

# ¿Hacia un sistema de relaciones industriales europeo? La experiencia de los Comités de Empresa Europeos (CEUs)

Holm-Detlev KÖHLER  
Sergio GONZÁLEZ BEGEGA

Universidad de Oviedo, Departamento de Economía Aplicada  
Área de Sociología  
hkohler@uniovi.es  
sgbegega.uo@uniovi.es

## RESUMEN

A finales del año 2002, en 709 de las 1.870 empresas multinacionales con actividades en más de un país miembro de la UE se había formado un Comité de Empresa Europeo siguiendo la Directiva Europea del año 1994. En el presente artículo se analiza la evolución de este órgano europeo de representación de trabajadores en empresas multinacionales desde sus orígenes hasta la actualidad. Para muchos analistas, sindicalistas y políticos, el CEU es una pieza fundamental en la construcción de un marco europeo de relaciones laborales y de un modelo social europeo. Las experiencias, sin embargo, demuestran muchas dificultades y obstáculos a la hora de convertir este órgano de representación de los intereses de los trabajadores en algo eficaz y operativo. Por otro lado, han surgido algunas experiencias positivas y progresivas que muestran las potencialidades del CEU más allá de la normativa minimalista y denuncian el poco interés de muchas organizaciones sindicales nacionales y locales como poco adecuado en una situación de creciente necesidad de cooperación internacional de los sindicatos.

**Palabras clave:** Comités de Empresa Europeos, Relaciones Industriales Europeas, empresas multinacionales, agentes sociales a escala europea.

## Towards a European Industrial Relations System? European Works Councils' (EWCs) Experience

### ABSTRACT

Ending 2002, 709 of the 1870 multinational companies with operations in more than a member of the EU had created a European Works Council, following the European Directive of September 1994. This article aims to analyse the evolution of this type of European workers representation mechanism in multinational companies, from its beginnings to present day. For many experts, trade union representatives and politicians, EWCs are a 'cornerstone' in the setting of a common European industrial relations framework, and in the construction of the European Social Model. Experiences with EWCs, however, show many difficulties and obstacles in every attempt to make effective and operative this worker interests representation organisms. Also, there have been some positive and progressive experiences which demonstrate that EWC's potentialities go far beyond Directive's 'minimalist' normative, revealing unsuitable the scarce attention paid by many national and local trade unions to this organisms in an environment of growing demands for international trade union coordination.

**Key words:** European Works Councils, European Industrial Relations, multinational companies (MNCs), European social partners.

**REFERENCIA NORMALIZADA**

KÖHLER, Holm-Detlev, y GONZÁLEZ BEGEGA, Sergio. 2003. «¿Hacia un sistema de relaciones industriales europeo? La experiencia de los Comités de Empresa Europeos (CEUs)». *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 22, núm. 1

KÖHLER, Holm-Detlev, y GONZÁLEZ BEGEGA, Sergio. 2003. «¿Towards a European Industrial Relations System? European Works Councils' (EWCs) Experience». *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 22, núm. 1.

**SUMARIO:** I. Introducción. II. De los primeros Comités de Empresa Europeos a la aprobación de la Directiva 94/45/EC. III. Factores de configuración y modelos de Comités de Empresa Europeo. El proceso de creación de CEUs tras la aprobación de la Directiva. IV. Los Comités de Empresa Europeos en el sistema de relaciones industriales español. V. Tres experiencias emblemáticas. VI. Conclusiones. El futuro de los Comités de Empresa Europeos. VII. Referencias Bibliográficas.

**I. INTRODUCCIÓN**

Mediada la década de los 70, en los países socios de la Comunidad Económica Europea comienzan a detectarse corrientes de preocupación relacionadas con las dificultades de regulación que presenta la práctica transnacional de las empresas. La modificación de la estructura empresarial mundial y la generalización de las operaciones de las compañías a escala multinacional estaban erosionando la fortaleza de los viejos marcos nacionales de protección de los trabajadores, incluso en aquellos países, como Alemania o Francia, en los que éstos se encontraban más consolidados.

La maduración, a lo largo de la década siguiente, de la voluntad de acometer modificaciones en los sistemas nacionales de relaciones industriales y de sentar las bases de un futuro marco común de relaciones industriales a escala comunitaria, se verá acompañada de una serie de esfuerzos legales a nivel europeo que, sin embargo, no lograrán ser aprobados. La consolidación de una serie de factores causales a lo largo de los años 80´ llevará a que el marco de relaciones industriales europeo sea comenzado a edificar en la década siguiente.

El punto de partida del proceso de construcción de la *arena* de relaciones industriales europea debe situarse en el Anexo Social al Protocolo de Maastricht (1992), puesto que es bajo este acuerdo cuando los socios comunitarios reflejan por primera vez su voluntad de llevar a cabo la construcción en paralelo al desarrollo de la unión económica, de un *modelo social* democrático para toda la Unión Europea.

Es a partir de este momento cuando la Comisión Europea comienza a desarrollar un esfuerzo legal serio desde la consciencia de que es necesario proteger los derechos de los trabajadores europeos adaptando el marco normativo al plano transnacional en que operan las empresas. Uno de los primeros resultados de este esfuerzo es la Directiva 94/45/EC *sobre la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores de empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria*. Las consecuencias esta Directiva se han materializado en la creación de más de 700 Comités de Empresa Europeos (CEUs) hasta finales de 2002 (Kerckhofs/Triangle 2003). La tasa de cobertura aproximada de empresas multinacionales europeas afectadas por la Directiva (unos 1870) ronda el 45% (Aragón, 2001).

Los Comités de Empresa Europeos son concebidos como organismos de representación, a escala de la Unión Europea, de los derechos de información y consulta de los trabajadores en compañías con 1000 o más trabajadores en los Estados miembros y que empleen, por lo menos en dos Estados miembros diferentes, 150 o más trabajadores en cada uno de ellos. En las empresas afectadas por la Directiva 94/45/EC, los representantes de los trabajadores están facultados, si lo desean, a iniciar un procedimiento de negociación con la dirección de la multinacional para establecer un Comité de Empresa Europeo.

El análisis de siete años de experiencia de estos mecanismos de representación de trabajadores a escala europea es complejo. La evolución de los CEUs no ha podido seguir una sola línea y tampoco los expertos se muestran de acuerdo a la hora de dar un balance al proceso. El proceso de creación de estos organismos ha estado determinado primero por la existencia de una norma legal, la Directiva, que establece diferencias entre los Comités creados antes y después de su entrada en vigor, en 1996. Se distinguen tres periodos de negociación según la cobertura legal de cada grupo de acuerdos: las experiencias de Comité previas a la aprobación de la Directiva en 1994 («los pioneros»), los acuerdos alcanzados bajo el artículo 13 de la misma entre 1994 y 1996 («la fase voluntaria»), y los que han sido firmados bajo el artículo 6 después de la entrada en vigor en septiembre de 1996. Éste y otros factores han determinado la aparición de distintos modelos de desarrollo de Comité de Empresa Europeo, según su funcionamiento y según hayan satisfecho o no los propósitos de información y consulta de trabajadores para los que fueron creados.

El presente artículo pretende ofrecer un panorama general de la evolución de los Comités de Empresa Europeos desde su aparición, determinando sus causas y precedentes, presentando su desarrollo a lo largo de estos siete años de experiencia y elaborando hipótesis acerca de su futuro. Asimismo se acerca a la experiencia española en el proceso y se examina algunos casos paradigmáticos.

## II. DE LOS PRIMEROS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS A LA APROBACIÓN DE LA DIRECTIVA 94/45/EC

El primer acuerdo de creación de Comité de Empresa Europeo era firmado en octubre de 1985 en Thomson, una empresa francesa del sector metal y de propiedad estatal. ¿Cuáles son las circunstancias que determinan el hecho de que el considerado «primer acuerdo» de creación de un comité de representación de trabajadores a escala transnacional sea firmado bajo la cobertura del marco legal laboral francés?

Como ya se ha afirmado, el desarrollo de la experiencia reguladora comunitaria y de los sucesivos intentos que se venían sucediendo desde finales de la década de los setenta tenía su directa inspiración en las experiencias que en materia de regulación laboral tenían algunos de los socios miembros. La firma de este acuerdo se encuentra respaldada por las experiencias reguladoras introducidas por el gobierno socialista francés desde su llegada al poder en 1981. La intención del gabinete socialista, a través de las Leyes *Auroux*, era consolidar los mecanismos de representación de los trabajadores a escala de compañía, tratando de adaptar el

sistema de relaciones laborales francés a la creciente complejidad del panorama industrial. Se buscaba impulsar la presencia de los trabajadores de las compañías en comités de empresa *a alto nivel*, en contacto con sus organismos de toma de decisiones. En octubre de 1982, una segunda Ley *Auroux*, introducía los denominados *comité de groupe*, en los que pasaban a encontrarse representados trabajadores y directivos de las compañías. Esta ley debe ser considerada un claro factor de impulso para la creación de los primeros Comités de Empresa Europeos.

En 1983 la compañía multinacional Saint Gobain, también de origen francés, ampliaba su *comité de groupe* y, basándose en un acuerdo informal<sup>1</sup>, incluía dentro de éste a representantes de trabajadores de plantas ubicadas en otros países. La aseguradora alemana Allianz tomaba el mismo camino poco después, lo mismo harían Thomson, BSN, consolidando el proceso entre 1984 y 1986, Bull, 1988 o Scansped, 1989. Las experiencias germinales de estas empresas de origen francés y alemán, sus éxitos y fracasos serán considerados por la Comisión Europea a la hora de elaborar el texto de la Directiva 94/45/EC.

