



**EMPLOYEE INVOLVEMENT  
IN DECISION-MAKING**

## **MODELO EUROPEO DE COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones en tiempos de crisis como elemento clave para la organización eficaz del trabajo de la empresa proyecto VS|/2021/0081



**Funded by  
the European Union**

# Índice

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Estrategias de comunicación (EdC)</b>   | <b>8</b>  |
| Principios   | 8         |
| Características  | 8         |
| Características relacionadas al tiempo   | 8         |
| Características relacionadas al espacio  | 9         |
| Características relacionadas con la acción, el sentimiento de pertenencia y la confianza                       | 9         |
| Procedimiento de estrategia de comunicación, «ciclo de la estrategia»  | 10        |
| Ciclo de la estrategia   | 11        |
| <b>Herramientas para potenciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa</b> | <b>13</b> |
| Herramientas de digitalización para aumentar el compromiso: «plataforma digital para reuniones y debates».     | 14        |
| Herramientas organizativas de actualización: la red social interna en la empresa                               | 14        |
| Un plan de emergencia durante o después de una crisis  | 15        |
| Compartir el espacio personal, cuidar a los demás  | 16        |
| Ética, evaluación y recompensa   | 17        |
| Boletines informativos   | 17        |
| Encuestas  | 18        |
| Línea telefónica del servicio de rrhh  | 19        |
| Un coordinador durante la crisis para el diálogo social  | 19        |
| Cogestión – mecanismos de participación de los trabajadores  | 19        |

|   |           |
|---|-----------|
| Derribar los patrones de pensamiento sobre el liderazgo                                     | 20        |
| <b>Recomendaciones, buenas prácticas y conclusiones</b>                                     | <b>21</b> |
| Buenas prácticas  | 21        |
| «Athenaeum» presentado por España   | 22        |
| «Escuchar a los empleados», presentado por Serbia   | 23        |
| «Reconocimiento del valor de los trabajadores» presentado por Portugal                      | 23        |
| «Auchan workers» presentado por Polonia   | 24        |
| «La importancia de las asociaciones de trabajadores»<br>presentado por Montenegro           | 25        |
| «Cooperación trilateral» presentada por Italia  | 25        |
| «Eficacia y retrospectividad» presentado por Alemania                                       | 26        |
| <b>Lección aprendida: hay que seguir trabajando en la toma<br/>de decisiones compartida</b> | <b>28</b> |
| <b>Recomendaciones</b>  | <b>29</b> |

# Introducción

---

Este documento es el resultado de una actividad realizado en el marco del proyecto «Participación de los trabajadores en la toma de decisiones en tiempos de crisis como elemento clave para la organización eficaz del trabajo de la empresa» subvencionado por la convocatoria de propuestas «Información, consulta y participación de los representantes de las empresas» de la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión – VP/2020/008.

El proyecto contribuye a: a) fomentar la participación de los trabajadores en la anticipación y la gestión de los cambios, así como en la prevención y la resolución de conflictos en caso de diversas formas de reestructuración de empresas y grupos de empresas en toda la UE; b) apoyar la participación de los trabajadores en el desarrollo y la aplicación de medidas para hacer frente al impacto de la crisis del coronavirus a los trabajadores; c) reforzar la cooperación entre representantes de los Estados miembros de la Unión Europea (UE) (España, Italia, Polonia, Alemania y Portugal) y de los países candidatos a la UE (Montenegro y Serbia), así como entre representantes de los trabajadores del sector del comercio y los servicios de distintas organizaciones; y d) preparar herramientas y soluciones que conduzcan a una mayor participación de los trabajadores en las empresas del sector del comercio y los servicios.

El objetivo de esta actividad es presentar un Modelo de Comunicación y Cooperación (MCC) a nivel europeo para la participación efectiva de los trabajadores en la toma de decisiones en caso de cambio organizativo en empresas del sector de comercio y de servicios en tiempos de crisis, como la pandemia del covid-19. El MCC es el resultado de los modelos elaborados en los siete países participantes por expertos nacionales en el primer semestre de 2022.

Al incorporar los tres aspectos principales de un Modelo de Comunicación y Cooperación eficaz, este documento está estructurado del siguiente modo:

- en primer lugar, se encuentra la sección «Estrategias de comunicación» que ofrece una visión esquemática de los enfoques más eficaces e integradores, destacando sus aspectos contextuales, los mecanismos por los que funcionan y los resultados deseados;
- en segundo lugar, viene la sección «Herramientas para mejorar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa» y propone un conjunto de mecanismos de forma exhaustiva, destacando sus funcionalidades;
- en tercer lugar, la sección «Recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas», el informe ofrecerá instrucciones claras para su aplicación práctica en el contexto europeo y tras tener en cuenta las propuestas de todos los países participantes.

El modelo contiene dos secciones adicionales centradas en: A) un breve resumen del trabajo previo realizado en el proyecto, titulado «¿Cómo hemos llegado hasta aquí?» y B) una presentación de lo que se espera de dicho modelo, titulada «Lo que consideramos el Modelo de Comunicación y Cooperación» en el marco del proyecto.

El informe irá acompañado de una campaña informativa que los socios están llevando a cabo para concienciar sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en las empresas de comercio y de servicios durante los periodos de crisis, pero no sólo.

## **¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?**

Mientras que el MCC europeo para la participación de los trabajadores se basará en los siete modelos nacionales elaborados en Alemania, Italia, Montenegro, Polonia, Serbia, España y Portugal en el primer semestre de 2022. Los conocimientos para diseñarlos proceden de las encuestas realizadas y sus respectivos análisis durante 2021.

La investigación de campo incluyó encuestas a más de 400 trabajadores de distintas ocupaciones y niveles en el sector del comercio y los servicios de toda Europa, más de 30 entrevistas semiestructuradas con sus empleadores y un análisis contextual en profundidad, incluidas las nuevas medidas legislativas y normativas adoptadas por los gobiernos nacionales durante los cierres por la pandemia del covid-19 y después. a pesar de la heterogeneidad inherente a la información debida a las características contextuales, se elaboró un análisis europeo que verificaba la información nacional y creaba un conjunto unificado en el que el análisis de la participación de los trabajadores durante los cambios organizativos aplicados en el sector del comercio y los servicios durante la pandemia podía presentarse claramente e ilustrarse con información de primera mano de cada país. Algunas de las conclusiones del ejercicio fueron:

- en cuanto al contexto desde la pandemia, algunos marcos jurídicos han sido relevantes y han surgido algunas normas, sobre todo en Alemania, Polonia, Portugal, Serbia y España. La pandemia afectó gravemente al sector del comercio y los servicios en todo el mundo, incluidos los países estudiados. No obstante, los cambios introducidos pretenden aportar alivio y resistencia poniendo la salud de los trabajadores en primer plano, especialmente en los primeros meses a partir de marzo de 2020. En algunos países, el marco jurídico ha servido de «escudo social» para proteger el empleo, como en el caso de España;
- los resultados a escala europea muestran que los trabajadores estaban bien informados por sus empresas, pero eran menos consultados y la mayoría no participaba en el proceso de toma de decisiones;

