

Globalización y relaciones laborales: comparación entre Francia y España

ISABEL DA COSTA¹

Resumen:

Este trabajo se sitúa en el contexto teórico del debate sobre la tendencia hacia convergencia de los diversos sistemas de relaciones laborales ligada al fenómeno de la globalización económica. Se parte con una breve presentación del estado actual de la cuestión en la que se hace referencia a los planteamientos del «industrialismo» de los años sesenta y a los de la teoría de las elecciones estratégicas de los ochenta y noventa. A través de una investigación empírica sobre la implantación de empresas japonesas en Europa, y particularmente en Francia y en España, se hace ver cómo el hecho no se traduce en ningún tipo de homogeneización de las relaciones laborales. En cada país se mantienen, reproduce y, a la vez, se re-construyen unas relaciones laborales peculiares. Las instituciones y la dinámica de los actores socio-laborales no sólo cuentan en los procesos prácticos de globalización sino que, además, son entidades activas en su desarrollo.

Palabras clave: *Globalización económica, relaciones laborales, industrialismo, elecciones estratégicas.*

¹ Centre d'Etudes de l'Emploi. «Le Descartes I», 29 Promenade Michel Simon, 93166 Noisy-Le-Grand CEDEX, FRANCE. Tel.: 33. 01. 45. 92. 68. 55 Fax: 33. 01. 49. 31. 02. 44 email: Isabel.dacosta@cee.enpc.fr.

Artículo traducido por Beth Gelb.

Abstract:

This paper is framed within the theoretical context of the debate on the trend towards the convergence of the various systems of industrial relations linked to economic globalisation. It begins with a brief presentation of the current state of the art, making reference to ideas such as the industrialism» of the 1970s and the theory of strategic elections of the 1980s and 1990s. By using empirical research on the implementation of Japanese firms in Europe, particularly in France and Spain, it is proven that this does not bring about any equalisation of labour relations. Each country maintains, reproduces and rebuilds its own special brand of industrial relations. Not only do institutions and the dynamics of social and labour players count in the practical processes of globalisation, they are active players in its development

Key words: economic globalization, industrial relations, industrialism, strategic elections.

La globalización e internacionalización económica, así como la regionalización y la europeización son todas ellas nociones utilizadas por los sociólogos para analizar los cambios que se están produciendo en la economía mundial actualmente. Como suele ser el caso, a la hora de utilizar tales nociones, los diferentes autores se refieren a cosas distintas o a cambios distintos. Sin embargo, una hipótesis implícita común es que los cambios económicos tienen una repercusión en las relaciones laborales, en los sistemas de relaciones laborales y en la gobernanza del empleo y de las condiciones laborales. Aún siendo una hipótesis bastante razonable, el alcance y el tipo de repercusión de dichos cambios económicos en las relaciones de empleo no siempre es evidente ni fácil de identificar ni de cuantificar. Esto es así especialmente en Europa, donde, como observan Hyman y Traxler (2000, p. 139):

«La integración económica se ha ido profundizando y ha habido además avances en la construcción de unas ins-

tituciones europeas de relaciones laborales. Sin embargo, a la vez, las instituciones nacionales retienen el papel principal en la regulación del empleo.»

El tema de la globalización económica y de la gobernanza del empleo y de las condiciones de trabajo evoca en la literatura sobre relaciones laborales el debate sobre la convergencia o divergencia de los diferentes sistemas de relaciones laborales. Por lo tanto, en esta ponencia, empezaré por abordar dicho debate y por intentar identificar cómo la teoría de las relaciones laborales afronta las repercusiones del cambio económico en la situación final de las relaciones laborales. Luego, pasaré a dar un ejemplo concreto de cómo llevan a la práctica dichas relaciones las empresas niponas que producen en Europa, concretamente en Francia y en España, para dejar constancia de la importancia de la interacción entre las estrategias de los actores y los factores institucionales en la determinación de las condiciones de empleo y de trabajo en Europa.

1. EL IMPACTO TEÓRICO DEL CAMBIO ECONÓMICO EN LA SITUACIÓN DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES

1.1. El debate sobre la convergencia

El debate sobre la convergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales data de los años sesenta con la publicación del trabajo de Kerr, Dunlop, Harbison y Myers titulado «*Industrialism and Industrial Man*» (1960, 1964). En aquella época, no se hablaba de «globalización» sino «industrialización», aunque para los autores (1964, p. 3): «*El siglo veinte es un siglo de una enorme y profunda transformación mundial*». A pesar de la ola de protestas que marcaban las relaciones laborales en muchos países en los años sesenta, los autores optaron por enfocar su análisis en las estructuras y la normativa de las relaciones del empleo.* (1964, p. 8-9):

«En lugar de centrarnos tanto en la protesta, nos centramos en un fenómeno más universal que afecta a los

trabajadores, a saber, la inevitable estructuración de los directores y los dirigidos en el curso de la industrialización. En todos los países se está desarrollando un entramado complejo de normas que vinculan al trabajador al proceso industrial, a su trabajo, a su sociedad, a unas pautas de conducta. ¿Quiénes establecen estas reglas? ¿Cuál es su naturaleza? No se trata de gestionar la protesta, sino de estructurar la fuerza laboral. He aquí el problema laboral en el desarrollo económico. (...) Por lo tanto, examinar la estructuración de la fuerza laboral es notar las realineaciones políticas que definen tanto los papeles de los diferentes grupos que participan en los procesos de establecimiento de las normas así como la evolución de esas mismas normas substantivas que rigen el mundo del trabajo.»