La experiencia Thomson, con su acuerdo de creación de Comité de Empresa Europeo, firmado en 1985 entre representantes de la dirección general de la compañía y una delegación de la Federación de Trabajadores Europeos del Metal, que, por su parte, ya había iniciado contactos con otras compañías multinacionales europeas<sup>2</sup>, es considerada el punto de arranque del proceso en conjunto (Kerekhofs, 2001). Es un símbolo como primera experiencia que busca romper las barreras que suponen las distintas tradiciones industriales nacionales. Por primera vez el acuerdo de creación del Comité se asienta sobre un acuerdo formal similar a los que, tras la adopción de la Directiva, van a respaldar la constitución de un Comité de Empresa Europeo en una compañía multinacional.

Estos primeros CEUs y las consecuencias que sus éxitos o fracasos pudieran tener, planteaban toda una serie de retos para las organizaciones sindicales europeas. Los sindicatos europeos debían enfrentarse a la doble necesidad de cambiar su estructura y su estrategia para adaptarse al nuevo marco internacional de relaciones industriales. Se hacía necesario replantear cuestiones tales como la forma de resolver los conflictos derivados de las prácticas de gestión de mano de obra de las compañías a nivel transnacional. Hasta entonces, los sindicatos habían orientado sus estrategias de negociación con las multinacionales hacia unos objetivos muy precisos, conservar los niveles de información privilegiados de que gozaban las organizaciones sindicales del país donde se ubicaba la matriz de la multinacional, evitar las pérdidas de empleo dentro de su país, transvases de producción hacia plantas extranjeras, y desviar hacia otros países las pérdidas de puestos de trabajo, intentando retener por todos los medios el mayor volumen de producción posible.

La consolidación de la nueva *arena* de relaciones industriales europea *en formación* iba a impedir, al menos teóricamente, que estas actitudes se reprodujesen. El problema estriba en que por ahora ese sistema de relaciones industriales europeo no

---

<sup>1</sup> La firma del acuerdo formal de creación del Comité de Empresa Europeo de Saint Gobain data de 1989, seis años después del inicio de su andadura práctica.

<sup>2</sup> Entre otras, la holandesa Philips, Volkswagen, Bull, Volvo, Pechiney...

ha encontrado la coherencia adecuada, y este tipo de actitudes por parte de los representantes de los trabajadores siguen estando presentes. Pese a la pervivencia de indecisiones y desconfianzas, lo cierto es que los sindicatos europeos se han hecho cada vez más conscientes de la necesidad de organizarse, de establecer canales de comunicación adecuada, y de desarrollar su actividad también en el plano transnacional, llegando a sacrificar para ello algunas de las ventajas que pudiesen tener en el plano nacional.

Superar las reticencias iniciales por parte de algunas organizaciones sindicales<sup>3</sup> no iba a ser sencillo. Sólo el éxito, en términos generales, de la mayor parte de estas primeras experiencias de Comités de Empresa Europeos iba a inclinar a su favor a los sindicatos, consolidando la voluntad de la administración europea de llevar a cabo el esfuerzo regulador en materia de derechos de representación de los trabajadores a escala europea y obligando a los empresarios a tomar parte en el mismo. La primera propuesta de Directiva era presentada a finales de 1990 por la Comisión Europea, contando con el respaldo de la Confederación Europea de Sindicatos y de la Federación Europea de Industria.

¿Cuál va a ser la reacción de los agentes sociales y de la administración europea ante estas primeras experiencias de Comité de Empresa Europeo?

Como se ha afirmado, los obstáculos interpuestos por las asociaciones patronales y su voluntad de anestesiar el proceso serán constantes que, en buena medida, explicarán la mayor parte de sus motivaciones y tomas de posición puntuales. Solamente cuando la inminencia de la aprobación de la Directiva sea un hecho, la asociación de empresarios europeos, UNICE, modificará su negativa frontal inicial a sumarse al proceso y se incorporará a él para obtener algún resultado positivo. El no reconocimiento explícito del papel de los sindicatos dentro de los Comités en el texto de la Directiva 94/45/EC será uno de los logros del *lobby* empresarial en la negociación de los contenidos de la misma.

Por su parte, los organismos políticos europeos, al menos inicialmente, tampoco se mostrarán decididos a incorporar estas experiencias de Comité al debate en torno a la regulación de las prácticas de las compañías multinacionales en la Comunidad Económica Europea.

Buena prueba de ello es el fracaso en 1983 de la revisión de la Directiva *Vredeling*, originalmente presentada en 1980 y que proponía la creación de mecanismos de información y consulta de trabajadores en compañías multinacionales y en empresas nacionales de gran tamaño<sup>4</sup>. Su rechazo, muestra a las claras que la *voluntad* de los socios miembros de establecer mecanismos de control para las actividades de las multinacionales desde las instituciones europeas aún no estaba consolidada, y que se seguía confiando más en el recurso a las medidas reguladoras que proporcionaban los marcos legales nacionales.

---

<sup>3</sup> El caso Videocolor, empresa adquirida por Thomson, que decide el cierre de su planta en Ulm (Alemania), provoca la reacción de los sindicatos alemanes negando la viabilidad del proceso y la utilidad de la representación de los trabajadores a escala europea y les determina a abogar por el refuerzo de las estructuras nacionales de representación basadas en el sistema de co-gestión frente a cualquier tipo de imposición externa.

El proceso de elaboración del texto definitivo de la Directiva 94/45/EC está determinado por tres fases de negociación y de consecución de acuerdos. El inicio del debate posterior a la presentación de la Directiva en 1990 marca la primera fase del proceso. Las otras dos estarán determinadas por el texto del Protocolo Social anexo al Tratado de Maastricht, resultado directo, por su parte, del Acuerdo Social Europeo o Carta Social 31/10/89.

A lo largo de 1990 la Comisión Europea elaboraba una propuesta de Directiva que encontraba sus bases en el artículo 100 del Tratado Europeo, que establece la necesidad de que las decisiones tomadas en el mismo lo sean por unanimidad de los socios miembros. En marzo de 1991, el Comité Social Europeo y, en julio de ese mismo año, el Parlamento Europeo daban su opinión en torno al texto presentado por la Comisión, y lo bloqueaban. El resultado sería el mismo cuando la Comisión vuelve a presentar el texto en septiembre de 1991 para ser rechazado por la Presidencia Anglo-Portuguesa del Consejo de 1992.

Pese a los sucesivos bloqueos, la decidida voluntad de la Comisión de llevar adelante el proyecto se materializa en la aprobación de una línea de crédito para la financiación de encuentros entre representantes de trabajadores con el fin de preparar el establecimiento de futuros Comités de Empresa Europeos.

El enfrentamiento entre la administración europea y algunos de los socios miembros de la Unión se saldó en 1993, bajo la Presidencia Belga-Danesa del Consejo cuando las vías abiertas por el Protocolo Social del Tratado de Maastricht, que eliminaban el criterio de unanimidad para las decisiones del Consejo de Ministros en materia social, abrían la posibilidad de aprobar el texto de la Directiva con un consenso de once estados miembros. El Reino Unido era el único socio que se autoexcluía del acuerdo.

El fracaso de una nueva ronda de consulta en torno a los artículos 3/2 y 3/3 del Protocolo Social anexo al Tratado de Maastricht posponía la puesta en vigor de los contenidos de la Directiva hasta septiembre de 1994 tras su presentación al Parlamento Europeo y al Comité Económico y Social. Su texto incluía mecanismos y plazos de revisión y el compromiso de los socios firmantes del Consejo de Ministros de la Unión para su inmediata puesta en marcha, quedando sólo pendiente su ratificación por los estados miembros y la transposición de su contenido al marco legal de cada socio.

Para un análisis adecuado del desarrollo de los CEUs deben ser delimitadas las voluntades e identificados los agentes que han determinado la aparición de estos organismos de representación de trabajadores en buena parte de las compañías multinacionales con origen o presencia en la Unión Europea.

Pueden localizarse cuatro factores de desarrollo esenciales (Fitzgerald y Stirling, 2001) que, en su interacción, determinan el inicio del proceso de *toma de*

---

<sup>4</sup> Antes habían sido rechazadas su predecesora, la Directiva en materia de estructura y administración de compañías, presentada en 1972 y revisada un año después para ser igualmente desechada, o las distintas propuestas de Directiva en torno al establecimiento de mecanismos de regulación formal para la constitución de empresas a nivel comunitario, 1975, y más tarde 1989, que sólo serán satisfechas con la aprobación del Estatuto de Compañía Europea en 2000.

**Tabla 1. Desarrollo legal necesario para conseguir la aprobación de la Directiva 94/45/EC**

Del 5/12/1990 al 1/11/1993	Del 1/11/1993 al 30/3/1994	Del 1/4/1994 al 22/9/1994
Artículo 100 del Tratado Europeo	Art. 3/2 y 3/3 del Protocolo Social anexo al Tratado de Maastricht	Art. 2/2 del Protocolo Social anexo al Tratado de Maastricht
Unanimidad de los 12 estados miembros	Consulta y posible negociación de los miembros del Pacto Social.	Adopción de la Directiva con mayoría de 11 miembros (excepto R.U.)