- los empleados perciben que su actitud es proactiva y positiva cuando se realizan cambios, pero sin embargo están descontentos porque no se les ha pedido que aporten ideas y den su opinión sobre los cambios organizativos realizados;
- el reconocimiento del uso intensivo de las herramientas digitales se destaca como el mayor cambio que tuvo lugar durante la pandemia y que afectó al proceso de participación de los trabajadores. Otros mecanismos son la formación y reciclaje de los empleados, la actualización periódica de los avances tecnológicos, la flexibilidad de horarios de trabajo, el teletrabajo, la creación de equipos especiales para gestionar la situación, etc. En cuanto a la actitud de los empleados, los empresarios de los siete países la perciben positivamente.
- Se identificaron repetidamente dos buenas prácticas: el uso de la digitalización y la formación. Entre las mejoras, los empresarios de toda Europa consideran necesaria una comunicación más eficaz y oportuna, ofrecer más espacio para el entendimiento y la previsibilidad, generar confianza, ofrecer mejores oportunidades de formación y simplificar el trabajo.

Teniendo en cuenta estas conclusiones, los representantes nacionales en el Proyecto trabajaron con el apoyo de expertos nacionales externos para desarrollar los MCC específicos para cada país. Estos MCC se finalizaron en el primer semestre de 2022, y ahora han dado lugar al MCC europeo que se presenta en este informe.

## **¿CUÁL SE CONSIDERA QUE ES EL MODELO DE COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN (MCC) PARA ESTE PROYECTO?**

La característica más importante de los modelos es su facilidad de uso en situaciones similares o diferentes, y su característica más importante es su replicabilidad o reproducibilidad.

En este caso concreto, la planificación del MCC entre empleados y empresarios dentro del Proyecto se realizó con el fin de apoyar tanto a los empleados como a los empresarios y/o propietarios de empresas en caso de una futura reorganización del trabajo durante otra posible situación de crisis, con el fin de aumentar la implicación de los empleados en futuros cambios organizativos dentro de la empresa. Desde una perspectiva global, el MCC incluye aspectos relacionados con la comunicación dentro de la unidad en forma de directrices para apoyar tanto a los empresarios como a los empleados de la empresa. También incluye buenas prácticas y situaciones reales en las que los empresarios del sector del comercio y los servicios reorganizaron el trabajo de la empresa a raíz de la pandemia del covid-19 lo hicieron en colaboración con los trabajadores, que, por su carácter abierto, pueden ser útiles para que los futuros trabajadores las compartan con

sus colegas y empresarios, y así pueden apoyarles para que se comprometan a participar más en la toma de decisiones de sus empresas. La esencia del MCC es su utilidad para un amplio abanico de partes interesadas, a saber: empresarios y trabajadores.

Más concretamente, el MCC incluye una estrategia de comunicación, herramientas que deben utilizarse en la práctica y un conjunto de recomendaciones y buenas prácticas.

# Estrategias de comunicación (EdC)

---

Como parte del Modelo de Participación, que pretende garantizar la participación y consulta de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones de las empresas, y en particular en aquellas que afectan al empleo (como derecho laboral reconocido por la legislación), la Estrategia de Comunicación se plantea como un medio para alcanzar este objetivo.

## PRINCIPIOS

Los principios fundamentales de la estrategia de comunicación en una empresa deben ser los de eficiencia, eficacia y transparencia.

- La eficacia en la comunicación significa que debe ser oportuna, dinámica y orientada a los resultados. Uno de los retos de la eficacia comunicativa es, sin duda, la obligación de respetar el tiempo de los empleados, por lo que la eficacia deseada implica el establecimiento de antemano las normas que se aplicarán durante una crisis.
- La eficacia en la comunicación presupone el uso de herramientas modernas que permitan una interacción rápida e ininterrumpida y el intercambio de información en tiempo real.
- La transparencia en la comunicación significa que la información de la que depende el proceso de trabajo está a disposición de todos los implicados en el proceso.

## CARACTERÍSTICAS

Las características básicas de la EdC se clasifican en tres aspectos: tiempo, espacio y acción/sentimiento de pertenencia/confianza, que están interrelacionados.

### CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS AL TIEMPO

- La EdC debe planificarse con antelación, siempre que sea posible, y mantenerse en el tiempo.
- La EdC debe ser oportuna, pertinente y actualizarse continuamente.
- La EdC tiene que reaccionar rápidamente a los cambios del contexto, en este caso una crisis, y por tanto a los retos estructurales y organizativos de la empresa.

Estas características, cuando se tienen en cuenta, pueden garantizar que la estrategia de comunicación responda adecuadamente a las necesidades de la empresa y de sus miembros.



## **CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS AL ESPACIO**

- La EdC debe garantizar el espacio adecuado y crear el más apropiado para la comunicación y el compromiso de los empleados.
- La EdC debe disponer de la infraestructura necesaria para conectar a empresarios y empleados entre sí, tanto físicamente (sala de reuniones) como digitalmente (en línea).
- La EdC debe tener en cuenta el ambiente en el que se deciden y aplican los cambios.
- La EdC debe crear oportunidades para que todos los miembros de la empresa presenten y seleccionen ideas.
- La EdC debe garantizar la protección de la confidencialidad de los datos personales y las necesidades personales.

## **CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON LA ACCIÓN, EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y LA CONFIANZA**

- La EdC debe centrarse en las personas. Cambiar el enfoque de comunicar hechos a comunicar información a las personas, implicando así a las personas.
- La EdC debe implicar a todos los miembros de la empresa. El lema «Nadie se queda atrás» es clave para garantizar que, directa o indirectamente, la dirección de la empresa llegue con sus mensajes a todos los empleados, y que éstos participen en la expresión de sus opiniones.
- La EdC debe incluir formación, formación continua y reciclaje de trabajadores de renovación cuando sea necesario. La formación debe llegar fácilmente a todas las personas de la empresa. Un buen esfuerzo de formación da sus frutos con el tiempo, especialmente durante una crisis. Formación continua en comunicación y refuerzo de la confianza entre los empleados de la empresa para un mayor compromiso y, por tanto, una estrategia de comunicación más eficaz.
- Un objetivo importante de la EdC es generar confianza entre empresarios y empleados, un reto que puede superarse mediante una comunicación oportuna y meditada y el compromiso de los empleados.

## Modelo de comunicación y cooperación (MCC):



## PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, «CICLO DE LA ESTRATEGIA»

El ciclo de la estrategia puede dividirse en las siguientes fases: preparación, implementación, seguimiento/prueba, evaluación y, por último, modificación y perfeccionamiento.