Entre dichos grupos, los autores estudian las estrategias determinantes de distintos tipos de «elites industrializantes» que pueden tener cabida en cinco categorías: la clase media (y el mercado abierto); la elite dinástica (y la sociedad paternal); el administrador colonial (y el «país metrópoli»); los revolucionarios intelectuales (y el estado centralizado); el líder nacionalista (y el papel del Estado como guía). No es necesario desarrollar las características asociadas a cada tipo de elite. Basta decir que para los autores, el camino a recorrer era lo que ellos llamaron el del «Industrialismo Pluralístico»², y por lo tanto, imaginaron una convergencia hacia aquel tipo de pluralismo. (1964, p. 233):

«El industrialismo es tan complejo y está sujeto a tantas presiones internas contradictorias que nunca puede asumir una estructura única e invariable; pero sí puede ir modificándose en torno a un tema general, y ese tema

² Para los autores el «Industrialismo Pluralístico» significaba: «Este término se utiliza para referirnos a una sociedad industrializada que no es gobernada ni por una elite omnipotente (el modelo monístico), ni por la interacción impersonal entre un sinfín de grupúsculos con un poder relativamente igualado y atomizado (el modelo atomístico de la teoría económica). La complejidad de una sociedad plenamente industrializada requiere, en aras de la eficacia y la iniciativa, un cierto grado de descentralización del control, sobre todo en las industrias de bienes y servicios de consumo; aunque también requiere una buena medida de control centralizado por parte del Estado así como muchas operaciones pero con organizaciones a gran escala.» (1964, p. 232).

general es el pluralismo. Aunque no llegue a ser universal en todas las sociedades del mundo hasta que pasen varias generaciones, el rumbo ya se vislumbra suficientemente claro.»

Aunque se ha criticado la tesis de «*Industrialism and the Industrial Man*», sobre todo por su determinismo tecnológico y económico, dicho libro se ha convertido en un clásico para la comparación internacional de las relaciones laborales.

En los años setenta, los estudios como el de Dore (1973) o el de Maurice, Sellier y Silvestre (1977, 1982) compararon diferentes países e intentaron explicar sus divergencias a través de sus diferencias culturales o de sociedad. Aunque estas comparaciones de «modelos nacionales» no tuviesen el alcance internacional del estudio de Kerr *et. al.*, sí que cuestionaban seriamente la tesis de convergencia propuesta. En los años ochenta, aparecieron varios estudios sobre relaciones laborales que comparaban las características de dichas relaciones en diferentes Estados-nación, y a menudo elaboraban tipologías por grupos de países (Giles, 1996; Rehfeldt, 1996; Fouquet, Rehfeldt y Leroux, 2000). Muchos de estos trabajos recalcan la persistencia de divergencias nacionales en los sistemas de relaciones laborales: otros ponían el acento en las tendencias comunes. De manera que ha habido un animado debate sobre la divergencia en las relaciones laborales desde los años sesenta.

En los años noventa el debate se renovaba con una nueva comparación internacional en la que participaban investigadores de once países de la OCDE coordinados por un equipo de la MIT. Los primeros resultados fueron publicados por Locke, Kochan y Piore (1995). Como explican los autores, el proyecto comenzó con una nueva metodología desarrollada por investigadores del MIT para estudiar las relaciones laborales dentro de y entre países. Esta nueva teoría de relaciones laborales, a menudo acuñada como «elección estratégica» tenía como objetivo determinar las repercusiones de la competencia internacional y las nuevas técnicas de producción en las relaciones de empleo*. Llevó al debate, a la polémica, y a varios trabajos. El primero de ellos utilizó un marco analítico común y los demás comparaban los cambios en diversos sectores de la economía.

El marco analítico común presentado por Locke, Kochan y Piore recoge cuatro prácticas empresariales relacionadas con el empleo: los cambios en la organización del trabajo debidos a una nueva tecnología o unas nuevas estrategias de competencia; unos nuevos regímenes salariales; una evolución de la formación y las cualificaciones para adecuarse a las nuevas necesidades de las empresas; y las cuestiones de la seguridad en el empleo. Los casos estudio de países no muestran una adaptación uniforme a las nuevas condiciones de competencia internacional, pero los autores sí esbozan tendencias comunes, tales como la descentralización a nivel de empresa de las relaciones laborales y las estrategias de relaciones humanas, en las que la dirección es quien inicia el cambio (p. 158); una mayor flexibilidad en la organización del trabajo; una mayor importancia de la formación y las habilidades en el mercado laboral; y un declive en la afiliación a sindicatos. A continuación, los autores pasan a describir las diferentes formas en las que los países se adaptaban a dichas presiones de cambio. Sin embargo, en su resumen los autores hacen hincapié en tres tipos de tensiones en las formas de adaptación: A la vez que se plantean estrategias basadas en el valor añadido de la consecución de los mejores resultados tanto para la dirección como para los trabajadores (p. 168), los autores señalan que las empresas a menudo combinan dicha mejora con estrategias basadas en la reducción de costes; una mayor flexibilidad en la organización del trabajo parece llevar a una polarización entre los trabajadores que tienen acceso a unas prácticas innovadoras y los que no, aumentándose así las desigualdades sociales (p. 170). Finalmente, los autores están a favor de una intervención por parte de las instituciones de relaciones laborales para garantizar el acceso a dichas innovaciones en lugar de volver a las relaciones y legislación laboral tradicionales (p. 171). Por último, los sindicatos están perdiendo sus afiliados y su poder en un momento en el que las aportaciones de los trabajadores son necesarias.