Fuente: González Begega (2002)

*decisiones* por parte de las instancias políticas comunitarias. Los dos primeros, están íntimamente relacionados con los sistemas que rigen las relaciones entre las compañías multinacionales y los estados en las que éstas se asientan y, también, con la capacidad de aquellas para controlar un poder económico en un plano transnacional que puede provocar consecuencias políticas inmediatas en el plano nacional. Los otros son identificables como agentes del proceso institucional que ha servido de fondo para el desarrollo de la propia Directiva, y refieren más directamente al papel desempeñado por los agentes sociales, empresarios y sindicatos, dentro del mismo. Los dos primeros factores son resultado, por tanto, de la práctica de las compañías y de la reacción reguladora de la administración europea, mientras que los dos últimos son determinados por la reacción y las consecuencias que sobre las estrategias de los agentes sociales, sindicatos y patronal, tiene el arranque de estos intentos de regulación por parte de las instancias políticas europeas.

### **(1) Primer factor de desarrollo: Las estrategias de gestión de las compañías multinacionales**

Las compañías multinacionales elaboran sus planes estratégicos destinados a mejorar productividad y reducir costes de trabajo desde el recurso a las transferencias de producción y de empleo a escala transnacional. El origen del proceso que desemboca en la aprobación de la Directiva 94/45/EC se encuentra en los primeros intentos por parte de las organizaciones sindicales nacionales y de la propia OCDE (Levinson, 1972), a finales de la década de los setenta, de establecer mecanismos de control para los movimientos de capital de las compañías multinacionales. La respuesta de la Comunidad Europea a estas propuestas fue poner en marcha proyectos dirigidos a establecer controles sobre las prácticas de las compañías basándose en las experiencias nacionales de algunos de sus socios (sistema de co-gestión alemán, medidas de las *lois Auroux* en Francia).

### **(2) Segundo factor de desarrollo: Observación de las prácticas**

## **de las compañías multinacionales y puesta en marcha de un proceso de toma de medidas destinadas a regularlas**

Desde la conciencia de que toda medida tomada desde un plano estrictamente nacional sólo podría regular localmente las actividades de las compañías multinacionales, la Comisión Europea comienza a mostrar su voluntad de abordar el problema desde los propios organismos de la Comunidad Económica Europea. El argumento para poner en marcha el proyecto de construcción del modelo social europeo en la primera mitad de la década de los ochenta fue la identificación de un claro déficit democrático en la práctica de unas compañías multinacionales que comenzaban a recibir la influencia de nuevas teorías de gestión de recursos humanos y que se enfrentaban a un panorama económico europeo en plena reestructuración. Se exigía a las compañías multinacionales una contraprestación social a los beneficios y posibilidades que suponía la apertura del mercado único europeo, instándolas a aceptar el proceso de elaboración de un nuevo marco de derechos sociales para proteger a los trabajadores europeos de las consecuencias derivadas de la inestabilidad de la economía internacional.

### **(3) Tercer factor de desarrollo: *Reacción y estrategias de las organizaciones sindicales europeas***

La reacción de los representantes sindicales europeos se plasmó, desde el inicio del proceso, en una voluntad determinada a darle un impulso decidido, apostando por la definición de una legislación avanzada de ámbito europeo que garantizase y buscase la equiparación de los derechos de los trabajadores en el marco de la Comunidad. En este sentido, desde su creación en 1973, la Confederación Europea de Sindicatos se convirtió en el principal grupo de presión *positivo* sobre las acciones y las decisiones tomadas por la Comisión Europea (Gabaglio y Hoffmann, 1998) aunque estas iniciativas no siempre contaban con el oportuno respaldo de los sindicatos nacionales.

### **(4) Cuarto factor de desarrollo: *Reacción de las multinacionales y de las asociaciones patronales***

El comportamiento de las asociaciones de empresarios desde el arranque del debate político que lleva a la aprobación definitiva de la Directiva en 1994 puede ser considerado resultado directo de la tradicional resistencia de la patronal a la introducción de cualquier tipo de medida institucional que pueda tener consecuencias sobre su libertad para dirigir sus estrategias corporativas de gestión de sus sistemas de relaciones laborales.

Esta actitud se ha ido traduciendo, a lo largo de todo el proceso, en la adopción de estrategias destinadas a frenarlo o, al menos, a condicionar las decisiones políticas tomadas por el Consejo Europeo. Los vacíos en el texto de la Directiva, la aper-



tura de un proceso de negociación desregulado para el establecimiento de los primeros Comités de Empresa Europeos tras la adopción de la misma (1994-1996), o el bloqueo efectivo del inicio del procedimiento de revisión de este texto legal, previsto para 2000-2004, son resultado directo de la falta de apoyo prestado al proceso desde las asociaciones empresariales.

El texto legal resultante del acuerdo de los socios miembros de la Unión Europea en septiembre de 1994, es consecuencia directa de la interacción de los cuatro factores mencionados, jugados por los agentes sociales, sindicatos y asociaciones patronales, y por una instancia política, la Comisión Europea, actuando en calidad de representante de la voluntad de los estados miembros de la Unión. Como compromiso político que es, implica renuncias por ambas partes y deja grandes vacíos prácticos. Se trata de un texto ampliamente *voluntarista* que regula los acuerdos de creación de los Comités de Empresa Europeos al menos desde el plano teórico pero que, en la práctica, y especialmente en lo relativo a la organización y a las competencias reales de los Comités, deja demasiados aspectos sin cubrir.

### **III. FACTORES DE CONFIGURACIÓN Y MODELOS DE COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS (CEUS). EL PROCESO DE CREACIÓN DE CEUS TRAS LA APROBACIÓN DE LA DIRECTIVA**

Tomando como fecha de referencia la aprobación de la Directiva, podemos delimitar la existencia de dos conjuntos de Comités de Empresa Europeos.

#### **(1) Comités de Empresa Europeos creados antes de la adopción de la Directiva**

Los Comités de creación previa a la adopción de la Directiva son en cierta manera agentes que participan indirectamente en la elaboración del texto de ésta, puesto que sus experiencias son tenidas muy en cuenta tanto en su redacción como en la decisión con la que la Comisión Europea afronta los problemas de su aprobación.

Se trata de ejemplos particulares, aislados de cualquier tipo de cobertura legal y que por lo general responden al contexto legal laboral creado o potenciado a inicios de la década de los 80' en algunos socios miembros de la Comunidad Económica Europea.

Entre los primeros ejemplos de multinacionales con Comité de Empresa Europeo son mayoría las compañías francesas y alemanas con participación pública, como la mencionada Thomson en el caso francés, y Volkswagen en el caso alemán. Son experiencias satisfactorias que, partiendo en muchos casos de mecanismos de representación nacional a escala de grupo, y basándose en acuerdos informales, amplían estos derechos de representación, fundamentalmente informativos, a trabajadores de otros países.

Lo positivo de sus resultados se traduce en la reproducción de los ejemplos de *buena práctica* por parte de nuevos acuerdos, y en la recogida de buena parte de los contenidos de éstos en la versión definitiva de la Directiva.

## (2) Comités de Empresa Europeos creados bajo la cobertura de la Directiva

Los Comités de Empresa creados tras la aprobación de la Directiva, pueden ser divididos en dos grupos determinados por el carácter de los acuerdos que les dan forma.

Entre septiembre de 1994 y septiembre de 1996 se encontrarían aquellos Comités que son resultado de acuerdos firmados bajo el artículo 13 de la Directiva (la fase voluntaria)<sup>5</sup>. A partir de esa fecha, y al menos teóricamente hasta la finalización del proceso de revisión de la Directiva, se encontrarían los que son consecuencia de acuerdos firmados bajo la cobertura del artículo 6<sup>6</sup>.

**Tabla 2. Fases del proceso de creación de Comités de Empresa Europeos**

Fase Inicial (previa a la Directiva)	Acuerdos firmados bajo el artículo 13	Acuerdos firmados bajo el artículo 6
10/1985 a 09/1994	09/1994 a 09/1996	a partir de 10/1996
Acuerdos voluntarios y experimentales previos a la adopción de la Directiva	Acuerdos voluntarios sellados antes de la puesta en marcha de las normativas derivadas de la transposición de la Directiva a las normas legales nacionales	Acuerdos bajo las disposiciones de la Directiva a los que se llega tras negociaciones de un <i>cuerpo especial de negociación</i> fijado por éstas.

La apertura de un proceso especial de negociación y firma de acuerdos bajo la cobertura del artículo 13 de la Directiva, entre septiembre de 1994 y septiembre de 1996 daba a las compañías multinacionales en las que los empleados demandaban la constitución de un Comité de Empresa Europeo un amplio abanico de ventajas.

<sup>5</sup> Con la incorporación del Reino Unido al Protocolo Social anexo al Tratado de Maastricht, la Directiva del Consejo de la Unión Europea 97/74/EC extiende a su territorio las disposiciones emanadas de la Directiva 94/45/EC, abriendo un plazo de negociación similar al experimentado por el resto de las compañías multinacionales radicadas en otros socios bajo el artículo 13. El plazo para la conclusión de acuerdos bajo esta cobertura legal sería de diciembre de 1997 a diciembre de 1999.

<sup>6</sup> En el caso inglés, las negociaciones pasan a regirse por los contenidos del artículo 6 de la Directiva a partir del 15/12/1999.

La fiebre negociadora que sigue a la aprobación de la Directiva en septiembre de 1994 y que encuentra su punto culminante en los últimos meses antes del cierre del plazo de firma de acuerdos bajo el artículo 13 responde al estímulo que para las direcciones de las multinacionales suponía el poder llegar a acuerdos de creación de Comités de Empresa Europeos que no tenían que observar necesariamente las recomendaciones de la Directiva en lo concerniente a techos competenciales o procedimientos de negociación, ni respetar las obligaciones resultantes de la transposición de la Directiva a la realidad legal de cada uno de los países miembros en los que ésta entraba en vigor.

