

## ARTÍCULOS

SERGIO GONZÁLEZ BEGEGA Y HOLM-DETLEV KÖHLER\*

# LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA TRANSNACIONAL

## Una propuesta de marco analítico

### *Introducción*

Uno de los juicios más extendidos y aceptados por la comunidad académica especializada en relaciones laborales ha sido el carácter parcialmente asistemático y atórico de la disciplina. En buena medida, este déficit teórico se ha justificado a partir de la necesidad de priorizar el seguimiento de un objeto de estudio extremadamente mutable, así como de la existencia de un interés empiricista y pragmático, que se relacionaría con la fuerte ascendencia de la tradición anglosajona en relaciones laborales sobre una agenda de investigación común.

Sean cuales sean las razones últimas de esta orientación esencialmente práctica, lo cierto es que la debilidad teórica de la investigación en relaciones laborales ha tendido a ser resuelta a través de la adquisición de préstamos teóricos procedentes de otras disciplinas. Las dudas en torno a la adecuación de los argumentos teóricos importados para sustentar la investigación, así como el fuerte desequilibrio de desarrollo entre estos, por un lado, y las herramientas metodológicas para la obtención de evidencia empírica, por otro, han ido consolidándose como una preocupación de primer orden para los especialistas en relaciones laborales. Progresivamente, los llamamientos a una mayor profundización en el debate teórico han adquirido un mayor peso dentro de la agenda de la disciplina. El desarrollo de un utillaje conceptual y analítico propio, adecuado a las especificidades, intereses y problemas de la investigación en relaciones laborales, ha adquirido el rango de cuestión central en los debates de la especialidad.

No obstante, el objetivo de estos llamamientos a la elaboración de instrumentos teóricos independientes no implica, en absoluto, una ruptura con aquellas materias afines que, tradicionalmente, han proporcionado soporte al estudio de los intercambios entre empleador y empleados, a sus distintos ni-

---

Recibido 13-II-2012

Versión final aceptada 7-III-2012

\* Departamento de Sociología de la Universidad de Oviedo, Campus del Cristo s/n, 33006 Oviedo. Correos electrónicos: gonzalezsergio@uniovi.es; hkohler@uniovi.es.

*Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 75, primavera de 2012, pp. 111-130.

veles, espacios institucionales y áreas de tensión. Por un lado, una vez adaptados, estos soportes teóricos han demostrado con creces su validez para el estudio de las dinámicas de relaciones laborales. Por otro, resulta completamente absurdo efectuar una invitación a la fragmentación teórica, precisamente en un escenario que, como el actual, se define a partir de la creciente transversalidad e interdependencia de las ciencias sociales.

Reducir la dependencia teórica, por tanto, no implica cortar lazos con otras disciplinas, y menos aún en aquellos ámbitos emergentes de investigación, como la consolidación de nuevos escenarios políticos, sociales o económicos transnacionales, en los que la posibilidad de ofrecer una contribución al desarrollo de instrumentos analíticos y conceptuales desde las relaciones laborales es aún mayor. Muy al contrario, significa construir argumentos necesariamente eclécticos a partir del diálogo entre distintas especialidades con preocupaciones en común, tales como la teoría de la empresa, la teoría de las organizaciones, la sociología industrial o del trabajo, la economía, la historia, entre otras.

El objetivo de este artículo es, precisamente, acometer un ejercicio de discusión teórica de este tipo. Para ello, se propone revisar algunas de las principales aportaciones analíticas sobre la empresa transnacional, examinando críticamente su validez para la investigación en relaciones laborales. Una vez efectuado este ejercicio, es nuestra intención presentar un marco teórico original, elaborado específicamente para aproximarse a las dinámicas de relaciones laborales de la empresa transnacional pero que, perfectamente, puede ser adaptada por especialistas de otras disciplinas, para examinar procesos de alcance y naturaleza distintos<sup>1</sup>.

El artículo responde a la siguiente estructura. En primer lugar, se llevará a cabo una breve presentación de las principales tensiones que, sobre la agenda de investigación en relaciones laborales y dinámicas del trabajo, está introduciendo la emergencia de un tejido de actividad económica y regulación crecientemente transnacional. A continuación, se examinarán los argumentos de las dos principales corrientes teóricas que se han aproximado al análisis de la empresa transnacional: institucional o societal y organizacional o contingente. La primera ha subrayado la importancia de la incrustación societal de la empresa en todo tipo de procesos de formulación o negociación estratégica y de políticas. La segunda, por el contrario, ha incidido en las cuestiones estructurales y de aspecto organizativo de la empresa como principales factores explicativos del comportamiento de los actores corporativos, incluyendo aquellos que participan en las relaciones laborales.

Tradicionalmente, ambos enfoques, institucional y contingente, han sido presentados en términos de oposición, como alternativas excluyentes para el estudio de la actuación corporativa. Sin embargo, nosotros entendemos, con Arndt Sorge (1991), que es posible superar esta polarización y encontrar pautas de complementariedad entre ambos. Por último, y a partir

---

<sup>1</sup> La validez de dicho marco conceptual y analítico ha sido exitosamente testada por los autores en diversas monografías y artículos de investigación sobre mecanismos y prácticas de participación de trabajadores a escala transnacional (Köhler, Martín Méndez y van den Broek, 2006; Köhler y González Begega, 2008; González Begega, 2011; entre otros).

del argumento anterior, el último apartado del artículo propone un marco teórico para el análisis de las relaciones laborales en la empresa transnacional, que subraya la importancia de la adaptación, por parte de los actores, de los determinantes contingentes e institucionales que actúan sobre el entorno corporativo y que se apoya en el concepto analítico de arena política.

### *Empresa transnacional y relaciones laborales. Retos de investigación y de elaboración de instrumentos analíticos*

La agencia de investigación sobre relaciones laborales ha sido sometida a un intenso proceso de reconfiguración como consecuencia de la aparición de nuevos fenómenos para el estudio que derivan, en último término, de la creciente incidencia del plano transnacional sobre los intercambios del trabajo. En coherencia con la línea argumental que trazaban hace más de una década Miguélez y Prieto (1999, p. xxi),

la economía [ha] desborda[do] los espacios domésticos, la competencia interempresarial se [ha] globaliza[do], la incertidumbre permanente se [ha] instala[do] en el corazón de las organizaciones productivas, la fuerza laboral se [ha] segmenta[do] y diversifica[do], las organizaciones sindicales se [han visto] debilitadas, los Estados nacionales [han perdido] capacidad en el gobierno de sus economías y, en conjunto, los procesos de regulación de la relación laboral se [han] altera[do]. Esa nueva realidad no puede ser captada por el esquema tradicional.