En sus conclusiones Locke, Kochan y Piore admiten tres resultados principales de su estudio. El primero es la evolución de la teoría mediante debates sobre si las elecciones estratégicas de los actores o de las estructuras institucionales determinan los cambios y los modelos constatados en los diferentes contextos.

En segundo lugar, el hecho de que no exista una respuesta única ante el aumento de la competencia pone en tela de juicio los modelos neo-liberales de economía de mercado ya que el mercado no determina los resultados sino que las relaciones de empleo* son configuradas sistemáticamente por instituciones que reducen las presiones externas e influyen en las estrategias de los actores (p. 174). Por último, hace falta más investigación micro-económica para construir nuevos modelos teóricos y para poder proporcionar consejos en foro político. Asimismo, los autores esperan que el viejo debate sobre la convergencia de los diferentes sistemas de empleo llegue a su fin.

¿Pero no hay en el trabajo de Locke, Kochan y Piore la idea de la existencia de ciertos rasgos de las relaciones laborales que van en la vía de la convergencia? En realidad, debido a su insistencia en la descentralización de las relaciones laborales a nivel de empresa, cosa que no se encuentra en otros estudios como por ejemplo el de la OCDE (1994), y a su tendencia a apoyar un nuevo modelo o una sola manera mejor («*one best way*») —es decir, estrategias basadas en el valor añadido, innovaciones con una flexibilidad en lugar del retorno a las relaciones y a la legislación laboral tradicionales, que se parece mucho al modelo norteamericano de relaciones de empleo*— su trabajo aporta más para renovar el debate que para resolverlo.

1.2. La interacción entre las estrategias, las instituciones y la economía

Una de las deficiencias de la teoría y la literatura comúnmente aceptadas es que dan por sentado al entorno económico como fuerza externa que induce al cambio en el sistema, y suponen que sus normas se ajustan a dicho entorno. Cuando los autores logran evitar los escollos del determinismo económico, elemento frecuente en los análisis basados en datos empíricos y estudios caso, invariablemente llegan a la conclusión, al igual que Locke, Kochan y Piore que las normas de las relaciones de empleo no están determinadas por el mercado sino por las instituciones de relaciones laborales que influyen en las estrategias de los actores.

No obstante, rara vez se plantea la existencia de una interacción más dinámica entre los sistemas económico y de relaciones laborales, en la que quepa la posibilidad de que el sistema de relaciones laborales influya sobre el sistema económico (Michon, 1996, da Costa y Murray, 1996), en la que sea concebible que las relaciones laborales pudieran afectar al crecimiento económico y a la competitividad de diferentes maneras (da Costa, 1998). En varios países europeos, la existencia de pactos sociales tendería a apuntar en este sentido.

Por consiguiente, en lugar de enfocar sus análisis en la interacción entre las estrategias de actores e instituciones, sobre todo en las relaciones con la legislación y la política de la protección social y laboral, los estudios de comparación internacional suelen proponer teorías de «convergencia» que pueden ser criticadas por su determinismo económico y su falta de realismo, pues siempre se pueden encontrar ejemplos de países que no encajan en las tipologías o que no siguen las tendencias comunes identificadas.

A pesar de los esfuerzos de vincular los cambios económicos con la situación las relaciones de empleo mediante la enunciación de similitudes, por ejemplo la descentralización de las relaciones laborales inducida por la globalización, a menudo es difícil encontrar las pruebas empíricas dada la divergencia persistente entre los acuerdos y los rasgos institucionales de cada sistema nacional de relaciones laborales. Esto es así sobre todo en el caso de Europa. Como señala Jacques Freyssinet (1993, p. 12):

«La construcción europea es primero la reunión de espacios sociales heterogéneos sujetos a una reglamentación común de mercado; segundo el establecimiento de otro nivel institucional que se articulará con los ya existentes y que estará dotado de reglas específicas y medios de intervención. Finalmente, es el marco de la posible génesis de nuevos actores mediante la reunión, la recomposición, o ambas, de los actores existentes.

La experiencia y el análisis llevan al rechazo de las hipótesis presupuestas o explícitas de los arquitectos de Europa, según los cuales la unificación económica por sí sola sería un factor de convergencia de las formas de organización social. Ciertamente, la presión de las limitaciones

de una economía común sobre los diferentes sistemas nacionales de relaciones laborales se nota, pero la manera de reaccionar de dichos sistemas demuestra sobre todo la amplitud de su heterogeneidad».