**Tabla 3. Acuerdos de creación de CEUs firmados por año en el periodo 1992-2002**

	antes	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
CEUs	5	8	10	20	60	322	38	60	70	50	36	30

Fuente: ETUI Database EWC Agreements 2002.

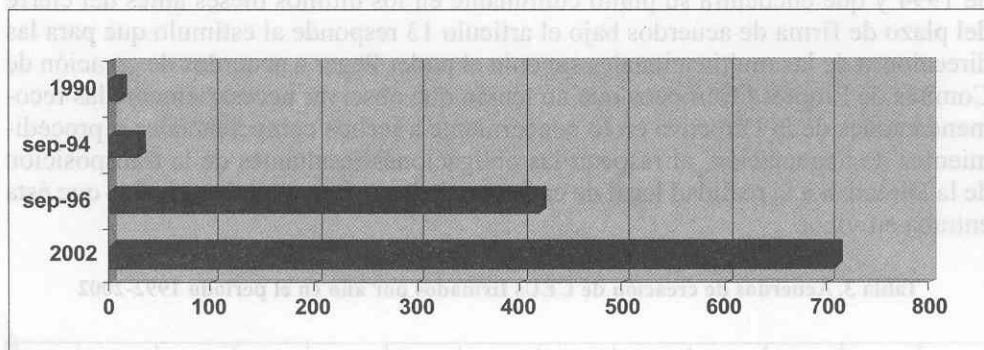
Como consecuencia de la apertura de este periodo de negociación se cierran 402 acuerdos en sólo un trienio, 322 de ellos en 1996, y muchos de éstos en los últimos meses de plazo. Buena parte de éstos han terminado por materializarse en Comités que no han satisfecho los derechos de información y consulta de trabajadores a escala europea para los que habían sido creados.

El balance general de la oportunidad que se da a las compañías multinacionales de acogerse al artículo 13 no es positivo para los intereses de la mayor parte de los trabajadores representados en estos Comités y los sindicatos y miembros de Comités encuentran múltiples deficiencias en su funcionamiento (Carley y Marginson, 2000). De hecho, dentro del análisis de modelos de Comités de Empresa Europeos propuesto por Fitzgerald y Stirling, la mayor parte de los ejemplos de Comité de Empresa Europeo creados como resultado de un acuerdo firmado bajo la cobertura del artículo 13 de la Directiva son encuadrados dentro de los caracterizados como *Comités de Empresa Europeos simbólicos*, o dentro de los concebidos como *proveedores de servicios* (Fitzgerald y Stirling, 2001).

Frente a esta opinión, otros estudios defienden que lo positivo o negativo de la experiencia de cada Comité de Empresa Europeo ha tenido mucho más que ver con el mantenimiento de la voluntad de diálogo y de cooperación que abrió el proceso en cada caso que con el hecho de que el Comité sea firmado bajo uno u otro grupo de acuerdos (Carley y Marginson, 2000).

Una vez cerrado el plazo de negociación de acuerdos de creación de Comités de Empresa Europeos bajo el artículo 13, y con la entrada en vigor de la Directiva, a través de su transposición a los marcos legales laborales de los socios firmantes de la misma, se abre un nuevo periodo de negociación, bajo las disposiciones de su artículo 6.

Tras un primer año en que la caída del número de acuerdos cerrados es apreciable, la cifra de CEUs creados desde ese año se ha estabilizado en torno a los 60

**Tabla 4. Evolución del número de acuerdos de CEUs firmados (1990-2002)**

Fuente: European Trade Union Yearbook 2002, p. 112.

por año. La existencia de una cobertura legal coherente y la recogida de las experiencias más interesantes o de *buena práctica* de anteriores acuerdos hace que el balance general de este segundo grupo de Comités sea más positivo en términos generales, aunque de nuevo debe señalarse que el buen funcionamiento de un Comité depende, una vez comienza su actividad, tanto del documento formal que le da soporte como del mantenimiento de las condiciones de diálogo que dieron origen al acuerdo.

Tres factores inciden primero en el procedimiento de negociación del acuerdo, matizando o definiendo las expectativas y estrategias de directivos y representantes de los trabajadores, y después, una vez creado el Comité, en su funcionamiento. Desde el análisis de la interacción de estos tres factores es posible determinar una serie de modelos ideales de Comité de Empresa Europeos según sus expectativas, competencias y funcionamiento, *simbólicos*, *proveedores de servicios*, *con proyecto orientado* y *participatorios* (Fitzgerald y Stirling, 2001).

### (1) Primer factor de configuración: La cobertura legal bajo la que se firma el acuerdo

El primero de ellos es *externo* a los negociadores, y parte de la cobertura legal sobre la que se firma el acuerdo que pone en marcha el Comité. Su influencia sobre éste será inmediata en tanto define en lo teórico su funcionamiento y sus competencias. Sin embargo, dado que el contenido del acuerdo de creación de un Comité de Empresa Europeo y su puesta en marcha práctica son aspectos bien distintos, este factor solamente puede ser considerado como soporte o cobertura *de mínimos* en el arranque del Comité. Una vez creado, los factores internos serán los verdaderos elementos definitorios de su personalidad.

En cualquier caso, la fecha del acuerdo puede servir como referencia a la hora de definir dos grupos claros de acuerdos desde la entrada en vigor de la Directiva y de su artículo 6. Los acuerdos anteriores a esa fecha, y correspondientes al periodo

de vigencia del artículo 13, corresponden a negociaciones promovidas a iniciativa de la empresa con el objetivo de firmar acuerdos de creación de Comités de Empresa Europeos *simbólicos*. Por su parte, los acuerdos del segundo grupo, tras la entrada en vigor del artículo 6, contemplan al menos los compromisos mínimos que recoge la Directiva<sup>7</sup>.

Los otros dos factores de definición del Comité de Empresa Europeo son más importantes. La procedencia de distintas tradiciones industriales entre los agentes que participan de la creación y la actividad del Comité y la existencia de un modelo corporativo concreto dentro de la compañía en la que éste se crea son factores *internos* a los protagonistas del proceso. Su influencia va más allá de la inicial definición de las condiciones del acuerdo, pues sobrepasan el marco fijado por éste para constituirse en las principales fuerzas operantes en el funcionamiento Comité.

## (2) Segundo factor de configuración: Sistemas nacionales de relaciones industriales

La Directiva y su resultado, los Comités de Empresa Europeos, han sido puestos en contacto con los mecanismos de representación tradicionales de cada país a través de su transposición al marco legal de cada Estado, generándose un doble modelo de Comité de Empresa Europeo según su composición:

- (a) El modelo *francés* de Comité es resultado de la legislación y de la tradición industrial y de relaciones laborales francesa. Este modelo encuentra su inspiración directa en los *comités de entreprise* franceses, participados por trabajadores y directivos y presididos por un miembro de la dirección de la compañía.
- (b) Por su parte, el modelo *alemán o nórdico* responde a la tradición germana, donde el comité se encuentra formado en exclusiva por representantes de trabajadores, manteniéndose reuniones bilaterales periódicas con la dirección de la empresa.

Si bien se registra una mayor presencia de Comités de uno u otro modelo según la tradición industrial de procedencia de la compañía multinacional, en ningún caso ésta es el último factor determinante en la adopción de un modelo de estructura para el CEU. En este sentido tanto la entrada en vigor del artículo 6 de la Directiva, que recomienda la formación de Comités compuestos exclusivamente por representantes de los trabajadores como algunos aspectos derivados de la estructura corporati-

---

<sup>7</sup> La definición y el establecimiento de un Grupo Especial de Negociación como único organismo cualificado para el desarrollo de las conversaciones con la dirección de la compañía y para la firma del acuerdo de creación del Comité de Empresa Europeo es uno de los aspectos que más claramente separan ambos grupos de acuerdos, siendo la no definición específica de los representantes de los trabajadores para la negociación del Comité uno de los puntos más oscuros de muchos de los acuerdos firmados bajo el artículo 13.

va de la compañía multinacional en la que se crea el Comité son otros factores que deben ser tenidos en cuenta.

¿Cómo inciden los sistemas de relaciones industriales nacionales en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos?

La construcción de un Comité se encuentra determinada por la presencia de uno o varios grupos de representantes que por su mayoría numérica en la mesa de negociación o del propio Comité adoptan una posición dominante. Desde este punto de vista, el país de origen de la compañía resulta determinante a la hora de analizar el funcionamiento del Comité. Basándonos en este criterio es posible definir tres líneas de evolución para los Comités de Empresa Europeos (Lecher y Rüb, 1999):

- (a) Comités en los que los representantes de los trabajadores tienen objetivos y puntos de referencia estrictamente nacionales, concibiendo estos foros como campo de debate de asuntos domésticos y simple marco de exposición de los acuerdos tomados a nivel nacional.
- (b) Comités con un desarrollo supra-nacional pero con la existencia de un grupo de representantes de los trabajadores dominante, generalmente procedente del país de origen de la compañía, que controla la agenda.
- (c) Comités con desarrollo de identidad colectiva europea en los que los enfrentamientos derivados de la existencia de distintas tradiciones industriales van quedando aparcados ante la generación de estructuras de cooperación sólidas.

Este análisis, pese a ser correcto, resulta incompleto. Es aplicable en lo referente a compañías multinacionales con origen en países con fuertes derechos de representación de trabajadores a nivel de compañía y a escala nacional, como Alemania y Francia, en los que en muchos casos, las oportunidades de representación, información y consulta que ofrecen los Comités son postergadas ante el vigor de las estructuras nacionales de representación (Lecher, 1998). Sin embargo no resulta tan adecuado cuando se aborda la realidad de países con tradiciones de representación débiles a escala nacional, como el Reino Unido, o cuando el origen de la compañía multinacional en la que se crea el Comité es extracomunitario. En este último caso, los negociadores del lado de los trabajadores se encuentran con un modelo de participación menos consolidado que el europeo, una estructura poco sindicalizada y una escasa tradición de diálogo, con lo que las negociaciones son, por lo general, más lentas y menos positivas.