En una línea de razonamiento similar y por las mismas fechas, Alain Touraine (1998) indicaba que, si bien la sociología del trabajo ha elaborado herramientas particularmente efectivas para el análisis de las sociedades industriales, procesos tales como la internacionalización de los intereses empresariales hacen imprescindible el desarrollo de nuevos instrumentos teóricos que ayuden a hacer comprensible la realidad social y laboral de la sociedad postindustrial, individualizada, globalizada y más determinada por condiciones de incertidumbre y velocidad de cambio.

En el centro de este conjunto de transformaciones y como principal agente de las mismas debemos situar a la empresa transnacional. En primer lugar, las actividades de las empresas transnacionales han dado lugar a la emergencia de nuevos espacios para las relaciones laborales que desbordan los marcos institucionales de regulación del Estado-nación y que pueden situarse a escala supranacional regional, como en el caso de los comités de empresa europeos o de la participación de trabajadores en Sociedades Anónimas Europeas (SE), o a escala supraregional, como en la negociación de acuerdos marco internacionales (véase, respectivamente, GONZÁLEZ BEGEGA, 2011; BAYLOS, 2009)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Los acuerdos marco internacionales son el resultado de procesos de negociación entre empresas transnacionales y organizaciones sindicales de carácter supranacional. De alcance genuinamente global o regional, estos instrumentos tienen por objeto asegurar la introducción y el respeto de los estándares laborales básicos definidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en todas las localizaciones y centros de trabajo de la empresa (Stevis, 2010).

Tabla 1. La empresa transnacional.  
Transformaciones y retos para las relaciones laborales

<i>Transformación</i>	<i>Reto</i>
Aparición de espacios novedosos de intercambio laboral	¿Cómo aproximarse a los comités de empresa europeos, a la participación de trabajadores en la SE, a la negociación de acuerdos marco globales? Distintos planos de gobierno de las relaciones laborales en juego: local o de planta, nacional, transnacional. ¿Qué mecanismos de coordinación existen entre ellos?
Nuevas posiciones y alianzas estratégicas entre intereses	Geometría mucho más compleja de intereses en la empresa transnacional. No aprehensibles desde la tradicional aproximación a los intercambios entre empleador y empleados como un juego de oposición simple. Reconocimiento de intereses en competencia, pero internamente heterogéneos.
Empresa transnacional como potencia institucional	No solamente correa de transmisión de presiones económicas sobre el trabajo, con resultados de erosión de los sistemas nacionales de relaciones laborales. Capacidad de reconfiguración de la regulación a escala transnacional.

En segundo lugar, la empresa transnacional da cabida a posiciones estratégicas y juegos de intereses cuya geometría resulta altamente compleja y es difícilmente evaluable desde una aproximación tradicional de relaciones laborales. La aparición de escenarios de competencia interna entre distintos planos de dirección, entre intereses procedentes de la empresa contratista y sus subcontratadas, el establecimiento de alianzas entre grupos mixtos de directivos y trabajadores de una o varias localizaciones, en disputa con la dirección central o con grupos similares establecidos en otras unidades por cuestiones de inversión o desinversión, entre otros procesos, configuran espacios de intercambio dinámicos y heterogéneos que requieren instrumentos teóricos de nueva elaboración (KÖHLER, MARTÍN MÉNDEZ y VAN DEN BROEK, 2006).

Junto a la aparición de nuevas arenas de intercambio y al reconocimiento de la multiplicidad de configuraciones estratégicas, la empresa transnacional es también responsable de la introducción de un creciente impulso de flexibilización que ha tenido como consecuencia la erosión de los mecanismos de regulación de base nacional de las relaciones laborales. Por tanto, no se trata sólo de que la empresa transnacional haya creado nuevos espacios para las relaciones laborales que requieren un ajuste o el rediseño de los instrumentos teóricos disponibles, sino también, y quizá más decisivamente, que la empresa transnacional se ha convertido en correa de transmisión de las presiones económicas globales de los mercados financieros y de producto sobre el trabajo. Estas presiones han transformado también el interior de los procesos nacionales de relaciones laborales,

de forma que tampoco es posible utilizar el viejo utillaje analítico para examinar espacios tan familiares como la estructura y dinámicas de negociación colectiva, los mecanismos de contratación y determinación salarial, las tensiones de representatividad de los agentes sociales o las tendencias de afiliación sindical, entre otros. Pero la empresa transnacional, y esto es muy importante, no es únicamente un agente de disrupción o cambio, sino una verdadera potencia institucional paralela que, tal como afirma Bernard Saincy (2006, p. 21), ha adquirido la capacidad para determinar las condiciones del intercambio laboral en competencia o colaboración con otras formas institucionales responsables de la producción de regulación a escala nacional o supranacional<sup>3</sup>.

Antes de proseguir, creemos necesario efectuar un pequeño ejercicio de acotado conceptual. Hemos sostenido que la empresa transnacional se ha convertido en un actor con potencia institucional, que ha introducido una amplia agenda de cambio sobre las relaciones laborales y que este hecho, a su vez, refuerza la necesidad de desarrollar nuevos instrumentos teóricos y de análisis. Pero ¿qué entendemos exactamente por empresa transnacional? ¿Qué atributos o características, más allá de la mera tenencia de operaciones en distintos países o mercados nacionales, debe cumplir una empresa para adquirir el rango de agente de transformación y potencia institucional al que hemos aludido? Peter Dicken (1992, p. 49) da respuesta a estas dos preguntas de forma totalmente satisfactoria al situar la especificidad de la empresa transnacional en la naturaleza de sus mecanismos de toma de decisiones y en su lógica de control corporativo sobre las unidades. La empresa transnacional es aquella que piensa, supervisa y ejecuta decisiones sobre sus activos (también los laborales) de forma integrada, aunque estos se encuentren distribuidos entre distintas localizaciones. Tal como afirman Cowling y Sugden (1987, p. 60),

la empresa transnacional es aquella que cuenta con los medios necesarios para coordinar las decisiones de producción desde un centro estratégico [también transnacional] de toma de decisiones cuando dicha coordinación engloba operaciones situadas en distintas localizaciones y países.