Por lo tanto, una interacción menos determinista y más dinámica entre el cambio económico y su incidencia en las relaciones laborales es una cuestión importante que debe ser examinada con mayor profundidad por la teoría de las relaciones laborales si va a integrar a Europa como un nuevo nivel de análisis (da Costa, 1999).

Una manera de abordar este tema es teniendo en cuenta los diferentes niveles de impacto del cambio económico. De hecho, el mismo tipo de cambio económico no tiene siempre el mismo impacto en el lugar de trabajo, en la empresa, en el sector, o a nivel nacional o internacional. A modo de ejemplo, si con los métodos nipones de producción se puede aumentar tres veces la producción a nivel de fábrica, como sugiere Womack *et al.* (1991), y la demanda de los bienes producidos no aumenta en la misma proporción, el resultado puede ser la regulación de empleo de una parte de la plantilla y un aumento del desempleo a nivel del sector, que tendrá que ser tratado mediante un convenio colectivo o los acuerdos de protección social que prevalecen en el sector, o ambos. Por lo tanto, no hay que soslayar sino más bien hacer mayor hincapié en la articulación de diferentes niveles de convenios colectivos o de relaciones laborales y en su interacción con las políticas sociales.

Cuando analizan la transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos, Kochan, Katz y McKersie (1986) amplían el ámbito tradicional, es decir convenios colectivos a nivel de empresa, para incluir dos niveles más, dado que consideran que el proceso de la negociación de los convenios colectivos actualmente está afectado por y debe adecuarse a las fuerzas que operan a un nivel superior y a un nivel inferior de su estructura tradicional. Dichas fuerzas son las decisiones estratégicas de la dirección por un lado, y por el otro lado, las interacciones cotidianas en el lugar de trabajo. El ámbito tradicional de la negociación de los convenios colectivos se coloca por lo tanto en un nivel intermedio y pierde su estatus de objeto pri-

vilegiado de estudio en las relaciones laborales dado que ya no puede explicar por sí solo las prácticas actuales ni el resultado de la interacción entre los actores del sistema de relaciones industriales, mientras que para los autores:

«La misión de la teoría de relaciones laborales es identificar las variables o fuerzas institucionales que son clave en la determinación de los resultados de las relaciones entre los trabajadores y la dirección.» (p. 16).

En el nivel superior, aunque los autores tienen en cuenta a otros actores, deciden colocar los valores y las estrategias de la dirección en el centro de su análisis porque a su juicio, las estrategias de los trabajadores y de los gobiernos no han cambiado (pp. 12-13). Su reformulación de la teoría de Dunlop (1958) sobre los sistemas de relaciones laborales, a menudo llamada la «teoría de la elección estratégica» («*strategic choice theory*»), ha sido debatida ampliamente a nivel internacional por los especialistas en relaciones laborales (da Costa, 1990). Esta teoría ha dado lugar a una serie de estudios que tratan los efectos de la difusión y el rendimiento de las innovaciones en la gestión de recursos humanos. No obstante, uno de los problemas de esta literatura, además del hecho de que los resultados cuantitativos del rendimiento no siempre son fáciles de medir ni son concluyentes, es que a menudo soslaya el efecto de estas nuevas políticas de empleo en los trabajadores y los sindicatos. Como han señalado Godard y Delaney (2000, p. 491):

«Al centrarse en los rendimientos económicos que valoran los patronos, la investigación se ha olvidado de examinar los efectos que tienen las prácticas de gestión de recursos humanos (HRM) en los trabajadores, el trabajo y la sociedad».

Además, los estudios dejan de lado las interacciones entre las estrategias de recursos humanos y otras estrategias de la dirección que son importantes, sobre todo cuando se trata de empresas multinacionales que operan en diferentes contextos nacionales o cuando tienen que reestructurar y optan por dar mayor impor-

tancia a otros factores distintos del de la productividad a la hora de decidir sobre el cierre de una planta en un país determinado.

Sobre todo, las innovaciones y estrategias de la dirección no funcionan en el vacío. Nuestro propio estudio sobre las prácticas de gestión y de recursos humanos de las empresas niponas transplantadas en Europa sugiere que no hay que dar por sentado el cambio económico y que la situación de las relaciones laborales no está determinada solamente por las estrategias de la dirección sino también por la interacción entre estas estrategias y las de otros actores implicados, así como por las instituciones de relaciones laborales donde se ejecutan dichas estrategias.

2. LAS RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS JAPONESAS EN EUROPA

Se han debatido ampliamente tanto en Europa como en Norteamérica las estrategias y prácticas de gestión japonesas. Abunda la literatura que las percibe como el origen de un nuevo modelo de crecimiento económico. Mientras que los primeros estudios sobre el «modelo japonés» hicieron hincapié en los factores culturales y dieron una idea general de la diversidad, el éxito de los trasplantes nipones funcionando en el mismo medio socio-institucional que otras empresas llamó la atención sobre las innovaciones organizativas, como por ejemplo la producción *just-in-time* (justo a tiempo) y a pequeña escala, así como sobre las relaciones de cooperación a largo plazo que podrían propiciar la implicación del trabajador y provocar un cambio en los sistemas de relaciones laborales. No nos incumbe aquí hacer un repaso de los análisis teóricos sobre el modelo japonés (da Costa, 1994). Se trata más bien de lo que se puede aprender de las prácticas de gestión y relaciones laborales en las empresas niponas ubicadas en Europa en cuanto al impacto del cambio económico en las relaciones de empleo, en este caso la globalización mediante la inversión directa por parte de una multinacional.