El primer caso, cuando el Comité de Empresa Europeo se enfrenta a estructuras de representación nacional débiles, ha abierto un debate sobre la influencia real que los niveles de representación de trabajadores a escala europea ejercen no sólo sobre estos países sino también sobre aquellos que cuentan con unos sistemas de representación fuertes (Wills, 1998). Los Comités, como el resto de estructuras de rango europeo, no son receptores pasivos de los elementos nacionales que confluyen en su conformación, sino que actúan sobre los sistemas de relaciones industriales y obligan a compañías multinacionales y agentes sociales a replantearse sus estrategias, valores culturales procedentes de sus tradiciones industriales y mecanismos de

comunicación para adaptarlos al nuevo marco de relaciones industriales europeo que se está creando.

En lo relativo al segundo caso, el de las compañías multinacionales de origen extracuropeo, como las japonesas o las norteamericanas, se plantea la necesidad de ir más allá de las cuestiones derivadas de la tradición industrial *origen* de la compañía. Lo mismo ocurriría cuando no existen grupos dominantes claramente definidos dentro del Comité. En estos casos una visión del funcionamiento del Comité de Empresa Europeo basada exclusivamente en su carácter de crisol de varias tradiciones industriales resulta demasiado simple. Para hacer avanzar el análisis es imprescindible llegar al último de los factores de configuración del Comité, su inserción en un organismo, la compañía multinacional, que cuenta con un modo de organización determinado, su modelo corporativo.

### (3) Tercer factor de configuración: el modelo corporativo de la compañía

El segundo factor interno a los negociadores, y a los propios miembros del Comité de Empresa Europeo es la adscripción de la compañía multinacional a un modelo corporativo determinado. Este factor se encuentra íntimamente relacionado con los sistemas de negocio y de relaciones industriales de cada país (Marginson, 2000), puesto que éstos son generalmente reflejados en las estrategias corporativas de gestión de recursos humanos de la compañía. El alto grado de relación entre ambos factores queda por tanto explicado.

Una vez efectuada esta afirmación, lo normal sería esperar que las compañías multinacionales estuvieran caracterizadas por el modelo de relaciones industriales del que proceden para, a través de éste, configurar el carácter del Comité de Empresa Europeo. Sin embargo, este hecho no es ni mucho menos una constante. Como hemos visto, la proliferación de Comités de Empresa Europeos de *modelo francés* en empresas alemanas y, en menor medida, de *modelo alemán* en compañías francesas es una realidad que debe ser analizada.

La impronta que los sistemas de relaciones nacionales dejan sobre la compañía no es siempre el último elemento de definición de la misma, existen numerosos casos en los que la cultura corporativa de una empresa se ha nutrido de experiencias de *buena práctica* (Martin y Beaumont, 1998), de influencias sectoriales (Marginson, 2000) o de fenómenos de *difusión contraria* (Edwards, 1998) para configurar el carácter de su Comité de Empresa Europeo.

Dentro de la influencia que la cultura corporativa de la multinacional ejerce en la definición de la personalidad de su Comité de Empresa Europeo es posible localizar tres factores que se encuentran íntimamente relacionados:

#### (a) *La estructura corporativa de la compañía multinacional.*

Las empresas, y más si alcanzan una dimensión multinacional, son entidades dinámicas sujetas a cambios de tamaño y de estructura que dependen del volumen de éstos y también de las condiciones en las que se experimenta este crecimiento o decrecimiento.

Según el comportamiento que las compañías adoptan en su crecimiento, y el tipo de estructura que van adoptando, es posible caracterizar cuatro tipos de compañía de ámbito operativo internacional según su estructura corporativa (Bartlett y Ghoshal, 1990):

- *Multinacional*, con una estructura de gestión descentralizada e independencia de las compañías subsidiarias en el ámbito nacional y local.
- *Global*, con una fuerte dirección central que hace depender como extensiones culturales a sus divisiones.
- *Internacional*, con líneas generales de actuación determinadas desde la dirección central pero ejecutadas y matizadas según las circunstancias locales por las direcciones locales.
- *Transnacional*, con estructura organizativa y de toma de decisiones dispersa y especializada.

El modelo de estructura corporativa de una multinacional determina su modelo corporativo de toma de decisiones y su modelo corporativo de comunicaciones, aspectos éstos fundamentales también en la configuración de la personalidad del Comité de Empresa Europeo de la compañía.

**Tabla 5. Modelos corporativos**

Modelo de estructura corporativa	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Modelo organizativo	Descentralizado e independiente en el plano nacional	Centralizado y orientado a un mercado mundial	Competencias clave centralizadas, otras competencias descentralizadas	Disperso interdependiente y especializado
Modelo corporativo de toma de decisiones (rol de la empresa filial)	Autónomo, controlando y utilizando las oportunidades del mercado local	Integrado, limitado a implementar las decisiones de la dirección central	Semi-integrado, adaptación y aplicación de las competencias de la dirección central	Autónomo, diferenciación de las unidades nacionales e integración de actividades a escala mundial
Modelo corporativo de comunicaciones	Creación y difusión del conocimiento en cada unidad	Difusión del conocimiento de la dirección central	Construcción del conocimiento en la dirección central y transferencia del mismo a las subsidiarias	Desarrollo y utilización común del conocimiento

Fuente: Bartlett/Ghoshal 1990



*(b) La estrategia corporativa de toma de decisiones.*

El proceso de toma de decisiones en una multinacional se encuentra determinado en gran parte por su estructura corporativa. La identificación de la compañía dentro de una de las tres categorías estructurales mencionadas en el punto anterior determina el grado de integración entre las distintas partes de la multinacional, la existencia de fuertes jerarquías de mando y el mayor o menor grado de centralización en la adopción de decisiones.

El papel del Comité dentro de la compañía viene determinado por el grado de integración o diferenciación de sus partes y por el grado de autonomía con que las direcciones locales cuentan para tomar sus propias decisiones (Stoop, 1999).

El Comité de Empresa Europeo de una compañía multinacional altamente diferenciada y formada por divisiones no integradas muy difícilmente logrará alcanzar resultados positivos, al ser complicado, por la propia estructura de la compañía, determinar campos de trabajo u objetivos comunes de cooperación transnacional. Frente a este ejemplo, un Comité que opere en una multinacional con una estructura determinada por un alto grado de integración entre partes y un bajo nivel de autonomía verá favorecida su actividad.

*(c) Política corporativa de comunicaciones.*

Entendida como mecanismo de relación de la compañía con los agentes sociales, plantilla de empleados y directivas de otras compañías, la política corporativa de comunicaciones de una multinacional es resultado de su modelo de estructura corporativa. Acudiendo a un ejemplo, en una compañía internacional de estructura *multinacional*, será la dirección local, divisional o de la filial, según el caso, la encargada de mantener las comunica-

**Tabla 6. Variables de configuración de modelos de Comité de Empresa Europeo<sup>8</sup>**

Según...	Variables		
	<b>Composición del CEU</b>	Directivos	Representantes de trabajadores
<b>Composición Nacional del CEU</b>	Un país dominante	Grupos dominantes	Sin grupos dominantes (europeo)
<b>Ideología</b>	<i>Managerial</i>	Consensual	Adversarial
<b>Expectativas</b>	Información	Consulta	Negociación

Fuente: Fitzgerald y Stirling, 2001

<sup>8</sup> Existe una cierta tendencia lógica a relacionar algunos de los campos de las distintas variables en vertical, asociando por ejemplo *composición/directivos-ideología/managerial-expectativas/información*, sin embargo esta tendencia no es ni mucho menos una constante o una regla general, dado que las variables pueden cruzarse.

ciones con los empleados, agentes sociales o directivos de otras compañías dentro de su área de negocio.

Para la definición del carácter del Comité de Empresa Europeo este punto es esencial, puesto que como órgano integrado en la estructura de la empresa, debe asimilar ese sistema de comunicaciones previo, que le es impuesto, y al que debe adaptarse.

Partiendo de la consideración de que los Comités de Empresa Europeos no pueden ser tratados en grupos homogéneos según grupos de acuerdo, sistemas de relaciones industriales o estructura corporativa de la multinacional, y teniendo en cuenta que cada uno de ellos es resultado de una evolución propia dentro de las circunstancias particulares de la compañía en la que opera, Fitzgerald y Stirling presentan el siguiente esquema de extremos dentro del cual encuadran todas las posibles tendencias, experiencias y expectativas existentes en un Comité de Empresa Europeo.