A través de sus actividades económicas, la empresa transnacional modifica las transacciones sociales en términos de alcance, intensidad y velocidad y facilita el despliegue de redes igualmente transnacionales de interacción y ejercicio del poder.

Desde la perspectiva de las relaciones laborales es evidente que la elevación a un plano transnacional de la toma de decisiones corporativas es causa de los problemas de asimetría jurídica, de las disfunciones de regula-

---

<sup>3</sup> El Diálogo Social Sectorial Europeo se ha convertido en un buen ejemplo de la existencia de conexiones multinivel entre el plano de empresa y el sectorial en cuanto a la producción de regulación. De hecho, y a pesar de la persistencia de problemas de coordinación, son numerosos los acuerdos alcanzados por los agentes sociales europeos a este nivel que resultan de la importación de experiencias de empresa derivadas de la negociación de acuerdos marco transnacionales (Keller y Weber, 2011).

ción y de la crisis de las instituciones de control y participación democrática en la empresa. La ruptura de los equilibrios propios del esquema clásico *dunlopiano* de las relaciones laborales, en el cual la relación de empleo respondía a un triángulo de intercambios entre actores sustentado por las instituciones nacionales, ha ido abriendo la puerta a un nuevo escenario relacional.

Tabla 2. Incrustación, emancipación y reincrustación de la empresa transnacional

<b>Rasgo</b> \ <b>Etapa</b>	<i>Empresa nacionalmente incrustada (siglo xx)</i>	<i>Empresa emancipada (último cuarto de siglo xx)</i>	<i>Empresa transnacional domesticada (siglo xxi)</i>
<i>Lógica de creación de valor</i>	Fortalecimiento de los vínculos entre empresa e instituciones nacionales	Deconstrucción de los vínculos entre empresa e instituciones nacionales	Rediseño de los vínculos entre empresa e instituciones nacionales y supranacionales
<i>Lógica de distribución de valor</i>	Beneficios orientados a la empresa y a los trabajadores (capitalismo <i>stakeholder</i> )	Beneficios orientados a la empresa y a los inversores (capitalismo <i>shareholder</i> )	Función social de la empresa en beneficio de los inversores y de la prestación de servicios públicos (¿redefinición del capitalismo <i>shareholder</i> ?)
<i>Tipo y función de las instituciones</i>	Instituciones nacionales como proveedoras de estabilidad y responsables de la distribución de valor	Erosión de las instituciones reguladoras de carácter estatal y avance de las instituciones de provisión de servicios a nivel local	Extensión de las instituciones reguladoras de carácter internacional y empresa transnacional como potencia institucional correguladora

Fuente: Adaptado de Ruigrok (2004).

Winfried Ruigrok (2004) proporciona las claves para entender el proceso a través del cual se ha configurado dicho escenario. Según la secuencia que recoge la Tabla 2, los intereses empresariales se *transnacionalizan* y al hacerlo introducen fallas, cada vez de mayores dimensiones, en los arreglos institucionales del Estado-nación. La *transnacionalización*, por tanto, implica en un primer momento una aparente desincrustación de la empresa que adquiere connotaciones claramente negativas, obser-

vables en las últimas décadas del siglo xx, en cuanto a la introducción de contradicciones que provocan la entrada en crisis, la inoperancia o incluso el desmantelamiento parcial de los sistemas de regulación. Sin embargo, desde comienzos del nuevo siglo, son detectables procesos no exclusivamente destructivos a través de los cuales la empresa transnacional se reincrusta en el entorno institucional, aunque a partir de una modificación en profundidad de los términos de su acuerdo con este. La empresa transnacional emerge de este episodio de emancipación con nuevas capacidades, que implican la asunción de corresponsabilidad en el diseño institucional<sup>4</sup>.

La nueva disposición del reparto de responsabilidades en los procesos de construcción institucional tiene una importancia fundamental, puesto que los distintos actores reorientan sus estrategias hacia la empresa transnacional como el nuevo espacio decisivo de reconfiguración de la regulación y de los acuerdos institucionales existentes.

La centralidad de la empresa transnacional se convierte, por tanto, en un reto de primer orden para cualquier reflexión sobre los modelos de ordenamiento económico, social y político de nuestras sociedades, incluida por supuesto la investigación en relaciones laborales. Obviamente, bajo este reto, también los instrumentos teóricos de la disciplina deben ser revisados para ajustarse al protagonismo adquirido por la empresa transnacional como creadora de nuevos espacios de intercambio laboral y dinamizadora de los ya existentes. La necesidad de adecuar las herramientas teóricas de las relaciones laborales a esta realidad implica la revisión de las perspectivas de análisis de la empresa con operaciones a escala internacional: aquellas que vinculan el comportamiento corporativo a variables explicativas de carácter societal, en primer lugar; y, en segundo término, aquellas otras que lo entienden como el resultado de un proceso contingente de adaptación organizativa a las exigencias de los mercados.

### *La empresa transnacional como organización societalmente incrustada*

La persistencia de vínculos entre empresa y entorno institucional permite asegurar que las diferencias sociales siguen siendo válidas para explicar el comportamiento de los actores corporativos. Las empresas son organizaciones socialmente incrustadas y no actores económicos desarraigados. De hecho, como producto social, resultan altamente dependientes de un conjunto de recursos, normas y arreglos preexistentes, específicos de cada sociedad. El análisis clásico de Maurice, Sellier y Silvestre (1986) insiste en que las empresas presentan características sistemáticamente desiguales se-

---

<sup>4</sup> La potencia institucional o posibilidad de participar activamente en la creación de regulación a la cual aludía Saincy (2006), a través de la cual la empresa transnacional deja de ser considerada un mero receptor pasivo de la regulación o, al menos, un actor que participa de la construcción de regulación de forma indirecta, a través de organizaciones de representación de intereses u otros agentes de intermediación.

gún los recursos societales en los que se insertan y de los que extraen sus fortalezas<sup>5</sup>. En la misma línea, Müller (1994, p. 407) indica

que las instituciones [...] influyen de manera sistemática sobre las estrategias y prácticas de las empresas, y como consecuencia de ello, es posible encontrar pautas específicamente societales en el comportamiento organizativo.

En palabras de Rubery y Grimshaw (2003, p. 38), entre empresa y entorno de operaciones se establece una relación de isomorfismo, ya que «la empresa refleja el marco institucional de la sociedad dentro de la cual se encuentra insertada».