- Como parte de la «Etapas 1. Preparación», debe garantizarse la participación de los empleados desde el desarrollo de posibles escenarios de crisis, que proporcionarán la referencia necesaria para el desarrollo de los esquemas y procedimientos de respuesta a emergencias existentes, de modo que estén listos para su uso cuando se produzca una crisis. El personal representativo debe participar en los debates pertinentes.
- Como parte de la «Etapas 2. Implementación» (lanzamiento del sistema de comunicación), después de identificar el grupo de empleados y revisar los canales y herramientas de comunicación, es necesario decidir cómo será el flujo de información (quién informa a quién, etc.) y cómo la estrategia asegurará los diferentes tipos y vectores de comunicación. Las plantillas de comunicación preparadas de antemano pueden resultar útiles cuando la empresa se ve afectada por una crisis y la rapidez de respuesta se vuelve crucial.

- Como parte de la «Etapa 3. Pruebas o supervisión y adaptación», los procedimientos de gestión de crisis, incluido el sistema de comunicación, deben probarse de forma rutinaria, por ejemplo, una vez al año, para asegurarse de que funcionan y no fallarán cuando sea necesario utilizarlos. Durante una crisis, debe supervisarse la aplicación de la estrategia de comunicación para detectar posibles deficiencias y corregirlas de forma continua. Dado que el control del proceso de comunicación es muy importante, debe establecerse desde el principio, con una buena organización del personal de crisis y una clara división de responsabilidades en el proceso de comunicación, que implica la creación y colocación de mensajes clave a los grupos destinatarios y su posterior seguimiento y aplicación.
- En la «Etapa 4. Evaluación con los empleados», es importante evaluar el sistema para poder mejorarlo y los empleados deben participar en el proceso de evaluación, ya que son a la vez, audiencias clave y, deseablemente, participantes activos en la comunicación interna de la empresa en los procesos de toma de decisiones dentro de la misma. Puede ser útil establecer un sistema de recompensas.
- La «Etapa 5: Modificar y mejorar la estrategia de comunicación». Los resultados de la evaluación deben ser utilizados por la empresa para revisar y mejorar el sistema y la estrategia de comunicación de crisis, teniendo en cuenta las preocupaciones e ideas de los empleados.

La EdC debe ser sencilla y estar exenta de administración y burocracia innecesarias.

## CICLO DE LA ESTRATEGIA



## 1. PREPARACIÓN

Crear un **equipo de crisis** que incluya los departamentos de RRHH, jurídico y de comunicación.

Lluvia de ideas sobre **posibles escenarios de crisis**: equipo de crisis, dirección, empleados representativos.

Asignar responsabilidades a los miembros del equipo de crisis.

Establecer un **equipo de respuesta** responsable de la comunicación de crisis.

Designar un portavoz: **el contacto principal para que los empleados** obtengan información fiable.

## 2. Introducción de un sistema de comunicación bidireccional in situ

Mapa de **audiencias internas**: departamento/zona horaria/acceso a herramientas en línea/**necesidades**.  
Agrupación en categorías.

- *empleados en línea,*
- *personal itinerante,*
- *trabajadores fuera de línea, etc.*

Identificación y auditoría de los **canales y herramientas de comunicación**.

### Procedimientos y mecanismos:

- a quién hay que informar primero;
- cuáles son los mecanismos de toma de decisiones;
- cronología de los pasos del procedimiento;
- plan básico de **comunicación de crisis, incluida la retroalimentación**.

**Miembros del equipo de respuesta** (y gestión de crisis) **formados en comunicación** (formas de comunicar, uso de herramientas de comunicación, manejo de la información, etc.).

### Herramientas de comunicación

- descendente, ascendente, bidireccional, horizontal;
- incentivos;
- por escrito y en papel (cara a cara).

### Contenido para compartir:

- **dónde** puede obtenerse información;
- el momento **en que** la información debe estar disponible (horario regular fijo);
- **qué hacer/cómo** comportarse (instrucciones);
- **cómo** afrontar la situación (apoyo emocional y asesoramiento);
- herramientas/canales de **retroalimentación** (preguntas, inquietudes, ideas y sugerencias);
- **que está haciendo la empresa** para afrontar la crisis y las preocupaciones de los trabajadores.

**Protocolos de seguridad** disponibles, visibles y actualizados y conocidos por el personal.

**Plantillas de comunicación** con información visible disponibles para su uso y personalización en caso necesario.

**3. Examen rutinario del calendario**  
(una vez al año)

**3. Seguimiento y adaptación continuos**  
(durante una emergencia)

**4. Evaluación con los empleados**  
(planificada o posterior a la crisis)

# Herramientas para potenciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa

---

Una vez definido el contenido básico de una estrategia de comunicación eficaz, el objetivo ahora es esbozar los mecanismos que pueden poner en práctica esta estrategia y utilizarse para aumentar la implicación de los trabajadores en la situación de crisis de la empresa y, de forma más general, para aumentar la cooperación entre trabajadores y empresarios.

Entre los siete países europeos, destacan las siguientes herramientas para reforzar la cooperación entre empresarios y trabajadores:

## HERRAMIENTAS



## **HERRAMIENTAS DE DIGITALIZACIÓN PARA AUMENTAR EL COMPROMISO: «PLATAFORMA DIGITAL PARA REUNIONES Y DEBATES».**

La digitalización de los procesos surgió tanto de las respuestas de los empleados como de las encuestas de campo de los empresarios en todos los países del Proyecto.

Como parte esencial de los procesos de digitalización en las empresas deben estar los relacionados con la información, la consulta y la toma de decisiones entre empleadores y empresarios y directivos y empresarios. Tanto los procesos formales, como la gestión de recursos humanos o la contabilidad y la gestión empresarial, como los informales pueden implantarse de forma digital.

Para aumentar el compromiso de los empleados, se ofrece plataformas digitales de compromiso de los empleados que puedan ser una experiencia práctica lo más fácil posible para todos los empleados a través de los dispositivos digitales que ya se está utilizando, como teléfonos u ordenadores. Los grupos de WhatsApp, las reuniones de Skype/Teams/Zoom son espacios digitales útiles a tener en cuenta.

Una plataforma digital para reuniones y debates debería estar disponible a nivel de empresa, como parte de la gestión de RRHH, bajo la dirección directa de los líderes y/o propietarios de la empresa, donde pueda tener lugar una comunicación continua. Algunas estrategias de RR.HH., como las preguntas abiertas y los debates específicos, pueden llevarse a cabo con regularidad y previo anuncio. Los empleados deben estar en contacto permanente con los dirigentes de la empresa.

## **HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS DE ACTUALIZACIÓN: LA RED SOCIAL INTERNA EN LA EMPRESA**

La pandemia del covid-19 trajo consigo turbulencias inesperadas en los entornos laborales que exigían medidas urgentes. Siete informes nacionales de Alemania, Italia, Montenegro, Polonia, Portugal, Serbia y España, resultado de encuestas realizadas a trabajadores y trabajadoras de los sectores del comercio y los servicios de estos países señalaban la necesidad de una mayor capacidad de adaptación de las organizaciones. Tanto los trabajadores como los empresarios destacaron la importancia de las «herramientas organizativas» como base para una mejor participación y, por tanto, una mayor resistencia durante la gestión de crisis y la posible reestructuración o reorganización de las empresas.