Considerando los factores que inciden directamente en el funcionamiento de todo Comité de Empresa Europeo, y partiendo del análisis de la naturaleza de la estructura interna de cada uno de ellos, sus pautas de comportamiento y los intereses, expectativas y voluntad real de cooperación de las fuerzas que actúan en ellos, pueden identificarse los siguientes modelos de Comité de Empresa Europeo (Lecher et alii. 2001):

- (a) Comité de Empresa Europeo *simbólico*, caracterizado por su escasa operatividad y porque una vez alcanzado el acuerdo formal de creación limita su actividad, generalmente, a una reunión anual con la dirección de la compañía.
- (b) Comité de Empresa Europeo como *proveedor de servicios*. Los representantes de trabajadores miembros de este tipo de Comité consiguen generar tímidos canales de comunicación y de ayuda interna basada en el intercambio de información, pero en ningún caso llegan a definir unos objetivos para todos los grupos de intereses representados y mucho menos una política común.
- (c) Comité de Empresa Europeo *con proyecto orientado*. En éstos, además de alcanzarse los niveles de comunicación y ayuda que se señalan para el segundo grupo, se intenta abrir vías de intercambio de comunicación con el resto del grupo. Se trata de Comités volcados en la construcción de estructuras estratégicas de actuación, como el desarrollo de sistemas de información internos para toda la compañía, el establecimiento de criterios de comparación sistemática de las condiciones sociales y de trabajo en las diferentes divisiones y filiales de la multinacional o la elaboración de códigos de conducta que traten de prevenir enfrentamientos entre miembros del Comité procedentes de distintas realidades nacionales o divisionales.
- (d) Comité de Empresa Europeo *participatorio*. Este modelo caracteriza a aquellos Comités en los que representantes de los trabajadores y ejecutivos de la multinacional logran un alto grado de coordinación y de identidad de

intereses y llegan a concretar demandas potenciando al máximo el derecho de consulta y llegando incluso a plantear la posibilidad de alcanzar competencias de negociación. El Comité se convierte así en un organismo que participa de manera activa en la toma de decisiones que afectan a los trabajadores de la compañía, siendo reconocido por la dirección de la compañía multinacional como un negociador cualificado<sup>9</sup>.

#### IV. LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS EN EL SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES ESPAÑOL

La Ley 10/1997 de 24 de Abril *sobre derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria* es la norma legal en la que se enmarca la transposición de los contenidos de la Directiva 94/45/EC a la legalidad laboral española.

La valoración de esa ley es muy positiva para los sindicatos españoles, considerando que facilita el proceso de creación de Comités de Empresa Europeos dentro del marco legal español y que además subsana dos de los más destacados vacíos que los representantes sindicales encuentran en el texto de la Directiva:

- (a) El reconocimiento explícito del papel de los sindicatos como soportes del funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos, facultándoles para elegir a los miembros del Comité.
- (b) La inclusión de mecanismos de protección para los miembros del Comité a través del Título III de la Ley, referente a la tutela de los derechos de los trabajadores miembros del mismo, en el que se establecen una serie de infracciones de derechos por las cuales las empresas pueden ser llevadas a los tribunales, siendo los tribunales nacionales los encargados de establecer las sanciones.

Pese a la cobertura legal española en materia de Comités de Empresa Europeos, lo cierto es que las cifras de desarrollo del proceso arrojan unos resultados poco satisfactorios para los sindicatos.

Según datos de 2000 (ISE, 2001), el porcentaje total de compañías multinacionales, que a escala europea han, al menos, iniciado un proceso de negociaciones dirigido al establecimiento de un Comité de Empresa Europeo ronda aproximadamente el 45% del total.

---

<sup>9</sup> Es escaso el número de Comités de Empresa Europeos que pueden ser encuadrados dentro de este modelo, sin embargo, la importancia de sus logros, como en el caso Ford-Visteon, en el que el propio Comité de Empresa Europeo de la compañía tomó la rienda de las negociaciones para alcanzar exitosos resultados en el proceso de externalización de Visteon, la división de componentes de Ford, se encuentra en la base de las propuestas que, desde algunos sectores sindicales, plantean la posibilidad de llevar a cabo la revisión de la Directiva 94/45/EC avanzando más allá de los derechos de información y consulta y dotando a los Comités de competencias en materia de negociación.

Pueden ser identificadas 29 empresas con sede central en España que, potencialmente, son capaces de iniciar este proceso. Sectorialmente, la mayor parte de ellas se centran en la construcción y la industria de productos alimentarios y bebidas. Del total, solamente dos están cubiertas por acuerdo (Power Control GE y Repsol), encontrándose encuadradas en los sectores de extracción de crudo, petróleo y gas y en de fabricación de material eléctrico. Se han abierto negociaciones en otras dos compañías españolas (Grupo Altadis y Uralita S.A.) de los sectores de la construcción y de la industria tabaquera (Aragón, 2001). Estas cifras arrojan una tasa de cobertura de sólo el 6,9% frente al mencionado 45% europeo. ¿Qué circunstancias pueden explicar esta enorme diferencia porcentual?

Por un lado se ha apuntado que el modelo expansivo de las compañías multinacionales españolas, dirigido no a Europa, sino hacia los mercados latinoamericanos especialmente, no ha permitido a la mayor parte de grandes empresas con sede central en España experimentar de cerca el proceso de creación de estos mecanismos de representación de derechos de información y consulta a escala europea (Aragón, 2001).

Por otro, y desde instancias sindicales, se ha aludido a la falta de tradición de diálogo y de estructuras de representación de trabajadores a escala de compañía en el sistema de relaciones industriales, lamentando la escasa voluntad de diálogo de la cultura empresarial de los directivos españoles.

Aparte de éstos existen otros factores que dificultan la apertura de nuevos procesos de negociación y que pueden contribuir a explicar las bajas tasas de cobertura en que se mueven las multinacionales de origen español (Aragón, 2001):

- (a) Los bajos niveles de implantación sindical en las compañías, tanto en los centros de trabajo ubicados en España como en aquellos que se localizan en otros países europeos.
- (b) La carencia de una estructura de negociación colectiva centralizada a escala nacional. En el caso español los ámbitos de negociación colectiva son esencialmente provinciales y a nivel de centro de trabajo, significando esto la inexistencia de interlocutores válidos o de órganos de representación unitarios a nivel nacional.
- (c) La inexistencia práctica de una cultura de multinacional consolidada tanto por parte de las direcciones de las empresas como por parte de los agentes sociales españoles, debido a la novedad que en España supone el proceso de apertura empresarial hacia nuevas fronteras. Las dificultades que han tenido la mayor parte de las compañías multinacionales españolas a la hora de asumir las prácticas de gestión y las obligaciones estructurales derivadas del desarrollo de actividades en un ámbito supranacional son un hecho derivado de la tardía incorporación de éstas al mercado mundial y de la adopción de un modelo de desarrollo, esencialmente etnocéntrico, que es resultado de la pervivencia de estructuras y prácticas propias de una empresa limitada al marco nacional.
- (d) La propia tradición del sistema de relaciones industriales español, basado esencialmente en la definición del mismo desde la consideración de sus

actores como *adversarios*, alejado de otras tradiciones europeas más cercanas a los mecanismos de participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. En este sentido, el papel del Comité de Empresa Europeo en su calidad de garante de los derechos de información y consulta de los trabajadores es visto por la mentalidad empresarial española como un órgano que conduce a la pérdida de control sobre la gestión de la compañía.

- (e) La actitud de los sindicatos españoles, resultado de lo mencionado en el punto anterior. Éstos no han considerado las posibilidades de operar en un ámbito europeo que abre la Directiva, en parte condicionados por su tradición industrial, y en parte debilitados por una estructura federativa, que por sus deficiencias organizativas dificulta el desarrollo de la acción sindical en empresas o grupos de empresas de alcance pluri-sectorial.
- (f) La estructura del mercado laboral español y el recurso de las grandes compañías a las prácticas de subcontratación y de diversificación de actividades.

Lo cierto es que debido a éstas u a otras causas, como que España no es sede central europea de compañías de origen extracomunitario y tampoco la legalidad española ha sido privilegiada cuando estas multinacionales han tenido que elegir un marco legal entre los socios comunitarios para asentar sobre él la creación de un Comité de Empresa Europeo, la experiencia española del proceso de creación de Comités de Empresa Europeos ha sido vivida desde la participación a través de empresas filiales.

El número total de empresas filiales identificadas en España en 2000 es de 1007 (Aragón, 2001), de las cuales 536, es decir un 52,2% están cubiertas por 313 acuerdos de creación de Comité de Empresa Europeo. Para el caso de las empresas multinacionales europeas con presencia en España, como vemos, la tasa de cobertura supera a la media europea del 45%.

La peculiar forma en que los trabajadores españoles han participado del proceso de establecimiento de mecanismos de información y consulta a escala europea, como empleados de empresas filiales ha condicionado la aparición de una serie de problemas específicos en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos que son fáciles de rastrear en las quejas de los representantes españoles miembros de estos organismos (Aragón, 2001; González Begega, 2002):

- (a) La existencia de grupos dominantes en los Comités, generalmente procedentes del país de origen de la compañía conduce a que sean estos grupos los que ejercen el control sobre los derechos de información y consulta de la totalidad del Comité.
- (b) La lesión y el recorte de derechos de los trabajadores legalmente reconocidos, en especial el de consulta, por parte de la dirección de la compañía, es admitida por parte de los delegados españoles como un hecho natural, propio de la dinámica de la empresa, al carecer de una tradición de consulta en nuestro país.
- (c) Las dificultades idiomáticas y la presencia de tradiciones industriales muy distintas alejan frecuentemente a los miembros del Comité, y más en los

casos en los que los acuerdos no reflejan garantías tales como la asistencia de expertos o la provisión de fondos. Los trabajadores españoles presentes en los Comités de Empresa Europeos en calidad de representantes de empresas filiales sufren con más intensidad los efectos de estos recortes de derechos.

- (d) La deficiente articulación de los organismos sindicales europeos y nacionales, y de éstos con muchos Comités de Empresa Europeos no facilitan la consolidación de un tráfico de información más fluido y dificultan la creación de un verdadero ambiente de solidaridad en el Comité. Este hecho perjudica, nuevamente, a los representantes de países minoritarios.