La centralidad que esta corriente de estudios confiere a la variable explicativa institucional como determinante del comportamiento corporativo, encuentra su principal sustento teórico en los análisis de la Escuela de la Regulación y muy particularmente, en las propuestas de Robert Boyer y Michel Aglietta sobre la reconfiguración del modelo productivo, social y económico fordista (véase AGLIETTA, 1976; BOYER, 1989; BOYER y FREYSSENET, 2003; entre otros). Entre los múltiples resultados que, en forma de instrumentos conceptuales y de análisis, deben ser considerados como herederos de esta línea de reflexión, creemos oportuno centrarnos en dos, por su operatividad para el análisis de los procesos relacionados con las relaciones laborales y el mundo del trabajo y por su éxito científico: 1) el enfoque de variedades de capitalismo; 2) y aquella otra perspectiva que, aun reconociendo la existencia de identidades regionales, siguen confiando en la validez del Estado-nación y sus instituciones como unidad de análisis del comportamiento de la empresa.

El origen del hoy ampliamente extendido y bien conocido enfoque de variedades de capitalismo tal vez deba buscarse en el ya clásico trabajo de Shonfield (1965) y sus argumentos en torno a la existencia de distintas posibilidades de organización del capitalismo. A partir de la década de los noventa, la literatura sobre variedad interna del capitalismo se ha apoyado en el desenvolvimiento de distintas tradiciones o modelos de configuración institucional para ilustrar las soluciones prácticas que, desde distintos entornos societales, se han dado a los retos derivados del crecimiento económico. La unidad de análisis de la literatura sobre variedades de capitalismo es el régimen de producción, definido a partir del conjunto de normas e instituciones que regulan el sistema financiero, las relaciones entre empresas, el sistema de innovación y formativo y las relaciones laborales. De la combinación de estos cuatro nudos relaciones (similares a los tres espacios societales que identifica el *Groupe de Aix*), derivan las distintas variantes de

---

<sup>5</sup> Los integrantes del denominado *Groupe d'Aix* definen tres espacios societales que condicionan el comportamiento corporativo: 1) el espacio de organización, que alude a las instituciones que regulan las relaciones internas de la empresa con otros actores, tales como inversores, proveedores, clientes o competidores; 2) el espacio de cualificación, que hace referencia al sistema formativo y de generación de conocimiento del cual se obtienen los recursos humanos y tecnológicos; y 3) el espacio industrial, que remite directamente a la tradición y práctica de relaciones laborales.

régimen de producción que ofrecen las sociedades industriales avanzadas que, a su vez, es posible reducir a un número limitado de tipos o modelos ideales de capitalismo.

Los trabajos de Albert (1992), oponiendo dos lógicas de organización capitalista (renana y anglosajona), de David Coates (2000), identificando tres grandes variantes (liberal o de mercado, consensual o negociada y de Estado o asiática) o de Bruno Amable (2005), ampliando el número de posibles configuraciones hasta cinco, constituyen únicamente tres ejemplos de la muy abundante literatura que ha producido este espacio de debate. No obstante, quizá la tipología más operativa de las efectuadas hasta el momento, debido a su mayor grado de abstracción y al grado de enriquecimiento posterior, que ha recibido a partir de la contribución de otros autores, sea la propuesta por Hall y Soskice (2001; 2003). Según estos autores, las empresas resuelven de forma muy distinta sus interacciones con otros actores e instituciones de regulación en los distintos modelos de organización capitalista: economías de mercado liberales (EML) y economías de mercado coordinadas (EMC).

Gráfico 1. Modelos de capitalismo.  
Empresa e instituciones en las EML y en las EMC



Fuente: Adaptado de Hall y Soskice (2001; 2003).

La empresa experimenta y articula su incrustación societal a través de un conjunto de espacios de coordinación que la ponen en relación con los inversores, lo que condiciona su gobierno corporativo, con el sistema de formación y con otras empresas, lo que determina la disponibilidad tecnológica, de cualificación y de innovación y con los trabajadores y sus representantes o sistema de relaciones laborales. En cada uno de estos espacios de coordinación, se abre un conjunto de opciones estratégicas. No obstante, mientras en las EML los problemas de coordinación se resuelven fundamentalmente a través de los mecanismos del mercado, es decir, mediante acuerdos privados entre los actores, en las EMC existe un soporte institucional que intermedia entre dichos actores y confiere una mayor coherencia social a sus compromisos privados. La mayor densidad institucional de las EMC reduce el grado de incertidumbre en el comportamiento de los actores, a través de sistemas de incentivos o sanciones, lo cual se traduce en una menor independencia estratégica de la empresa en la toma de decisiones. Por el contrario, en las EML, la empresa cuenta con menores seguridades,

pero dispone de una mayor autonomía para resolver por sí misma sus problemas de coordinación.

El interés y la validez de este marco teórico para el análisis de las estrategias de los actores de las relaciones laborales dentro de la empresa transnacional queda fuera de cuestión, tal como muestran Marginson y Sisson (2004) al vincular las lógicas de gobierno corporativo *outsider* o accionarial, características de las EML e *insider* o de depósito (aún) detectables en las empresas incrustadas en entornos de mayor coordinación. Para estos autores, la orientación hacia el mercado bursátil en la búsqueda de activos financieros, condiciona la aparición de un modelo de gobierno corporativo en el cual, la necesidad de obtener beneficios a corto plazo impregna los procesos de toma de decisiones. La empresa que satisface sus necesidades de capital a través de una exposición directa al mercado, contrae un conjunto de responsabilidades con sus inversores, que se trasladan al conjunto de la organización. Desde la perspectiva de las relaciones laborales y de los procesos del trabajo, la necesidad de crear valor inmediato para el accionista se traduce, en términos estratégicos, en la supeditación del conjunto de las decisiones operativas a imperativos financieros y en la eliminación, *de facto*, de cualquier tipo de planificación a largo plazo. La volatilidad de los acuerdos sobre los que descansan las posibilidades de financiación de la empresa incide directamente sobre las políticas de relaciones laborales, que se orientan también al corto plazo. El resultado de todo ello es la consideración del empleado como un pasivo prescindible, sobre el cual se trasladan las exigencias de flexibilidad e inmediatez y la consolidación de un modelo de gestión de las relaciones laborales de minimizado de costes.