Junto con Annie Garanto, he llevado a cabo una encuesta sobre la organización de la producción y las prácticas de la dirección en materia de relaciones laborales en empresas productoras niponas ubicadas en Europa (da Costa y Garanto,

1993a; 1993b). Utilizamos dos fuentes principales: una encuesta estadística de todas las empresas productoras japonesas que producen en Europa y una serie de entrevistas que se hicieron en una muestra de dichas empresas. Nuestro análisis cuantitativo se basa en unos datos detallados, parte de los cuales están sin publicar, de la encuesta JETRO de empresas productoras niponas en Europa, encuesta que la oficina JETRO de Tokyo tuvo la amabilidad de poner a nuestra disposición. Estos datos desglosan por país, sector, tamaño de la empresa, accionariado y año de comienzo las tres cuestiones que nos interesaban especialmente: las prácticas de gestión, las relaciones laborales, y la presencia sindical. El análisis cualitativo se basa en una encuesta sobre la gestión de recursos humanos, la organización del trabajo, y las relaciones laborales. Llevamos a cabo la encuesta en una muestra de 20 plantas productoras niponas en Francia y España, de distintos sectores: metalúrgico, químico y eléctrico, con una definición amplia de los mismos. Visitamos tanto las plantas grandes como las pequeñas (véase Cuadro 1) y entrevistamos a directores, tanto nipones como autóctonos, además de a representantes sindicales. Los resultados de nuestro estudio tratan algunas cuestiones teóricas y destacan no sólo la importancia de la interacción entre las estrategias de los diferentes actores implicados, sino también la de los factores institucionales en las relaciones laborales, sobre todo los que tienen que ver con la representación de los trabajadores.

2.1. La difusión del «modelo japonés» en Europa

Los datos estadísticos tanto de JETRO como de nuestra propia encuesta muestran que los trasplantes nipones en Europa no encajan en la imagen típica del «modelo japonés». Los rasgos que más se atribuyen a dicho modelo, como por ejemplo las relaciones de empleo* vitalicias, la organización de la producción del tipo justo a tiempo (*just-in-time* o JIT) o incluso los llamados círculos de calidad (*quality circles* o QC), no prevalecen entre los manufactureros nipones en Europa. La seguridad en el empleo existe en tan solo el 11% de dichas empresas y el departamento de gestión de los recursos humanos es uno de los

Cuadro 1
Muestreo de trasplantes industriales nipones visitados en 1992

| Industria | Tamaño | Fecha | Capital nipón | Tipo de trasplante | Presencia Sindical |
|----------------|---------|-------|---------------|--------------------|----------------------------------|
| FRANCIA | | | | | |
| Química | | | | | |
| C1 | <49 | 1978 | 100% | Nueva creación | |
| C2 | 50-99 | 1966 | 100% | Nueva creación | |
| C3 | 500-999 | 1984 | 100% | Adquisición | CG.T., C.F.D.T. |
| C4 | >1.000 | 1984 | 100% | Adquisición | CG.T., CG.T.-F.O. |
| C5 | >1.000 | 1988 | 100% | Adquisición | CG.T., C.F.D.T. |
| Metalúrgica | | | | | |
| M1 | 50-99 | 1983 | 100% | Nueva creación | |
| M2 | 50-99 | 1972 | 95% | Adquisición | CG.T.-F.O. |
| M3 | 100-199 | 1987 | 55% | Adquisición | CG.T., C.F.D.T. |
| M4 | 300-499 | 1985 | 100% | Adquisición | CG.T., C.F.D.T. |
| Eléctrica | | | | | |
| E1 | 100-199 | 1988 | 100% | Nueva creación | C.F.D.T. |
| E2 | 200-299 | 1990 | 75% | Nueva creación | |
| E3 | 300-499 | 1986 | 75% | Nueva creación | |
| E4 | 300-499 | 1980 | 100% | Nueva creación | |
| E5 | 500-999 | 1981 | 96% | Nueva creación | |
| ESPAÑA | | | | | |
| Química | | | | | |
| C1 | <49 | 1979 | 100% | Adquisición | E.L.A., CC.OO., |
| C2 | >1.000 | 1988 | 100% | Adquisición | U.G.T., L.A.B. |
| Metalurgia | | | | | |
| M1 | 50-99 | 1976 | 100% | Nueva creación | CC.OO. |
| M2 | >1.000 | 1980 | 68% | Adquisición | CC.OO., U.G.T., Company-Union |
| Eléctrica | | | | | |
| E1 | 50-99 | 1986 | 80% | Nueva creación | CC.OO., U.G.T. |
| E2 | 500-999 | 1982 | 100% | Nueva creación | CC.OO., U.G.T. |

Fuente: Isabel da Costa y Annie Garanto, «Entreprises japonaises et syndicalisme en Europe», *Le mouvement social*, n.º 162, janvier-mars 1993, p. 112.

departamentos en los que más se delega la toma de decisiones a los directores locales, siendo asimismo uno de los departamentos que tiene el mayor número de directores reclutados localmente. Las decisiones sobre la producción se delegan en los directores locales con menor frecuencia (en el 60% de las empresas), mientras que sólo el 13% de las empresas utilizan el sistema JIT y sólo el 38% tienen círculos de calidad. Además, dichas prácticas son más características de las empresas mixtas que de las empresas de capital nipón trasplantadas. Es como si los socios europeos de las empresas niponas tuviesen más interés en introducir «métodos japoneses» que los mismos japoneses ahora que el «modelo japonés» ha venido a sustituir a la moda de «gestión participativa» de los años ochenta...

