyendo el pago a proveedores de servicios subcontratados (que a su vez incluye los pagos al banco por estos servicios). Debe excluir beneficios y pérdidas resultantes de las participaciones de la cartera bancaria y, en el caso de partidas inusuales o extraordinarias, los ingresos derivados de los seguros.

**Valor económico añadido:** es el valor que los factores productivos que utiliza la empresa, el capital y el trabajo han «añadido» a los insumos que han llegado de fuera para obtener un producto determinado.

**Productividad:** muy a grandes rasgos, es la relación entre la cantidad de producto y la cantidad de uno o varios tipos de insumos que se hayan utilizado a lo largo del proceso productivo.

#### **Flujo de tesorería**

Representa una medida de la autofinanciación de la empresa.

#### **Valor razonable**

Por lo general, el valor razonable es el precio de mercado. Aunque hay ocasiones en las que el precio de mercado no se corresponde con el valor razonable, el precio de mercado es normalmente aceptado.



**¿Dónde puedo encontrar los estados financieros?**

**Páginas web oficiales**

<http://www.ebr.org/>