Por el contrario, y aunque en retroceso, el modelo de obtención de recursos financieros *insider*, proporciona a las estrategias de los actores de las relaciones laborales un marco de mayor proyección en el tiempo y seguridad. En los arreglos económicos con un mayor grado de coordinación, las empresas disponen de alternativas (cierto que cada vez más reducidas) para satisfacer sus necesidades de financiación. La existencia de redes corporativas de capital interconectado o el papel de mediación directa jugado por el Estado, proporcionan garantías de estabilidad a las empresas, que pueden poner en marcha estrategias a más largo plazo. El modelo de gobierno corporativo *insider*, por tanto, se define a partir de su mayor paciencia y de la incorporación efectiva de los inversores a la toma de decisiones estratégicas a través de su participación en los órganos de dirección empresarial. El vínculo entre empresa e inversor, por tanto, ofrece una mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y, además de sobre la búsqueda de beneficios, se sustenta en una mayor confianza, la evaluación conjunta de las posibilidades de negocio y la asunción compartida de riesgos. La empresa *insider* encuentra además mayores incentivos para invertir en sus trabajadores, que reciben la consideración de activo y fuente de ventaja competitiva. La preocupación por el desarrollo del mercado interno de trabajo se traduce, por ejemplo, en la articulación de programas orientados a cualificar y retener a los trabajadores más valiosos o en la aparición de acuerdos entre dirección y trabajadores que impulsan la participación de estos últimos en la toma de decisiones de carácter operativo o técnico. En conexión

con este hecho, las empresas originarias de entornos característicamente *insider* como Alemania, Francia o los Países Nórdicos, han liderado la articulación de espacios para la representación de intereses laborales a escalas distintas a la estrictamente nacional, tales como los comités de empresa europeos (GONZÁLEZ BEGEGA, 2011).

Junto al enfoque de variedades de capitalismo o, más bien, en paralelo a este, aparecen otro tipo de propuestas de análisis institucional que defienden la necesidad de profundizar en la diversidad interna de cada modelo de organización capitalista y atienden específicamente al Estado-nación como espacio óptimo para el estudio del comportamiento empresarial.

El enfoque de sistemas nacionales de negocio (WHITLEY, 1999) sostiene que la unidad nacional sigue constituyendo el espacio más adecuado para sistematizar la relación existente entre empresa e instituciones, puesto que es dentro de este donde han ido adquiriendo coherencia los distintos acuerdos que regulan el funcionamiento de la sociedad y donde ha cobrado sentido la lógica societal que vincula a los distintos actores dentro de ella.

Un argumento adicional permite sostener el interés del enfoque de sistemas nacionales de negocio como estrategia de análisis del comportamiento empresarial. Esta perspectiva explicita que la relación entre empresa e instituciones es altamente compleja: la empresa no constituye en absoluto un actor pasivo, que se limita a interiorizar y reproducir determinados rasgos institucionales. Antes bien, a través de sus decisiones, introduce cambios en el territorio institucional dentro del que se incrusta.

La empresa transnacional juega un papel fundamental a la hora de introducir dinamismo en los modelos institucionales nacionales, al convertirse en agente de transmisión de todo tipo de prácticas. El mecanismo a través del que se producen estas transferencias ha sido descrito, precisamente a partir del análisis de las dinámicas de relaciones laborales, por Tony Edwards, Anthony Ferner y sus colaboradores (EDWARDS, COLLING y FERNER, 2007; EDWARDS *et al.*, 2010; FERNER, 1997; FERNER y QUINTANILLA, 2002). Según esta interpretación, las empresas transnacionales son (al menos en potencia) capaces de transferir y replicar en sus operaciones extranjeras aquellas prácticas que han aprendido previamente en su propio entorno doméstico. Junto a este «efecto país de origen», y en estrecha dependencia con su diseño organizativo, estas empresas son igualmente capaces de incorporar soluciones testadas en sus unidades extranjeras y extenderlas a lo largo de la cadena de creación de valor del producto (o «efecto país de operaciones»).

La transferencia de prácticas entre polos de innovación es, por tanto posible, constituye un instrumento de dinamización institucional de primer orden, pero se encuentra sujeta a ciertas limitaciones, tal como señalan Lane y Probert (2009). Las empresas pueden encontrarse con un factor de resistencia societal al tratar de incorporar prácticas que entren en contradicción con los arreglos institucionales existentes, viéndose forzadas a adaptarlas o a desecharlas. Esto es así porque las empresas comparten con el resto de actores e instituciones del sistema nacional de negocios una misma lógica que les permite formular soluciones innovadoras a sus problemas, pero siempre a partir de un número limitado de posibles opciones coherentes

con dicha lógica societal. Dicho en otras palabras, la especificidad societal, expresada y reforzada por los distintos marcos institucionales nacionales disuelve las presiones hacia la uniformidad que efectivamente ejercen los procesos de innovación tecnológica y la creciente interdependencia de los mercados a escala global.

Adicionalmente, el enfoque de sistemas nacionales de negocio incide en el carácter históricamente conformado de las configuraciones institucionales y subraya su condición de producto de una trayectoria previa de industrialización nacionalmente diferenciada, que es posible reconstruir examinando los arreglos societales dominantes en cada momento histórico y en cada sociedad. Esta preocupación por los aspectos de recorrido le permite atajar algunas de las críticas de estatismo y excesiva carga descriptiva de las que han sido objeto otros enfoques de análisis institucional.

### *El comportamiento corporativo: adaptación, contingencia y factores organizativos*

La relación entre el aspecto externo o interno de la empresa y los procesos de toma de decisiones constituye un ámbito de reflexión teórica bien desarrollado y perfectamente reconocible dentro de las teorías de gestión. Los análisis en torno a la incidencia de los factores organizativos, de ajuste interno o contingentes sobre el comportamiento corporativo cuentan, además, con un especial interés para el estudio de las dinámicas del trabajo y las relaciones laborales dentro de la empresa transnacional. De hecho, la literatura ofrece una amplia muestra de instrumentos analíticos que tratan de aproximarse al comportamiento de la empresa transnacional a partir del estudio de su estructura, de su modelo organizativo o de sus flujos de comunicación interna. Todos estos instrumentos, algunos de los cuales han sido adaptados para la investigación en relaciones laborales, permiten examinar el conjunto de factores explicativos relacionados con la forma externa e interna de la empresa que tratan de responder cómo y por qué esta configura un modelo corporativo de toma de decisiones que arroja resultados en forma de estrategias o políticas de todo tipo.