De hecho, las prácticas de gestión que prevalecen entre los productores nipones en Europa son los que tienen que ver con la «comunicación interna» que favorece una identidad colectiva dentro de la empresa. Nosotros interpretamos la importancia que las empresas dan a la comunicación interna como una estrategia general de motivación de los trabajadores que pretende lograr su colaboración activa en la producción. Sin embargo, dicha estrategia no siempre da sus frutos. Nuestro estudio demuestra que la cooperación a veces es inducida por el temor al desempleo y no siempre refleja la auto-realización en el trabajo. Además, los datos del JETRO de absentismo laboral y tasas de rotación* muestran una cierta forma de resistencia de parte de los trabajadores, y los datos sobre horas trabajadas muestran las dificultades que encuentran las empresas niponas para conseguir la movilización deseada: el 32% de las empresas encuentra dificultades para imponer horas extra mientras que el 31% encuentra dificultades para conseguir que sus empleados trabajen los fines de semana o días festivos (da Costa y Garanto, 1993a). Se podría interpretar esta situación como una reticencia cultural de los trabajadores europeos que valorarían más su tiempo de ocio que sus homólogos japoneses. Pero también se puede entender como una negativa a cuestionar los acuerdos sociales, dado que las normas sobre jornadas laborales existen en los distintos marcos jurídicos nacionales en Europa y también son objeto de convenios colectivos.

En nuestro estudio, comparamos los cambios específicos en las prácticas de gestión y en las relaciones laborales en dos empresas niponas que fabrican el mismo tipo de producto en Francia. Las prácticas de gestión para inducir a la cooperación de los trabajadores eran un tanto parecidas y se daba la presencia de más de un sindicato en ambos casos. Sin embargo, la primera empresa fue un ejemplo de la persistencia de actitudes conflictivas (tipo «ellos y nosotros») sobre todo porque no se mantenía la estrategia de comunicación interna de la empresa a todos los niveles jerárquicos (en particular los cuadros medios y los capataces) y porque era contraria tanto a la fórmula salarial como a las prácticas de intensificación del trabajo entre los obreros. Contrariamente, la segunda empresa mostraba cómo un espíritu de equipo se podía lograr, de manera pragmática, mediante una atención permanente de la jerarquía, una coordinación consecuente entre innovaciones de tipo JIT o TQM, mediante la fórmula salarial, y el esfuerzo deliberado para implicar a los sindicatos en el proceso de cambio. No obstante, desde la perspectiva de los trabajadores, ni siquiera es perfecto este ejemplo ideal porque no se había negociado la nueva flexibilidad de los trabajadores para incluirla en las cláusulas* del convenio colectivo y porque la auto-regulación de los equipos de trabajo tendía a excluir a los trabajadores menos eficientes.

Por lo tanto, aunque la estrategia principal de las empresas niponas implique la comunicación interna y aunque su punto fuerte pueda ser la motivación de los trabajadores o la forma utilizada para conseguir la cooperación de los mismos, en cualquier caso, dicho proceso requiere de la congruencia a largo plazo entre la estrategia de comunicación interna y las prácticas cotidianas de los trabajadores. En definitiva, el éxito de la estrategia depende de la interacción entre diferentes actores o grupos dentro de la empresa.

2.2. El resultado de las relaciones laborales: las instituciones importan

Las nuevas estrategias y prácticas que fomentan la implicación de los empleados y una identidad común entre los inte-

reses de la empresa y los de los trabajadores podrían suponer un problema para los sindicatos. Algunas publicaciones sobre este tema revelan un temor a la «niponización» de Europa mediante formas particulares de relaciones laborales que dejarían fuera a los sindicatos, lo que nos ha parecido algo exagerado. Al contrario, las plantas productoras niponas en Europa parecen haberse adaptado al contexto Europeo en sus relaciones con los sindicatos dado que estos últimos están presentes en el 46% de todas las empresas productoras niponas en Europa, y en un 64% de las que tienen más de 50 empleados, aún teniendo en cuenta que más de la mitad de dichas empresas se establecieron después de 1986 durante un período de crisis para los sindicatos en muchos países europeos. Incide sobre todo en la tasa de presencia sindical en dichas empresas el tamaño de la misma y la fecha de su arranque (cuanto más grandes y más antiguas, más probable es que dé la presencia de un sindicato), como es también el caso en las empresas europeas en general (da Costa y Garanto, 1993a, p. 105-9). Además, hay diferencias notables por países y sectores que pueden ser trazados hasta la interacción entre las distintas historias del movimiento sindical, los acuerdos institucionales, y las formas concretas de implantación nipona en cada caso. De los cuatro países principales de presencia nipona en Europa, decidimos comparar Francia, por tener la menor afiliación sindical en empresas productoras niponas (28%), con España por tener la mayor afiliación (64%) en las empresas a la vez que ambos países tienen unas tasas y formas de afiliación sindical generales muy parecidas.