Una nueva herramienta organizativa propuesta aquí para mejorar el compromiso de los empleados es la llamada «Red Social Interna». En línea con los aspectos de digitalización señalados anteriormente, las redes sociales que se crean internamente y con la participación de todos los grupos de interés, incluidos los propietarios de la empresa, los líderes, los directivos y, por supuesto, los empleados, ayudan a mejorar la comunicación interna dentro de la entidad.

Una red social a nivel de empresa puede acabar con las rígidas normas de jerarquía e introducir más flexibilidad. Puede propiciar conversaciones más informales y acercar a distintas personas fomentando buenas relaciones de trabajo.

Estas herramientas repercuten positivamente en la satisfacción y el sentimiento de autonomía de los empleados (véase el capítulo Estrategia de comunicación) y aumentan la transparencia de la comunicación y la toma de decisiones en la empresa. Al utilizar la «Red Social Interna», es necesario salvaguardar la confidencialidad de los datos personales y concienciar de ello a todos los participantes.

## **UN PLAN DE EMERGENCIA DURANTE O DESPUÉS DE UNA CRISIS**

Los planes de emergencia son una herramienta de gestión en las empresas. Ya forman parte de todo proyecto de gestión, sea teórico o práctico. Sin embargo, siguen siendo un mecanismo utilizado principalmente por las grandes empresas. Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas elaboran un plan desde el principio, cuando se constituyen, o lo hacen siempre que se les pide que lo hagan al solicitar subvenciones o financiación a las administraciones públicas o a los bancos. Los requisitos ad hoc para los planes de contingencia son un riesgo, especialmente en las empresas más pequeñas. Estos planes no se consideran una herramienta útil y no se actualizan, y mucho menos se discuten y difunden entre los miembros de la empresa, incluidos los empleados.

El plan de contingencia debe debatirse, acordarse y actualizarse periódicamente entre la empresa y los trabajadores como parte importante del modelo de participación de la empresa. Se podría considerar un modelo estándar de plan de contingencia y luego actualizarlo para cada empresa.

## COMPARTIR EL ESPACIO PERSONAL, CUIDAR A LOS DEMAS

No existe ninguna herramienta que pueda sustituir el contacto directo entre un empleado y un supervisor. Es muy importante crear y mantener un entorno de trabajo integrador y hacer que todos los empleados se sientan incluidos, así como reforzar la pertenencia y el compromiso dentro de la empresa. Además de algunas herramientas muy técnicas, como los canales de comunicación de Microsoft Teams, Internet, portales, pantallas de televisión para retransmitir información, Viber y otras comunidades de redes, es muy importante concienciar a los empleados sobre la gestión del estrés, la importancia de una vida sana y el equilibrio entre las actividades profesionales y privadas. Todo esto es realmente posible si las empresas trabajan duro y escuchan las necesidades de sus empleados, del entorno en el que operan y de la comunidad a la que pertenecen. Las buenas relaciones interpersonales y un ambiente de cooperación y amistad en el lugar de trabajo son factores clave para la satisfacción de los empleados, tanto en situaciones ordinarias como de emergencia.

Las reuniones cara a cara deben ser posibles. Los empresarios deben promover reuniones para mantener el contacto con los empleados y éstas deben celebrarse con regularidad, semanal o quincenalmente. Lo ideal es que cada reunión reúna a entre 10 y 15 empleados, en lugar de más, para que el momento esté más controlado y sea más eficaz en su propósito, la comunicación.

Posibilidad de celebrar reuniones individuales con un empleado para mejorar su rendimiento o con uno del grupo de trabajo elegido al azar. Cuando se hacen bien, estas reuniones son una forma muy buena de crear conexiones personales y animar a los empleados a hacer cambios. También es el mejor enfoque cuando un empresario quiere comunicar ideas más complejas y obtener información directa de los empleados y colaboración en la toma de decisiones.



## ÉTICA, EVALUACIÓN Y RECOMPENSA

Por mucho éxito que tengamos, necesitamos aliados en los negocios. Un punto importante es la comunicación verbal y no verbal. Si los superiores se dirigen a los colegas en un tono desagradable, desde arriba, utilizando el sarcasmo, tendrá malas consecuencias, especialmente en situaciones de crisis. Nunca está permitido hablar a los empleados en tono alto, sobre todo en momentos de crisis, cuando la gente está muy sensible. Hay que procurar no llevar a los empleados ante los hechos consumados, sino discutir los problemas que les conciernen directamente y comprobar si saben de qué se trata. Compartir el mérito de los logros con los empleados es especialmente importante en tiempos de crisis. No hay que dejar de reconocer, agradecer y recompensar a los empleados que participan en la cadena de éxito de la empresa. Es una forma muy eficaz de crear buenas relaciones entre los empleados, pero también de reforzar el espíritu de cooperación y lealtad de los empleados y asociados, de esta forma se anima a todos los empleados a ser productivos y a cooperar entre sí. No hay que descuidar ciertas habilidades y experiencias que poseen los empleados, sino animarlos a utilizar su potencial, con lo que la empresa en su conjunto saldrá beneficiada. Los superiores deben alabar, reconocer y recompensar el esfuerzo, la buena idea y la contribución de todos. Todo ello contribuye a crear un entorno de trabajo en el que los empleados encontrarán sus propios talentos y los pondrán al servicio de la empresa. Los empleados son especialmente sensibles en situaciones de crisis si el empresario no trata a todos por igual.

## BOLETINES INFORTATIVOS

Se sugiere la comunicación periódica a través de boletines internos a todos los empleados. El boletín puede enviarse semanal, quincenal o mensualmente, en función de la necesidad de flujo de información dentro de la empresa. Si no hay información nueva que compartir cada semana, entonces no hay necesidad de enviar un boletín cada semana. Los directivos deben analizar este dato y decidir con qué frecuencia recibirán los empleados este correo electrónico con información de la empresa. En cuanto al contenido de la información, también es importante analizar qué es relevante compartir y qué no, y hay que hacer una sabia elección de la información para garantizar que el boletín no tenga una sobrecarga de información, pero al mismo tiempo asegurarse de que contiene información relevante para los empleados y mejorar su capacidad de compromiso y participación. Esto puede incluir contenidos como nuevas adquisiciones, nuevas asociaciones (con quién, por qué, por cuánto tiempo etc.), información financiera si está legalmente permitido, y cualquier otro tipo de información nueva que contribuya a la distribución y creación de conocimiento, dando lugar a que los empleados puedan tomar decisiones acertadas y participar activamente. Una de las ventajas de esta herramienta es que, a través de las plataformas de boletines, se puede seguir y medir su eficacia. Puede comprobar las tasas

de apertura de los correos electrónicos, sabiendo si los empleados consultan realmente la información, y mediante la inclusión estratégica de secciones en las que se puede hacer clic en el contenido del boletín, también puede saber si los empleados prestan atención y asimilan la información proporcionada.