Desde los clásicos trabajos de Chandler (1962), asociando los procesos de definición política y estratégica y la estructura de la empresa o de Perlmutter (1969), haciendo lo propio entre la toma de decisiones corporativas y el diseño organizativo, esta corriente de estudios, íntimamente conectada además con la práctica empresarial, ha dado lugar a un muy amplio número de contribuciones. El punto de partida de este último grupo de trabajos, que presta atención a los aspectos fisiológicos u organizativos ha sido evaluar la relación existente entre las distintas unidades de la empresa como condicionante del comportamiento corporativo. Sus resultados han permitido demostrar, frente a los argumentos universalistas o de *mejores prácticas*, que la toma de decisiones en la empresa no debe ser entendida exclusivamente como una respuesta de ajuste simple a los retos del mercado. Antes bien, la empresa, en sus decisiones, es dependiente de sus propias construcciones organizativas, que ha formulado previamente y que deter-

minan su capacidad para innovar, incorporar o adaptar nuevas prácticas, políticas o estrategias<sup>6</sup>. Por ello, y antes de cualquier tipo de exploración, es imprescindible descubrir las ligaduras internas de la organización en términos de transferencia de recursos y conocimientos entre unidades, puesto que estas determinan la flexibilidad o rigidez de sus procesos internos de toma de decisiones.

La íntima relación existente entre diseño organizativo y comportamiento corporativo afecta, lógicamente, a todo ejercicio de elaboración estratégica o política, incluidos aquellos que afectan directamente al ámbito del trabajo y de las relaciones laborales. En este sentido, resultan numerosos los estudios que han tomado en préstamo este tipo de instrumental teórico para evaluar dinámicas propias de las relaciones laborales en la empresa transnacional, tales como los comités de empresa europeos o la participación de trabajadores en la SE (BICKNELL, 2007; HERTWIG, PRIES y RAMPELTSHAMMER, 2009; REHFELDT *et al.*, 2011; GONZÁLEZ BEGEGA, 2011).

En cualquier caso, e independientemente de la orientación específica de estos trabajos, debe subrayarse la utilidad y validez de este tipo de préstamos, como el que recoge la Tabla 3, que adapta una bien conocida tipología de diseños organizativos según criterios de integración entre unidades a los problemas de formulación de políticas de relaciones laborales en la empresa transnacional.

El interés por el utillaje teórico generado por las distintas corrientes de análisis contingente es orientado, en los últimos tiempos, hacia la adaptación de nuevos instrumentos diseñados para evaluar la emergencia de nuevos paradigmas organizativos en red, definidos a partir de su dinamismo, flexibilidad interna y permeabilidad. Hedlund (1986), Kogut (1993) o Manuel Castells (2002), entre otros, han incidido en la importancia de los procesos de intercambio y aprendizaje interorganizativo para comprender la ductilidad del nuevo modelo en red y su impacto sobre la tradicional geometría de la toma de decisiones corporativas. Desde su perspectiva, los instrumentos teóricos elaborados en el pasado para analizar una realidad integrada y jerarquizada de empresa no resultan válidos ante la consolidación de nuevas formas corporativas no integradas y, al menos formalmente, no jerarquizadas. La dispersión de la toma de decisiones inherente a este nuevo modelo de organización obliga a repensar críticamente los nudos de coordinación existentes entre las diferentes fases, proyectos y actores que toman parte en la cadena de creación de valor de los productos. En el nuevo paradigma organizativo emergente, el comportamiento corporativo no puede ser concebido como el resultado de un proceso de toma de decisiones estable, ordenado en torno a un centro dominante, una serie de unidades con mayor o menor grado de autonomía o a un conjunto de centros interconectados de forma estable.

---

<sup>6</sup> El concepto de dependencia de trayectoria, formulado por Ruigrok y van Tulder (1995), hace referencia al peso del *acervo* corporativo como elemento condicionante de cualquier proceso de toma de decisiones. Según esta interpretación, la respuesta estratégica de la empresa a los retos de adaptación que plantean los mercados se ve condicionada por la red de compromisos previos, adquiridos interna y externamente, con otros actores e instituciones de regulación.

Tabla 3. Diseños organizativos según criterios de integración entre unidades

	<i>Multidoméstico</i>	<i>Global</i>	<i>Internacional</i>	<i>Transnacional</i>
<i>Diseño organizativo</i>	Descentralizado, independiente y orientado al mercado nacional	Centralizado y orientado al mercado mundial	Mezcla de competencias centralizadas y descentralizadas	Disperso, interdependiente y especializado
<i>Rol de las unidades</i>	Autonomía, control y explotación de las oportunidades del mercado local	Especializado en la puesta en práctica de las competencias decididas por la dirección central	Semi-integrado, aplicación flexible de las competencias decididas por la dirección central	Diferenciado, integración de las unidades en una sola cadena de creación de valor
<i>Sistema de comunicaciones</i>	Creación de conocimiento en cada unidad	Difusión del conocimiento creado por el centro corporativo	Construcción del conocimiento por el centro corporativo y adaptación por parte de las unidades	Desarrollo y utilización conjuntos del conocimiento
<i>Relaciones Laborales</i>	Cada unidad es responsable de la formulación de prácticas y políticas	Fuertemente centralizadas. Exportación de políticas desde el centro corporativo y reproducción simple por unidades	Objetivos definidos centralmente, aunque se reconoce capacidad de ajuste por parte de las unidades	Unidades innovadoras. Extensión de prácticas a lo largo de la cadena de creación de valor del producto

Fuente: adaptado de Bartlett y Ghoshal (1994).

Dentro de la configuración en red, la relación entre los actores corporativos se construye a partir de acuerdos de cooperación puntuales, que trascienden los límites tradicionales de la empresa (establecidos a partir de un criterio de propiedad de capital) y cuya duración alcanza únicamente hasta alcanzar los objetivos que motivaron el acuerdo. La extensión de este modelo de organización empresarial, de fronteras mucho más inestables y difusas y con una geometría de toma de decisiones altamente volátil, exige, además, la formulación de instrumentos teóricos capaces de aprehender nuevas complejidades, equilibrios y actores.