El balance de la participación española en el proceso de establecimiento de organismos de información y consulta de los trabajadores a escala europeo no puede ser calificado de satisfactorio. El peso real de la economía española en Europa no se halla representado en los mecanismos de participación de trabajadores creados a nivel europeo. Esto es responsabilidad de la estrategia de expansión de las multinacionales españolas y del modelo de intervención en el proceso que, obligado por esa circunstancia, el trabajador español ha debido tomar. Quizá por ello, incluso entre los representantes sindicales españoles más optimistas, los Comités de Empresa Europeos son vistos como

«unos organismos que abren nuevas posibilidades pero que, en cualquier caso, siempre van a estar supeditados a los órganos de representación cercanos al centro de trabajo, que es donde verdaderamente se defienden los derechos del trabajador» (entrevista propia, 01-MPU).

## V. TRES EXPERIENCIAS EMBLEMÁTICAS

Como ilustración del análisis general presentado nos vamos a detener brevemente en tres experiencias concretas, una negativa que despertó a los agentes sociales a buscar una revitalización de los CEUs, y dos positivas en el sentido de ampliar los derechos y llenar con contenido operativo a los órganos representativos de los trabajadores en el ámbito transnacional.

### (1) El caso Renault-Vilvoorde

«Le Renault-Vilvoorde affaire» (1997) puso en evidencia tanto las necesidades como las debilidades de un CEU operativo. La dirección de Renault decidió sin consultar al CEU cerrar la planta en Vilvoorde/Bélgica lo que generó incluso protestas de la Comisión Europea por no respetar a una norma comunitaria. Pero, sobre todo, los sindicatos franceses y belgas consiguieron politizar el conflicto aprovechando una serie de factores contextuales (Rehfeldt 1999). En Francia el sindicato CFDT presentó un plan alternativo de reestructuración sin cierres en medio de un debate

político general sobre el papel de una empresa emblemática con participación pública en medio de un ambiente preelectoral. En Bélgica, la defensa de Vilvoorde se convirtió también en una lucha de la comunidad flamenca contra la hegemonía francesa. Las movilizaciones llegaron hasta una «huelga europea» —una de las primeras en la historia— en forma de un paro simultáneo de una hora en las plantas belgas, francesas y españolas. Este frente común, sin embargo, se desintegró en el momento en que varios comités locales en Francia y España comenzaron a negociar la recolocación de cuotas de producción como consecuencia del cierre de Vilvoorde.

Al final, el cierre de la planta se llevó a cabo poniendo de manifiesto la necesidad de revitalizar el proceso de representación transnacional de los trabajadores mediante un CEU fuerte y operativo. Además, dos recursos judiciales acabaron con juicios a favor del derecho de información y consulta del CEU en un tiempo que permita la formación de una opinión propia de éste.

## **(2) El caso Ford-Visteon**

El caso Ford-Visteon tiene un particular interés por ser el primero en el cual el CEU ha conseguido convertirse en un interlocutor con capacidad de decisión y de negociar un acuerdo con cobertura de toda la UE (Hebauf 2001). Ford reorganizó su división de componentes en 1997 agrupando todas las plantas del mundo en la nueva división «Visteon» con el objetivo de llevarla a la bolsa. De esta manera quiso deshacerse de 77.600 empleados, 52.000 de ellos en plantas estadounidenses, 19.800 en europeas y el resto en Asia y América Latina. Frente a esta situación el CEU intentó elaborar una posición común convocando a los representantes del sindicato norteamericano a una reunión, algo inédito durante mucho tiempo debido a las complicadas relaciones entre los sindicatos europeos y norteamericanos. Además, el CEU contó con el encargo explícito de todos los comités de empresa de las distintas plantas europeas de negociar un acuerdo común. Aunque no se consiguió una negociación conjunta para todo el grupo, hubo una acción coordinada entre la UAW (Unión de Trabajadores del Automóvil norteamericano) y el CEU. Mientras la UAW consiguió que los empleados no administrativos de Visteon permaneciesen formalmente como empleados de Ford con todos sus derechos, esta solución no fue posible en Europa debido a impedimentos legales en varios países. Pero la presión y la unidad internacional hicieron aceptar a la dirección del grupo negociaciones sobre un acuerdo sobre la operación de la externalización de Visteon.

Fruto de estas negociaciones fue el acuerdo firmado el 25 de enero de 2000 sobre la garantía de las plantas europeas y de los derechos de todos los empleados afectados por la operación. Los empleados tienen el derecho de quedarse en Ford y los que pasan a Visteon cobran durante toda su vida los salarios Ford y mantienen todos sus derechos de pensiones adquiridos. Ford se compromete a comprar durante nueve años los componentes de Visteon para garantizar el futuro de las plantas. Los comités de empresa de Ford y Visteon establecen varios foros oficiales de cooperación y coordinación en todos los ámbitos. Este acuerdo fue acompañado por

acuerdos nacionales en el RU, Francia, Alemania, Bélgica, España y Portugal que aseguran su vigor jurídico en todos los países afectados.

Sin embargo, la novedad más importante fueron las firmas de los presidentes no sólo de Ford y Visteon Europa sino también del grupo internacional (Jac Nasser por Ford y Pete Pestillo por Visteon) que reconocieron así al CEU como interlocutor oficial en un asunto de tal envergadura. El acuerdo de Ford-Visteon fue un paso importante para el CEU de General Motors cuya división europea está pasando por un complicado proceso de crisis y reestructuración. En los años 2000 y 2001 el CEU de GM firmó tres importantes acuerdos marco sobre la alianza con Fiat (julio de 2000), la reestructuración de las plantas de Luton/RU con el cierre de una planta sin despidos y el programa europeo de reestructuración «Olympia» (octubre de 2001) (Herber/Schäfer-Klug 2002). Estos ejemplos demuestran la posibilidad de llegar mucho más allá de la normativa mediante la presión y la unidad sindical transnacional.

### (3) El caso Arcelor

El grupo siderúrgico Arcelor es resultado de la fusión de tres empresas europeas del sector, Arbed (Luxemburgo), Usinor (Francia) y Aceralia (España), a comienzos de 2002 formando el mayor grupo siderúrgico del mundo con cerca de 105.000 empleados directos y más de cincuenta plantas productivas en Europa. Los grupos Arbed-Aceralia y Usinor ya habían tenido CEUs y contaban con representantes sindicales experimentados en el trabajo transnacional lo que explica en parte el progreso que representa el nuevo acuerdo. El acuerdo de Arcelor sobre el CEU introduce una serie de contenidos que superan las condiciones mínimas de la directiva y hacen que este acuerdo significa en el actual estado de la cuestión una auténtica *benchmark* (buena práctica).

- (a) Derechos del CEU: más allá de la reunión ordinaria anual el CEU puede reunirse una segunda vez a demanda de la mayoría de sus delegados, algo que ya ocurrió en el primer año de su funcionamiento. El comité reducido (16 miembros) se reúne cuatro veces al año. Para cada periodo electoral (4 años) los 47 miembros y sus suplentes tienen derecho a 12 días de formación<sup>10</sup>. Se recoge, además, la posibilidad de formar grupos de trabajo específicos para determinadas materias (por ejemplo sobre seguridad laboral o alguna línea de productos específica) y la posibilidad de recurrir a expertos externos en determinados temas. El CEU dispone de una secretaría, de dos despachos y una sala de reunión permanentes, es decir, de una infraestructura permanente de trabajo tan necesaria como ausente en la gran mayoría de los casos.

---

<sup>10</sup> Se está elaborando un plan de formación que aúna iniciativas del departamento de recursos humanos y sindicales.



- (b) Competencias: el acuerdo comprende una lista detallada de competencias del CEU tradicionalmente reservadas para los ámbitos nacionales como seguridad e higiene, evolución del empleo, formación continua o cualificaciones profesionales. El acuerdo define, además, con claridad los derechos de información y consulta para garantizar la capacidad del órgano de formar una opinión a tiempo y poder intervenir en los procesos de decisión.
- (c) Reconocimiento de los sindicatos: El CEU de Arcelor es uno de los muy pocos que en sus estatutos reconoce el derecho de la Federación Europea de Metal de asignar un miembro a él. Arcelor admite, además, tres representantes sindicales en su Consejo de Administración.

Todo esto abre el camino hacia un auténtico sistema de concertación al más alto nivel del grupo en materias laborales y es una experiencia que pueda orientar la necesaria revisión de la Directiva hasta ahora bloqueada por la patronal.

## VI. CONCLUSIONES: EL FUTURO DE LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS

Desde la Confederación Europea de Sindicatos, las distintas organizaciones sindicales europeas han defendido la necesidad de adoptar una solución global que resuelva la mayor parte de los problemas particulares detectados en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos. Esta solución debe partir, según éstos, del cumplimiento de los plazos de revisión de la Directiva y de la adecuación de los términos a revisar en la misma a las experiencias de siete años de proceso y a los puntos de debate propuestos en la agenda de la Confederación Europea de Sindicatos.

La no mención específica del papel que los sindicatos habrían de tener en los Comités de Empresa Europeos es quizá la renuncia más importante que éstos tuvieron que hacer para lograr la aprobación de la Directiva. Los múltiples problemas que esta omisión ha provocado en el funcionamiento práctico de los Comités deben, según los sindicatos, ser subsanados en la Directiva revisada<sup>11</sup>.