## **ENCUESTAS**

Si una empresa quiere asegurarse de que recoge las respuestas más sinceras, debe buscar una forma anónima de hacerlo. Los empleados serán más sinceros si sus respuestas son confidenciales. De ahí que la mejor herramienta para recopilar esta información sea realizar una encuesta. Existen varias plataformas para realizar una encuesta, de acceso gratuito y que son fáciles de usar. Debe estar bien diseñada para que los empleados estén dispuestos a contestarla y las respuestas tengan valor para su propósito. Las encuestas son una excelente herramienta para proporcionar a los empleados información de retorno a la organización, ayudando a identificar dónde es posible maximizar el potencial de los empleados y dónde la organización debe prestar más atención para realizar mejoras que redunden en una mayor eficiencia y productividad. Estas encuestas pueden realizarse a menudo, con preguntas generales que sean constantemente relevantes para las decisiones de las empresas, con el fin de mantener la participación activa de los empleados. Pero también se puede diseñar una encuesta específica para un problema concreto, como las situaciones de crisis, en las que los cambios y el escenario son muy inusuales. La parte más importante de la utilización de esta herramienta es la construcción de la encuesta, no sólo porque tiene que ser atractiva para recoger suficientes respuestas para sacar conclusiones, sino también porque quien la diseña tiene que ser sabio a la hora de elegir partes como las preguntas o el modelo de las mismas, ya que por muchas respuestas que obtenga la organización, sólo son valiosas y útiles si responden también a preguntas valiosas y útiles. Teniendo en cuenta que la preparación de la encuesta va bien, eso por sí solo no bastará para garantizar una información de calidad para la empresa. Es fundamental garantizar la confidencialidad de los participantes en la encuesta, sólo así es posible recoger opiniones sinceras, de lo contrario, se pueden socavar los resultados o incluso afectar a la confianza de los empleados.

## **LÍNEA TELEFÓNICA DEL SERVICIO DE RRHH**

Una línea telefónica específica atendida por miembros del equipo de respuesta responsable de la gestión de recursos humanos, a la que los empleados pueden llamar para informar de problemas y buscar apoyo. Las ventajas son que el acceso no requiere conexión a Internet ni conocimientos digitales; es totalmente accesible para los empleados que están desconectados y en movimiento; ofrece contacto personal (aunque no sea cara a cara); comunicación bidireccional con respuesta inmediata; y alta eficiencia. Posibilidad de aclaración inmediata; permite conocer mejor las necesidades y el estado de ánimo de los empleados que la comunicación electrónica. Entre las desventajas: capacidad limitada para gestionar consultas telefónicas simultáneas; no evita la repetición de preguntas iguales o similares; puede requerir mucho trabajo.

## **UN COORDINADOR DURANTE LA CRISIS PARA EL DIÁLOGO SOCIAL**

Aunque nuestra legislación laboral reconoce un representante sindical, o un representante de los trabajadores en las empresas en las que no hay sindicato organizado, una situación de crisis requeriría la selección de una persona cuya tarea sería coordinar diariamente la comunicación entre empresarios y trabajadores. Esta persona se encargaría de mantener la plataforma de comunicación en línea. Otro papel importante del coordinador sería estar constantemente disponible para el empresario y los empleados, especialmente en momentos en los que es necesario reaccionar con rapidez y eficacia.

## **COGESTIÓN – MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

La llamada cogestión permite a los trabajadores participar directamente en las decisiones de la empresa, que en caso de crisis. Además de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, el instrumento en cuestión ofrece también la posibilidad de presidir un órgano de control, que en el sistema de control administrativo a dos niveles se denomina consejo de supervisión. Sobre la base de lo indicado, las configuraciones que puede adoptar la herramienta de cogestión son: prever el nombramiento de un miembro del consejo de administración por los trabajadores (designado entre los propios trabajadores o entre los sindicatos); prever el nombramiento de un miembro del consejo de vigilancia por los trabajadores (designado entre los propios trabajadores o entre los sindicatos). Para alcanzar este objetivo, el legislador debería obligar a las empresas afectadas a adoptar un estatuto de participación que prevea los procedimientos de designación de los miembros representantes de los trabajadores, así como el ejercicio de sus respectivas prerrogativas.

## DERRIBAR LOS PATRONES DE PENSAMIENTO SOBRE EL LIDERAZGO<sup>1</sup>

| LIDERAZGO  | LIDERAZGO DE EQUIPOS  | AUTOLIDERAZGO  |
|--|---|--|
| Establecer una mentalidad racionalizada.         | Permitir la pérdida de control. Abrirse a la libertad creativa. | Flexibilidad para pensar y actuar. Orientación a las soluciones.                   |
| Crear un entorno diverso.                        | Aprovechar la diversidad. Reconocer el potencial.               | Una mentalidad abierta.<br>Una visión positiva de la humanidad.                    |
| Una cultura de retroalimentación abierta y viva. | Orientar.<br>Los errores pueden ser útiles.                     | Considere los comentarios como una oportunidad.<br>Escuchar, comprender, percibir. |
| Fomentar el trabajo en red y la transparencia.   | Superar las jerarquías, crear redes.                            | Disposición a compartir conocimientos, acercándose a los demás con valentía        |

Fuente: Nueva cultura del trabajo <https://www.beyourproject.de/vuca-agilit%C3%A4t>

<sup>1</sup> Tabla como en el informe nacional alemán.

# Recomendaciones, buenas prácticas y conclusiones

---

La sección final del «Modelo europeo de comunicación y cooperación de los trabajadores» se centrará en ofrecer consejos prácticos tanto a los trabajadores como a los empresarios para aumentar la participación (información y consulta) de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones de la empresa mejorando la comunicación y la cooperación dentro de la organización, con especial atención al caso hipotético de una situación de crisis que pueda desencadenar cambios en la organización del trabajo.

Los conocimientos que aquí se presentan son el resultado de siete informes nacionales de los países europeos participantes.

## BUENAS PRÁCTICAS

En cuanto a las buenas prácticas, se da un ejemplo de cada país.

ESPAÑA: «Athenaeum» un espacio para el debate intraempresarial.

SERBIA: «Escuchar a los trabajadores».

PORTUGAL: «Reconocer el valor de los trabajadores».

POLONIA: «The Auchan workers», el contacto personal en la comunicación durante la crisis está utilizado siempre cuando sea posible.

MONTGOMERY: «La importancia de los sindicatos».

ITALIA: «Cooperación tripartida».

ALEMANIA: «Aptitud y retrospectividad».

## «ATHENAEUM» PRESENTADO POR ESPAÑA

Athenaeum: un espacio de debate dentro de la empresa. Un espacio donde todos los miembros de la empresa se reúnen para compartir información, formarse y debatir, así como para expresar sus propias opiniones y mejorar la organización.

| <b>IMPORTANCIA PARA LOS EMPRESARIOS</b>  | <b>IMPORTANCIA PARA LOS TRABAJADORES</b>   |
|--|--|
| <p>Los empresarios comparten sus opiniones sobre las necesidades de la empresa de forma flexible, abierta y con menos papeleo.</p> <p>Dan a los empleados el espacio necesario para comprender a su propio ritmo.</p> <p>Anime a los empleados a expresar sus opiniones.</p> | <p>Los empleados participan tanto tácitamente como hablando o escribiendo.</p> <p>Leen puntualmente los mensajes que les envían los empresarios y pueden gestionar la información como consideren oportuno.</p> <p>Se sienten cómodos con las formas en que se comunica la información y pueden participar expresando sus propias opiniones.</p> |

El Athenaeum está abierto a todos los empresarios y trabajadores, incluidos los representantes sindicales, si los hubiere.