Nuestra comparación de estos dos países, basada en una muestra de 20 casos de estudio de empresas productoras niponas, sacó a la luz la importancia de un factor que rara vez se considera en los análisis de la difusión de los métodos nipones: la necesidad de hacer una distinción entre los *brown sites*, empresas existentes adquiridas por grupos nipones, y los llamados *greenfield sites* de nueva implantación. Temas como la transformación de las prácticas de gestión o de implicación de los trabajadores son diferentes según el tipo de planta. Mientras que las empresas de reciente creación, en el contexto actual de desempleo y declive del sindicalismo en muchos países de Euro-

pa, pueden ser muy selectivas a la hora de contratar a los trabajadores, en las empresas ya existentes la dirección hereda una comunidad de trabajo ya constituida con sus propias costumbres e historia de relaciones jerárquicas que pueden ser muy difíciles de cambiar. Como se ve en el Cuadro I, en la muestra de empresas francesas, los sindicatos estaban presentes en todas las plantas ya existentes pero casi no estaban presentes en las plantas de nueva creación, lo que puede explicarse por el declive generalizado* de los sindicatos, sobre todo en caso de plantas nuevas (sean niponas o no) en Francia. Sin embargo en España, los sindicatos estaban presentes en casi todas las plantas que visitamos, lo que puede explicarse por la estructura jurídica de reconocimiento de los sindicatos y de los convenios colectivos y por la estrategia activa por parte de los sindicatos, para los que el número de delegados sindicales elegidos cada cuatro años por el Comité de Empresa determina la representación proporcional del sindicato en la firma de los convenios colectivos. Por lo tanto, los factores institucionales y cómo son utilizados por los actores en los sistemas de relaciones laborales parecen condicionar las diferencias que se observan en nuestro estudio comparativo.

Los trasplantes nipones en Francia y España parecen haberse adaptado bien al pluralismo sindical característico de estos países. Las empresas que visitamos no consideraron problemático dicho pluralismo. En la mayoría de los casos de nuestra muestra, las empresas presentaban pluralidad sindical y no encontramos ningún caso de eliminación de ningún sindicato como resultado de la estrategia de gestión. Si ciertas empresas niponas (así como otras multinacionales) han logrado convenios de «un solo sindicato» en el Reino Unido, por ejemplo, puede ser porque se trataba de plantas de nueva creación en un periodo difícil para los sindicatos y no por la insistencia rotunda por parte de dichas empresas en aplicar prácticas concretas de relaciones laborales de corte «japonés». Por lo tanto, creemos que los factores organizativos no condicionan las relaciones laborales en los trasplantes nipones ni más ni menos que los tecnológicos, y que los marcos nacionales de negociación sindical son un elemento importante que explica tanto la presencia sindical como la situación de las relaciones laborales.

A nivel local, existe una gran diversidad entre las situaciones además de un gran pragmatismo. Entre las empresas niponas productoras que visitamos en Europa, algunas de ellas no utilizaban métodos «japoneses», de la misma forma que Volkswagen o Renault, a la hora de crear nuevas plantas en el extranjero, no intentan necesariamente reproducir sus modelos alemanes o franceses. También había empresas cuya estrategia era trasladar el «modelo japonés», pero incluso cuando lograban motivar a los trabajadores y conseguir su colaboración, esto no parecía implicar la eliminación de los papeles tradicionales de los sindicatos.

Cuando se analiza una estrategia militar o política, es fácil comprender que el resultado de dicha estrategia, su aplicación real o los hechos que emanan de ella pueden ser diferentes de los pretendidos. Las estrategias de relaciones laborales no suponen una excepción en este sentido. La dirección tiene sus estrategias de marketing, producción, recursos humanos, etc., indudablemente, pero la competencia, los consumidores, los sindicatos, los trabajadores mismos y los representantes públicos también tienen las suyas. Y es justamente la interacción entre estas diferentes estrategias, que pueden ser o no compatibles entre sí, la que explica los resultados finales, resultados que por regla general, al igual que en el campo de batalla o en el foro político, rara vez coinciden con las primeras estrategias y planificación.

Nuestro estudio muestra que la estrategia principal de las empresas niponas podría ser la de la motivación de los trabajadores mediante la comunicación interna, pero que, en todo caso, no hay que dar por sentado el éxito de dicha estrategia. La implicación de los trabajadores y su identificación con los objetivos de la empresa es un proceso largo que debe tener en cuenta no sólo la estrategia de la dirección —y las estrategias de los capataces, de los ejecutivos, y de los directores locales y nipones no siempre coinciden totalmente— sino también las de otros actores: los sindicatos, los trabajadores e incluso los representantes públicos locales que a menudo están implicados en su ámbito territorial en la implantación de nuevas empresas o en la compra de otras ya existentes para crear o salvar puestos de trabajo; además las estrategias locales son concebidas en con-

textos institucionales concretos que limitan el campo de acción de los actores.