Ante la emergencia de este nuevo paradigma, la toma de decisiones en la empresa transnacional se convierte en un escenario de dimensiones también transnacionales, caracterizado por la velocidad del cambio. Las relaciones se tejen entre un conjunto de intereses que trascienden las fronteras clásicas de la organización y modelan una nueva arena estructurada de acción colectiva. Hacia dentro, se articulan redes de actores internos que reproducen los conflictos de intereses micro entre los distintos «*stakeholders*» de la organización, en diferentes unidades y localizaciones, tanto domésticas como extranjeras: por ejemplo, entre distintas funciones directivas; niveles de dirección, supervisión y control; dirección y trabajadores, entre otros. Hacia fuera, aunque cada vez con mayores dificultades a la hora de delimitar su carácter de externos, se constituyen y reconfiguran redes de interacción con otros intereses como financiadores, proveedores, clientes, distribuidores, competidores/colaboradores e instituciones de regulación.

*Hacia un marco analítico ecléctico y dinámico.  
Las relaciones laborales en la empresa transnacional  
como una arena de intercambio político*

El concepto de red resulta particularmente adecuado para aproximarse a la empresa transnacional como organización productiva incrustada en un conjunto o constelación de intereses con participación en los procesos de toma de decisiones. La definición de la empresa transnacional como una red de intereses de alcance igualmente transnacional permite aproximarse al comportamiento corporativo como el producto híbrido de la combinación de la influencia del entorno institucional sobre la empresa y de las respuestas de adaptación organizativa a los mercados.

A través del enfoque de red, se reconoce la capacidad de la empresa transnacional para generar soluciones corporativas híbridas. Esta idea, permite resolver, en este sentido, uno de los principales retos a los que se han enfrentado tradicionalmente los instrumentos teóricos sobre la empresa transnacional: la búsqueda de equilibrios entre aquella perspectiva que condena a la organización a reproducir pasivamente las prácticas y arreglos procedentes de los entornos institucionales en los que se inserta; y aquella otra que la libera de esta «carga», confiriéndole una capacidad prácticamente ilimitada de formulación organizativa a escala global.

No obstante, una vez elegido el paradigma organizativo de red para el análisis de la toma de decisiones en la empresa transnacional aún resta el pro-

blema de dar operatividad a dicha red. En otras palabras, la aproximación de red, por sí misma, no permite dar respuesta a las preguntas en torno a los términos en los cuales quedan establecidas las relaciones entre las unidades e intereses que se alojan dentro de ella.

Para resolver este problema, nuestra propuesta conceptual concibe la empresa transnacional como una arena de dimensión igualmente transnacional, que da cabida a intercambios políticos entre múltiples actores. Explícitamente, con Crozier y Friedberg (1990) entendemos que dichos intercambios políticos responden a una relación de poder dentro de la empresa concebida como organización, tratándose de relaciones recíprocas de intercambio, en términos de negociación o relación de fuerza y capacidad de movilización de recursos, que determina la capacidad de cada actor para rehusar las demandas del otro y hacer que prevalezcan sus propios intereses.

Cualquier proceso de toma de decisiones constituye un producto históricamente formado a partir de la participación de distintos actores e intereses, que describe un corredor de decisiones viable en determinados contextos. El comportamiento corporativo, por tanto, no es el resultado de la racionalidad económica de la empresa concebida como una realidad perfectamente cohesionada y que trata de reaccionar ante un conjunto de estímulos externos. Antes bien, y ahí estriba el interés de la aplicación del concepto de arena política transnacional para el análisis de los procesos corporativos, es únicamente el producto temporal y precario de los equilibrios entre los intereses presentes en el interior y en el entorno inmediato de la organización: en constante competencia y reconfiguración; con distintas capacidades de movilización de recursos; y vinculados entre sí a partir de diferentes racionalidades y con variada proyección en el tiempo.

En este sentido, el concepto de arena política transnacional como propuesta de marco analítico de los procesos corporativos permite repensar la toma de decisiones en términos dinámicos, como un intercambio actorial complejo y no como el mero resultado de la interiorización organizativa de un conjunto de determinantes institucionales o económicos. El análisis de la empresa transnacional como un entramado político permite percibir la toma de decisiones como un producto de los intercambios actoriales sobre cuestiones de estructura, organizativas, productivas o de definición estratégica u operativa. Las decisiones de relaciones laborales, por ejemplo, son el producto de un corredor de opciones viables en determinados contextos, dependientes, pero no determinadas por las formas de regulación o las exigencias de los mercados. Toda estrategia o medida corporativa constituye, en último término, un arreglo temporal y perfectamente mutable que resulta de las relaciones de poder establecidas entre los actores que forman parte de la arena política transnacional. La empresa transnacional se convierte así en un espacio en contestación, que aloja una amplia variedad de intereses en competencia. Como consecuencia de ello, tanto la toma de decisiones como la formulación de soluciones corporativas híbridas deben ser interpretadas como el resultado del *intercambio político* entre los actores de la red.

La fortaleza analítica del concepto de arena política transnacional descansa en su capacidad para dar una respuesta adecuada a los retos de

Gráfico 2. La empresa transnacional: comportamiento corporativo híbrido, influencia societal y adaptación contingente



Fuente: Adaptado de Hall y Soskice (2001; 2003).

investigación planteados en el Tabla 1 y que hacían referencia a: 1) la emergencia de nuevos espacios de relaciones laborales dentro de la empresa transnacional; 2) la consolidación de una geometría altamente compleja de tensiones, intercambios y alianzas entre intereses internamente heterogéneos que confluyen en la empresa transnacional; 3) el reconocimiento de su capacidad para introducir cambios en el entorno institucional a partir de la formulación de soluciones corporativas híbridas. En los tres casos, el concepto de arena política proporciona al investigador un marco analítico dinámico y flexible, capaz de entender los resultados de regulación, a sus distintos niveles, como el producto de un diálogo complejo entre estructuras y actores.

Adicionalmente, la validez y el interés de este instrumento analítico se ve sustentado en un segundo argumento, puesto que nuestra propuesta de aproximación política al comportamiento corporativo es perfectamente importable por otras corrientes de investigación cualitativa de la empresa transnacional, independientemente de su interés específico en las dinámicas de relaciones laborales. En este sentido, el concepto de arena política transnacional que hemos presentado y discutido en este artículo debe ser entendido como una aportación teórica efectuada desde las relaciones laborales hacia otros espacios de reflexión sobre la empresa transnacional.