## «ESCUCHAR A LOS EMPLEADOS», PRESENTADO POR SERBIA

Los cambios en la forma de dirigir la empresa para superar la crisis serán más eficaces si se respetan y siguen las opiniones de los empleados, que pueden dar sugerencias concretas sobre los aspectos que aún pueden mejorarse. Todo ello hará que los empleados se sientan incluidos en el colectivo, sean más productivos y realicen sus tareas con eficacia.

El seguimiento de las tendencias empresariales modernas y la escucha de las necesidades de los empleados de la empresa introducen nuevos planes y horarios de trabajo. Algunos procesos se simplifican y automatizan. Mediante encuestas sobre la satisfacción de los empleados, los empresarios obtienen grandes sugerencias, organizan un día de la fruta en el lugar de trabajo para mantener a sus empleados animados, se elige a un empleado del mes dentro de la unidad de trabajo y se le recompensa por su contribución y esfuerzo.

Ciertamente, en cualquier crisis, la gestión de crisis corporativa requiere la creación de un equipo de gestión de crisis que se reúna periódicamente, una vez a la semana y más a menudo si es necesario, teniendo en cuenta todos los datos y circunstancias relevantes que puedan ayudar a encontrar las mejores soluciones. Este equipo debe ser interfuncional y estar formado por diversos miembros, y también deben participar representantes de los trabajadores para abarcar todos los aspectos del funcionamiento de la empresa y la protección de las personas que la integran. adopción por los Consejos de Administración de las empresas. La dirección de cada empresa es responsable de tomar las decisiones de gestión, mientras que los empleados son responsables de aplicar, respetar y llevar a cabo las decisiones tomadas.

## «RECONOCIMIENTO DEL VALOR DE LOS TRABAJADORES» PRESENTADO POR PORTUGAL

Es importante que los empresarios reconozcan el valor de los empleados y se esfuercen por escuchar sus preocupaciones, necesidades y opiniones en general. La tercera y última recomendación, pero no por ello menos importante, es la acción. Tras haber invertido en una buena estructura de comunicación, los empresarios deben tomar toda la información recopilada y actuar en consecuencia, proporcionando a los empleados la formación o las condiciones que necesiten y creando un entorno en el que los empleados se sientan apoyados, valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos. Sería inútil tener una buena comunicación sin utilizarla para mejorar el rendimiento.

## «AUCHAN WORKERS» PRESENTADO POR POLONIA

En primer lugar, en una situación de crisis, lo que más valoran los empleados es el contacto personal y la comunicación verbal, como demuestra una encuesta realizada por IPA entre un grupo de empleados de Auchan en el marco del presente proyecto. Por lo tanto, a pesar de la comodidad de uso y la eficacia de las herramientas digitales, se recomienda utilizar al máximo y en la medida de lo posible el contacto personal en la comunicación de crisis. En la práctica, esto significa que un servicio de preguntas y respuestas (como el descrito anteriormente) que funcione de forma 100% digital no debe sustituir a la comunicación directa y bidireccional. Si es necesario llegar a un público amplio y no puede celebrarse una reunión presencial, una opción recomendada es un ayuntamiento virtual, durante el cual los ejecutivos pueden compartir información en persona y mantener un debate en directo con los empleados, incluidos los que se encuentran en lugares dispersos.

Durante la pandemia del covid-19, Budimex, empresa polaca de construcción y desarrollo, organizó una serie de seminarios web en línea con los empleados. Los trabajadores fuera de línea pueden necesitar información y consulta directamente de los directivos a nivel local y el apoyo de los representantes sindicales a nivel local, como fue el caso, por ejemplo, de los trabajadores de las tiendas de Auchan PL. En segundo lugar, es importante supervisar e identificar las necesidades de los empleados y ofrecerles apoyo para ayudarles a afrontar la situación de crisis: aclarar dudas, aliviar la inseguridad y ayudarles a superar su sensación de aislamiento, así como obtener la retroalimentación sobre las medidas puestas en marcha. Además de utilizar herramientas de comunicación que permitan obtener información continua del personal, los consultores externos pueden realizar una encuesta anónima para obtener información más sistemática y exhaustiva. Durante la pandemia de 2020, Auchan PL encargó una encuesta de este tipo entre sus empleados para saber cómo afrontaban los retos de la crisis y cómo percibían las medidas de la empresa, incluida la organización del trabajo. (Cabe mencionar que algunos empleados podían elegir entre varias opciones de organización del trabajo). En tercer lugar, para hacer frente a la crisis con eficacia, la empresa debe responder a las necesidades detectadas de los empleados y a los problemas que éstos le comunican. Por ejemplo, cuando los empleados de las tiendas Auchan tuvieron que tratar con clientes insubordinados que se negaban a cumplir las restricciones sanitarias y provocaban conflictos, el departamento jurídico de la empresa, tras la intervención de los sindicatos, facilitó a los empleados un conjunto normalizado de respuestas a los argumentos más frecuentemente planteados que los empleados podían utilizar en tales situaciones. En los casos en que los clientes llegaron a grabar discusiones con empleados de Auchan y colgar vídeos en YouTube, la empresa prestó apoyo jurídico a los empleados en las correspondientes demandas para que se retiraran los contenidos de la web.



## «LA IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES» PRESENTADO POR MONTENEGRO

La crisis económica y sanitaria provocada por el covid-19 en Montenegro ha planteado una serie de cuestiones en lo que respecta a las relaciones laborales y el diálogo social en general. Aunque la economía ha mostrado una considerable flexibilidad y adaptabilidad a las circunstancias adversas, se han observado muchas lagunas que han complicado aún más la situación. La flexibilidad de empresas y trabajadores, junto con las subvenciones y ayudas estatales, ha permitido evitar grandes despidos, lo que, dada la gravedad de la crisis, puede considerarse un privilegio. La supervivencia de los empleos también se vio muy favorecida por las tecnologías de la información y las diversas herramientas digitales, que en algunos momentos constituyeron la única infraestructura de comunicación, lo que en sí mismo es un nuevo valor que se utilizará ampliamente en el futuro. Para reforzar el diálogo social durante la crisis y anticipar con más detalle las acciones en este sentido, es necesario: – desarrollar en la empresa, en colaboración con el sindicato o el representante de los trabajadores si no hay sindicato, un plan de contingencia que detalle el alcance del diálogo social en situaciones de crisis, así como las normas y responsabilidades del empresario para participar en el proceso de toma de decisiones; – reforzar jurídicamente la posición y el papel del representante de los trabajadores en las empresas donde no haya sindicato; – ,crear una infraestructura digital para una comunicación más eficaz entre empresarios y trabajadores.