La revisión de la Directiva debía haberse iniciado en septiembre de 1999<sup>12</sup>, sin embargo, la negativa de la patronal europea UNICE a abordarla, y la posición de la Comisión Europea, que defiende, según el Anexo Social de Maastricht, la necesidad de que los agentes sociales europeos se pongan de acuerdo antes de iniciar la ronda de contactos con los Estados Miembros, tiene bloqueado el proceso hasta la fecha. No se ha llegado a un acuerdo en torno a los aspectos a revisar, es más, la UNICE se ha negado sistemáticamente a iniciar cualquier tipo de conversación, afirmando que aún se carece de la experiencia necesaria para modificar la Directiva y hacer arrancar un proceso negociador bajo otro soporte legal. Según la patronal europea,

<sup>11</sup> Como hemos visto, en la transposición de la Directiva a los marcos de legalidad laboral de algunos países, como España, si se contempla el papel que los sindicatos deben jugar en el proceso.

<sup>12</sup> Según determina su artículo 15, «a más tardar el 22 de Septiembre de 2002».

**Tabla 7. Aspectos a revisar en la Directiva 94/45/EC según la CES**

Refuerzo de los derechos de Información y Consulta	Art. 1.2 y 2.1
Establecimiento de mecanismos de sanción	Art. 9 y 11
Reducción de los umbrales para ser considerada «empresa de dimensión comunitaria»	Art. 2.1
Tratamiento específico para grupos de empresas	Art. 3.6
Presencia de representantes sindicales en el Grupo especial de negociación	Art. 5.2
Garantía de asistencia de expertos en el Grupo especial de negociación	Art. 5.4
Redefinición del papel Federaciones sindicales europeas	Art. 5.4
Obligación de reflejar el derecho a celebrar reuniones preparatorias/ de seguimiento	Art. 5.4
Disminución del periodo de negociación	Art. 5.1.4
Protección de los miembros del C'EEU en empresas que persiguen una finalidad ideológica	Art. 1.5
Cobertura de la Directiva revisada sobre el personal navegante de la marina mercante	Art. 1.5
Refuerzo de la obligación por parte de las empresas de proporcionar información	Art. 11
Modificación de los mecanismos de rescisión de acuerdos	Art. 13
Delimitación y refuerzo de los derechos de los miembros de los CEUs	Art. 10

Fuente: Buschak (1999)

los Comités de Empresa Europeos son organismos que se encuentran en pleno proceso de maduración, planteando nuevos problemas que deben ser resueltos de manera particular en cada una de las multinacionales antes de dar el salto hacia una solución global.

En principio la fecha de finalización del proceso de revisión se encuentra fijada para septiembre de 2004. Nos encontramos con que aún no se ha entablado ninguna ronda de diálogo entre los agentes sociales. Por su parte, y frente a lo que ha ocurrido en otros acuerdos recientes<sup>13</sup>, la Comisión Europea no parece decidida a retomar el espíritu del periodo de *toma de decisiones* 1990-1994 forzando la aprobación de la nueva Directiva revisada. En este contexto, la administración europea

<sup>13</sup> Como el de la Directiva 2002/14/EC sobre los derechos de información y consulta de los trabajadores en la Unión Europea, aprobada en febrero de 2002.

espera que la nueva Directiva 2002/14/EC sobre los derechos de información y consulta de los trabajadores en la Unión Europea subsane las deficiencias operativas encontradas en el funcionamiento de los Comités de Empresa Europeos.

¿Cuál es el futuro de los CEUs ante las dificultades que encuentra su desarrollo? Con referencia a las experiencias pioneras mencionadas y a los resultados de otros estudios y entrevistas propias podemos llegar a algunas conclusiones provisionales:

- (a) Los CEUs son órganos de representación y negociación todavía muy poco desarrollados y bloqueados por la parte empresarial.
- (b) Aparte de la resistencia empresarial, los mayores obstáculos para un mayor desarrollo de los CEUs son los derechos limitados y no claramente definidos por la Directiva, los problemas lingüísticos y comunicativos, las distintas culturas sindicales y empresariales, las competencias entre plantas y localizaciones y la falta de recursos e infraestructuras.
- (c) Como demuestran los ejemplos más avanzados, el apoyo sindical es fundamental para la eficacia de un CEU, pero un excesivo control «político» de los mismos y de sus representantes por parte de los sindicatos (excesiva «sindicalización») puede conducir a la generación de tensiones que vacíen de contenido el trabajo del CEEu y los objetivos para los que éste fue concebido<sup>14</sup>.
- (d) Las principales potencialidades abiertas pero desaprovechadas por los CEUs son una mayor coordinación y colaboración entre sindicatos de distintos países, incluidos los sindicatos fuera de la UE, la conversión de los CEUs en órganos de gestión eficaz de conocimientos por parte de los representantes de los empleados, la potenciación de los CEUs hacia órganos de negociación colectiva para cuestiones transnacionales, el control de procesos de fusiones y externalizaciones y la posibilidad de programas de formación sindical transnacionales.

Mientras la administración europea apueste por otras vías para garantizar los derechos de información y consulta de los trabajadores a escala europea y no se inicie la revisión de la Directiva para reforzar el papel de los Comités el proceso se encontrará en un punto muerto. A esta altura entrarán además en consideración las consecuencias que sobre la estructura y el funcionamiento de los Comités tendrá la entrada de los nuevos socios de la Unión Europea en 2004. El futuro de los Comités depende, en cualquier caso, de la voluntad de los países miembros de la Unión Europea de seguir desarrollando un *modelo social* alternativo, con un sistema de

---

<sup>14</sup> En este sentido, los autores de este artículo presentarán la ponencia 'Problems with the EWCs from a spanish intra-trade union point of view. Dichotomies and micro-politic struggles between trade union confederation delegates and EWCs representatives en el próximo congreso internacional del IREC, a realizar en agosto de 2004 en Utrecht, y que aborda, desde la perspectiva de la realidad española, el alcance e implicaciones de estas tensiones.

relaciones industriales común y democrático y de que se logre la confianza de los agentes sociales en el mismo.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÓN MEDINA, J. ET AL.

2001 «Los Comités de Empresa Europeos en España», *Cuadernos de Información Sindical*. Núm. 14, CSCCOO.

BARTLETT, C.A. Y GHOSHAL, S.

1990 *Internationale Unternehmensführung*, Frankfurt/New York: Campus

BUSCHAK, W.

1999 «Five years after: a look forward to the revision of the EWC Directive», *Transfer*, Vol. 5, Núm. 3: pp. 384-392

CARLEY, M. Y MARGINSON, P.

2000 *Negotiating EWCs: a comparative study of Article 6 and Article 13 Agreements*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

EDWARDS, T.

1988 «Multinationals, Work Organisation and the Process of Diffusion: A Case Study», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9: pp. 696-709.

FITZGERALD, I. y STIRLING, J.

2001 «EWCs on the Periphery? A Case Study of Global Economic Outpost», Ponencia: IREC Conference, Madrid, 2001. (<http://www.ucm.es/info/femp/irec/PRO-GRAM.htm>)

GABAGLIO, E. y HOFFMAN, R.

1998 *The ETUC in the Mirror of Industrial Relations Research*, Bruselas: ETUI

GONZÁLEZ BEGEGA, S.

2002 *Comités de Empresa Europeos y europeización de las relaciones industriales: Un estudio de caso, Comités de Empresa Europeos en la multinacional Thyssen-Krupp AG*, Proyecto de Investigación, Universidad de Oviedo (no publicado).

HEBAUF, R.

2001 «Breakthrough. The Ford-Visteon Agreement», *Die Mitbestimmung*, Núm. 7/2001: pp. 54-55

HEENAN, H.V. y PERLMUTTER, D.A.

1979 *Multinational Organisation Development*, Wokigham: Addison-Wesley

HERBER, A. y SCHÄFER-KLUG, W.

- 2002 «How a European Works Council learned to negotiate», *Die Mitbestimmung*, Núm. 8/2002, pp. 9-15

KERCKHOFS, P.

- 2001 *EWC dynamics. A cornerstone for European Industrial Relations*, Eurokolleg Working Paper, ETUI, Bruselas.

KERCKHOFS, P. y TRIANGLE, L.

- 2003 «EWC developments in 2002», *European Trade Union Yearbook 2002*, Bruselas: ETUI, pp. 105-126

LECHER, W.

- 1998 «EWCs: experiences and perspectives», *European Union-European Industrial Relations? Global Challenges, national developments and transnational dynamics*, W. Lecher, y H.W. Platzer, Eds. Londres: Routledge.

LECHER, W. y RÜB, S.

- 1999 «The Constitution of EWCs: From Information Forum to Social Actor?», *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 5, Núm. 6:

LECHER, W. et AL.

- 2001 «EWCs Impressive Progress», *Die Mitbestimmung*, Julio 2001.

LEVINSON, C.

- 1972 *International Trade Unionism*, Londres: Allen & Unwin

MARGINSON, P.

- 2000 «The Eurocompany and Euro Industrial Relations», *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 6, Núm 6: pp.

MARTIN, G. y BEAUMONT, P.

- 1998 «Diffusing 'Best Practice' in Multinational Firms: Prospects, Practice & Contestation», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, Núm 9: pp. 79-98.

REHFELDT, U.

- 1999 «European Works Councils and International Restructuring: A perspective for European Collective Bargaining?», *La Lettre du Gerpisa*, Núm. 136: pp. 8-11

STOOP, S.

- 1999 *Working with EWCs*, ETUC, Bruselas.

WADDINGTON, J.

- 2003 «What do Representatives think of the Practices of European Works Councils? Views from Six countries», *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 9, Núm. 3: pp. 303-325.

WADDINGTON, J. y KERCKHOFS, P.

2003 «European Works Councils: what is the current state of play?», *Transfer*, Vol. 9:  
pp. 322-339

WILLS, J.

1998 *The Experience and implications of EWCs in the UK*, Working Paper Núm. 4,  
Southampton University.