### Bibliografía

- AGLIETTA, M. (1979) [1976], *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*, Madrid, Siglo XXI de España.
- ALBERT, M. (1992) [1991], *Capitalismo contra capitalismo*, Barcelona, Paidós Ibérica.
- AMABLE, B. (2005), *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, París, Editions du Seuil.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1994), «Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm», *Strategic Management Journal* 14 (1), pp. 124-132.
- BAYLOS, A. (2009), «Un instrumento de regularización: empresas transnacionales y acuerdos marco globales», *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27 (1), pp. 107-125.

- BICKNELL, H. (2007), «Ethno-, poly- and Eurocentric European works councils. How does German involvement influence their identity?», en M. Whittall, H. Knudsen y F. Huijgen (eds.), *Towards a European Labour Identity. The case of the European Works Council*, Londres y Nueva York, Routledge, pp. 112-131.
- BOYER, R. (1989), *La teoría de la regulación: un análisis crítico*, Buenos Aires, Humanitas.
- BOYER, R. y FREYSSINET, M. (2003) [2000], *Los modelos productivos*, Madrid, Fundamentos.
- CASTELLS, M. (2002), *La Era de la Información (vol. 1). La Sociedad Red*, México, Siglo XXI.
- COATES, D. (2000), *Models of capitalism. Growth and stagnation in the Modern Era*, Cambridge, Polity Press.
- CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the History of the industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Fondo de Cultura Económica.
- DICKEN, P. (1992), *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*, Nueva York y Londres, The Guilford Press.
- DUNLOP, J. T. (1958) [1978], *Sistemas de Relaciones Industriales*, Barcelona, Península.
- EDWARDS, T.; COLLING, T. y FERNER, A. (2007), «Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach», *Human Resource Management Journal*, vol. 17, núm. 3, pp. 201-217.
- EDWARDS, T.; EDWARDS, P.; FERNER, A.; MARGINSON, P. y TREGASKIS, O. (2010), «Multinational companies and the diffusion of employment practices: Explaining variation across firms», *Management International Review* 50 (5), pp. 613-635.
- FERNER, A. (1997), «Country of origin effects and HRM in multinational companies», *Human Resource Management Journal* 7 (1), pp. 19-37.
- FERNER, A. y QUINTANILLA, J. (2002), «Between globalization and capitalist variety: multinationals and the international diffusion of employment relations», *European Journal of Industrial Relations* 8 (3), pp. 243-250.
- GONZÁLEZ BEGEGA, S. (2011), *Empresa transnacional y nuevas relaciones laborales*, Madrid, La Catarata.
- HALL, P. y SOSKICE, D. (2001), «An introduction to Varieties of Capitalism», en P. Hall y D. Soskice (eds.), *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1-68.
- HALL, P. y SOSKICE, D. (2003), «Varieties of capitalism and institucional change: a response to three critics», *Comparative European Politics* 1 (2), pp. 241-250.
- HEDLUND, G. (1986), «The hypermodern multinational: a heterarchy», *Human Resource Management* 25 (1), pp. 9-35.
- HERTWIG, M.; PRIES, L. y RAMPELTSHAMMER, L. (2009), «European works councils as international non-profit organizations: an organizational research

- approach to crucial element of Europeanization», en M. Hertwig, L. Pries y L. Rampeltshammer (eds.), *European works councils as emerging actors? New insights from five European Union countries*, Fráncfort y Nueva York, Campus, pp. 13-46.
- KELLER, B. y WEBER, S. (2011), «Sectoral social dialogue at EU level: Problems and prospects of implementation», *European Journal of Industrial Relations* 17 (3), pp. 227-243.
- KOGUT, B. (1993), «Learning or the importance of being inert: country imprinting and international competition», en S. Ghoshal y D.E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Nueva York, St. Martin's Press, pp. 136-154.
- KÖHLER, H. D.; MARTÍN MÉNDEZ, V. y VAN DEN BROEK, H. (2006), «La participación de los trabajadores en programas de reducción de plantilla: el caso del grupo Arcelor», *Sociología del Trabajo* 58, pp. 33-62.
- KÖHLER, H. D. y GONZÁLEZ BEGEGA, S. (2008), «Participación de trabajadores y reestructuración de la empresa transnacional», *Sociología del Trabajo* 63, pp. 49-68.
- LANE, C. y PROBERT, J. (2009), *National capitalisms, global production networks. Fashioning the value chain in the UK, USA and Germany*, Oxford, Oxford University Press.
- MAURICE, M.; SELLIER, F. y SILVESTRE, J. J. (1986), *The social foundations of industrial power*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- MARGINSON, P. y SISSON, K. (2004), *European integration and industrial relations. Multi-level governance in the making*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. (coords.) (1999), *Las relaciones de empleo en España*, Madrid, Siglo XXI de España.
- MÜLLER, F. (1994), «Societal effect, organizational effect and globalization», en *Organization Studies* 15 (3), pp. 407-428.
- PERLMUTTER, H. V. (1969), «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business* 4, pp. 9-18.
- REHFELDT, U. ; VOSS, E. ; PULIGNANO, V. et al. (2011), *Employee involvement in companies under the European Company Statute*, Dublín, Eurofound.
- RUBERY, J. y GRIMSHAW, D. (2003), *The organization of employment*, Houndsmill, Palgrave MacMillan.
- RUIGROK, W. y VAN TULDER, R. (1995), *The logic of international restructuring*, Londres y Nueva York, Routledge.
- RUIGROK, W. (2004), «The taming of the shrewd multinational corporation: the political economy of corporate and institutional restructuring», en M. Faust, U. Voskamp y V. Wittke (eds.), *European industrial restructuring in a global economy: fragmentation and relocation of value chains*, Gotinga, SOFI, pp. 369-382.
- SAINCY, B. (2006), «La négociation sociale dans un monde globalisé», en M. Descolonges y B. Saincy (dirs.), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, París, La Découverte, pp. 15-35.
- SHONFIELD, A. (1965), *Modern capitalism. The changing balance of public and private power*, Oxford, Oxford University Press.

- SORGE, A. (1991), «Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources», *Organization Studies* 121, pp. 161-190.
- STEVIS, D. (2010), *International Framework Agreements and Global Social Dialogue. Parameters and Prospects*, ILO Employment Working Paper 47, Geneva, International Labour Office.
- TOURAINÉ, A. (1998), «De la antigua a la nueva sociología del trabajo», *Sociología del Trabajo* 35, pp. 3-23.
- WHITLEY, R. (1999), *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford, Oxford University Press.