## «COOPERACIÓN TRILATERAL» PRESENTADA POR ITALIA

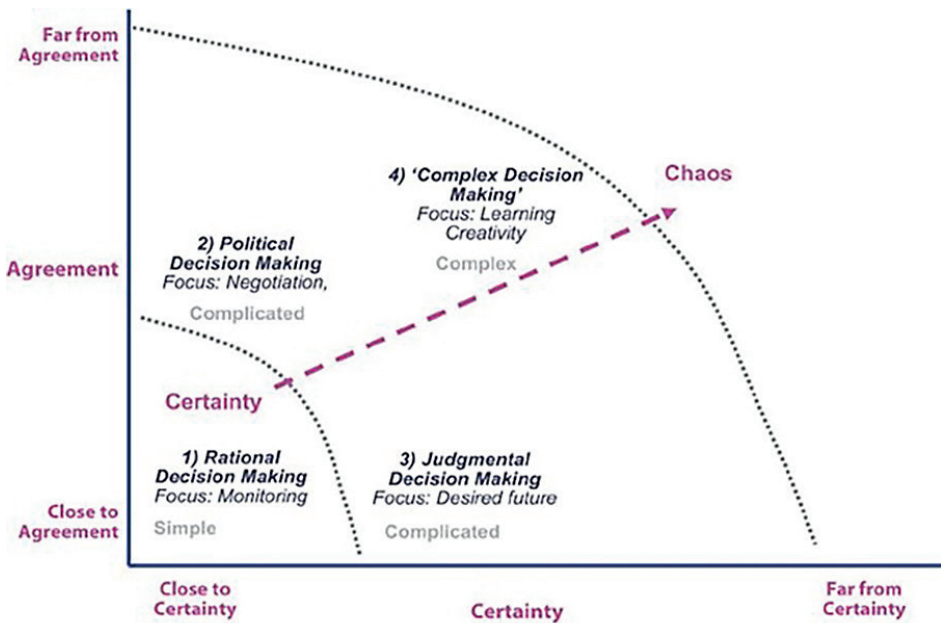
En la época de la pandemia de covid-19, existía un sistema de cooperación de tipo tripartito, en el que las instituciones actuaban como traductores jurídicos de las sugerencias formuladas por los interlocutores sociales en Italia. Se informó de lo siguiente: 1. el Protocolo normativo conjunto sobre medidas para combatir y limitar la propagación del covid-19 en el lugar de trabajo, con fecha de 14 de marzo de 2020; 2. el Memorando de acuerdo sobre prevención y seguridad de los trabajadores públicos en relación con los riesgos para la salud, con fecha de 3 de abril de 2020; 3. el Protocolo normativo conjunto para limitar la propagación del covid-19 en las obras de construcción, con fecha de 24 de abril de 2020; 4. el protocolo normativo conjunto para la contención del covid-19 en el sector del transporte y la logística, de 26 de abril de 2020; 5. el protocolo nacional para la aplicación de planes económicos de activación de puntos de vacunación de urgencia contra el SRAS-Cov-2 / covid-19 en el lugar de trabajo, de 6 de abril de 2021. Otra práctica maestra se observa en la creación de órganos paritarios previstos en los convenios colectivos, que debaten periódicamente cuestiones relacionadas con la organización del trabajo (por ejemplo, sistemas de remuneración, seguridad en el empleo. Por último, interviene la adquisición por los trabajadores, concebido como un rescate de la empresa o parte de ella, llevado a cabo por los empleados que se hacen cargo de los activos. En esencia, los trabajadores de una

empresa en crisis (incluso en el marco de un procedimiento concursal) constituyen un vehículo societario en forma de cooperativa en el que convergen las cantidades que se les adeudan en concepto de indemnizaciones por despido y anticipo de prestaciones por desempleo, y proceden a la compra de la empresa en crisis. Además de la cotización de los trabajadores, la operación está financiada por Foncooper y por un fondo especial para intervenciones destinadas a proteger los niveles de empleo. Esta práctica representa uno de los modelos de participación directa más eficaces del ordenamiento jurídico italiano; los trabajadores se convierten en empresarios y determinan las estrategias de la empresa para reanudar la producción.

### «EFICACIA Y RETROSPECTIVIDAD» PRESENTADO POR ALEMANIA

(2) Trabajar en equipos eficaces.

Cada vez más empresas utilizan la agilidad para contrarrestar la teoría VUCA. El trabajo ágil ya no es sólo un tema para los startups del Valle del Silicio. Se está impulsando el nuevo trabajo porque los equipos son mucho más capaces de enfrentarse a condiciones marco complejas e intrincadas gracias a los métodos ágiles, las estructuras y la mentalidad ágil. La agilidad es la respuesta siempre que el entorno del equipo se vuelve complejo.

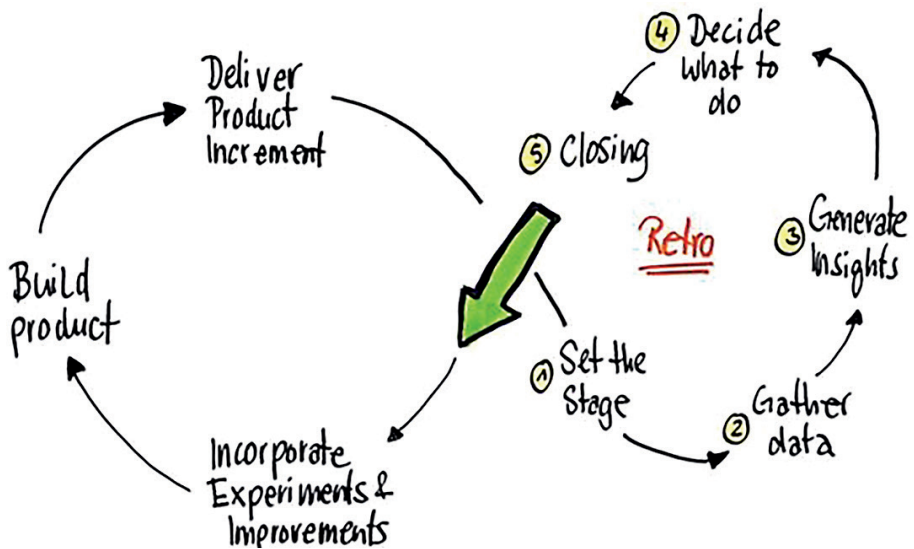


Source: Adapted from Stacey (1996, p. 47)

La matriz Stacey muestra el entorno de toma de decisiones en el que opera un equipo. Por este motivo, trabajar con prototipos experimentales y encuestas a los clientes debería ir de la mano de la creación de equipos ágiles. Están formados por expertos de distintas disciplinas. Esta colaboración interfuncional ayuda a aunar diferentes perspectivas. De este modo, construyen conocimientos con los que resuelven los problemas de un grupo definido de personas. La orientación interdisciplinaria y la libertad correspondiente hacen que el equipo ágil tenga más éxito en este contexto que un único departamento funcional.

Las retrospectivas son reuniones cuyo objetivo es aprender del pasado. Retrospectiva significa mirar hacia atrás. Los miembros del equipo echan la vista atrás y evalúan juntos lo que salió bien y lo que salió mal. Analizan por qué las cosas han ido bien o se han desviado de las expectativas, para poder formular y aplicar acciones de mejora. Aprenden por qué las retrospectivas son tan importantes en un flujo de trabajo ágil y a qué hay que prestar atención cuando se llevan a cabo.

La retrospectiva funciona como un bucle de retroalimentación. Al cabo de un tiempo, se examinan los procesos y la colaboración dentro del equipo. El objetivo es identificar más rápidamente los obstáculos y encontrar soluciones. Puede tratarse de un proyecto de automatización, un cuello de botella para equipos externos o la resolución de un conflicto interpersonal.



Fuente: Iterative Lifecircle (<https://www.it-agiles.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/>)

# Lección aprendida: hay que seguir trabajando en la toma de decisiones compartida

---

En segundo lugar, la principal conclusión de la investigación destacó la necesidad de que tanto empresarios como trabajadores colaboren para mejorar la toma de decisiones en la empresa, especialmente durante una crisis.

Esta conclusión es un aspecto fundamental que sustenta la futura cooperación. El aspecto más importante es que fue mencionado tanto por los trabajadores como por los empresarios, como resultado de la investigación de campo realizada al inicio del proyecto. Aunque los empleados creen que los tiempos han cambiado y que una futura crisis, así como una «nueva normalidad», requerirían más trabajo conjunto, creen que no son muy proactivos en los procesos de consulta y toma de decisiones.

A continuación, figura una tabla con un breve resumen del trabajo conjunto y lo que significa tanto para los empresarios como para los trabajadores.

| <b>Trabajar juntos para mejorar la participación. La participación efectiva de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones de la empresa exigía más trabajo por ambas partes de forma regular y sostenida.</b>   |  |
|---|--|
| <b>IMPORTANCIA PARA LOS EMPRESARIOS</b>   | <b>IMPORTANCIA PARA LOS TRABAJADORES</b>   |
| <p>Para los empresarios, el compromiso de los empleados es clave para mejorar su rendimiento y alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>La participación en la toma de decisiones hace que los empleados estén más contentos y sean más eficaces y eficientes.</p> <p>Los cambios estructurales en una empresa en tiempos de crisis son más fáciles de llevar a cabo y ejecutados a conciencia por empleados convencidos.</p> | <p>Los empleados se sienten seguros al expresar sus opiniones y participar en los procesos de toma de decisiones.</p> <p>Se comportan de forma más proactiva y se sienten más responsables de los resultados colectivos de la empresa.</p> <p>Están más contentos y realizan las tareas con mayor calidad.</p> |

# RECOMENDACIONES

---

La recomendación para los empresarios es utilizar el modelo expuesto, con un fuerte impulso en forma de herramientas como la creación de una Red Social Interna a través de los medios de la digitalización, para creer en la calidad de las opiniones de sus empleados y concederles agencia.

La recomendación a los empleados es que aumenten su participación e implicación en los procesos de toma de decisiones de la empresa, ya que forman parte de ella y es su derecho inherente participar en todas las decisiones. Debe respetarse su derecho a ser informados y consultados sobre las decisiones empresariales que afectan directamente a sus condiciones de trabajo. Experimentar con la agencia en su vida laboral aumentará su satisfacción como seres humanos.

## RESUMEN

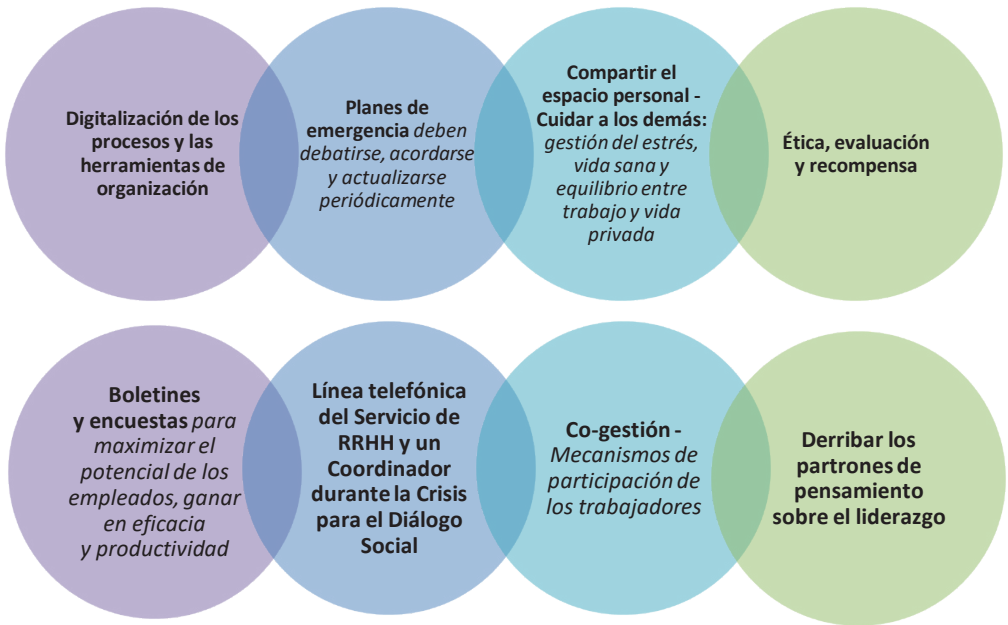
### MODELO DE COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN (MCC)



## CICLO DE LA ESTRATEGIA



## HERRAMIENTAS



## **BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS**

ESPAÑA: «Athenaeum» un espacio para el debate intraempresarial.

SERBIA: «Escuchar a los trabajadores».

PORTUGAL: «Reconocer el valor de los trabajadores».

POLONIA: «The Auchan workers», el contacto personal en la comunicación durante la crisis está utilizado siempre cuando sea posible.

MONTGOMERY: «La importancia de los sindicatos».

ITALIA: «Cooperación tripartida».

ALEMANIA: «Aptitud y retrospectividad».

## **LECCIÓN APRENDIDA: HAY QUE SEGUIR TRABAJANDO EN LA TOMA DE DECISIONES COMPARTIDA**

Tanto empresarios como trabajadores deben colaborar para mejorar la toma de decisiones en la empresa, especialmente en tiempos de crisis.



Sole responsibility lies within autor. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



Funded by  
the European Union



Confederación Sindical  
Independiente



Bildungswerk der Sächsischen  
Wirtschaft gGmbH



Associação Sindical  
Independente



Confederazione dei Sindacati  
Autonomi dei Lavoratori



Unija poslodavaca Srbije



Instytut Spraw publicznych



Associação Sindical do Pessoal  
Administrativo da Saúde



Unija poslodavaca  
Crne Gore