De la misma manera que la introducción del taylorismo o de la producción en masa no trajo consigo una homogeneización de las organizaciones sindicales y de la dirección, ni de las normas para la negociación colectiva, ni de relaciones laborales ni de los sistemas del Estado del bienestar, la introducción de la producción «ligera» y la implicación de los trabajadores no tiene por qué llevar consigo la «japonización» de las relaciones laborales en Europa. Dada la interacción de los actores en los diferentes niveles de los diversos sistemas nacionales de relaciones laborales, y la diversidad de sus estructuras institucionales y normas existentes, es probable que las empresas o la dirección se adapten a los contextos locales, aún cuando intenten propiciar su evolución. En todo caso, este es el tipo de dinámica que hemos constatado en nuestro estudio sobre las prácticas de gestión de las empresas productoras niponas en Europa.

Además, el tema de los beneficios que obtienen los trabajadores de un aumento en su participación es crítico no sólo en cuanto a la eficacia de dichas estrategias y métodos de gestión, sino también en cuanto a su efecto en las relaciones laborales. Si los trabajadores se motivan por la esperanza de una promoción o un aumento de sueldo, se trata de temas tradicionales de la negociación colectiva. Incluso se podría plantear que cuantos más sindicatos lograran obtener aumentos de sueldo y categorías de trabajo más ventajosas para los trabajadores, más motivados estarían estos últimos y más productivos serían. Si es el temor a ser despedido lo que motiva a los trabajadores, entonces los delegados de planta (en el caso de despidos individuales) y los Comités de Empresa (en el caso de las regulaciones de empleo) desde luego tienen un papel que desempeñar en Francia, así como los mecanismos nacionales de protección social. Por lo tanto, los contextos institucionales nacionales tanto de relaciones laborales como de protección social deben tenerse en cuenta siempre a la hora de considerar la implicación o participación de los trabajadores y la eficiencia en términos económicos.

Cada vez más estudios comparativos internacionales además del nuestro que hacen hincapié en el hecho de que las «institu-

ciones importan» (Van Ruysseveldt y Visser, 1996). Por lo tanto, un reto del futuro para la teoría de las relaciones laborales es la elaboración de nuevos conceptos que aborden la construcción y la evolución de las instituciones. Además, dado que los estudios comparativos a nivel europeo tienden a demostrar que son los países que tienen fuertes sindicatos y fuertes sistemas de relaciones laborales los que más logran resolver sus problemas de desempleo y de aumento de la competencia económica (Auer, 2000), los futuros estudios en este campo deben examinar la interacción dinámica entre el cambio económico y las instituciones de relaciones laborales y de protección social, teniendo en cuenta el centro de trabajo, la empresa, los sectores, y los niveles nacional, regional y europeo.

3. CONCLUSIONES SOBRE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y LAS RELACIONES LABORALES EN EUROPA

3.1. ¿Globalización o integración económica?

De la misma manera que no hay que presuponer la difusión del «modelo» japonés y su impacto en las relaciones laborales en Europa, sino valorarla con cuidado, tampoco hay que dar por sentado el impacto de otras formas de «globalización» en Europa.

En primer lugar, los investigadores siguen estando divididos sobre si existe una convergencia o divergencia de las instituciones nacionales que se enfrentan a la presión de la competencia internacional, tal y como señalan Berger y Dore (1996, p. viii):

«Con el tiempo, se ha puesto de manifiesto que nuestras preguntas y nuestras diferencias giraban en torno a si de los flujos económicos internacionales y el mercado llevarían o no a la convergencia de nuestras instituciones nacionales. Seguimos divididos sobre este tema.»

De hecho, visto desde el punto de vista de las estadísticas económicas, de momento la globalización no parece representar

una amenaza seria a la competitividad europea. Según Kleinknecht y ter Wengel (1998), los pautas geográficas de comercio exterior y de inversión extranjera directa no muestran que las economías europeas estén experimentando un proceso de aumento de la «globalización». Concluyen que se está desarrollando una internacionalización en forma de integración económica dentro del bloque de la Unión Europea (p. 638):

«Se puede caracterizar a la Unión Europea como a una economía cerrada y su dependencia relativa del comercio con los otros bloques comerciales no ha aumentado desde los primeros años sesenta. Además, en la medida en que el comercio sobrepasa las fronteras de la Unión Europea, la parte del león de las operaciones sigue dándose entre los países ricos de la OCDE, y en particular con los EE.UU. Al examinar los datos de comercio de largo plazo, incluso se puede cuestionar la proposición de que estamos experimentando una etapa única en la historia de la internacionalización.»

En segundo lugar, en cuanto al efecto de la «globalización» en las relaciones laborales en Europa, no parece haber ninguna prueba de la tendencia a la convergencia. Esta fue la conclusión de nuestro estudio sobre los trasplantes nipones en Europa, pero hay otros estudios recientes que también apuntan en el mismo sentido. Traxler and Woitech (2000) han mostrado que aunque sería concebible que las empresas transnacionales pudieran tener la oportunidad de dirigir su inversión hacia otros países donde el listón de las condiciones laborales es bajo y donde menos trabas al patronato ponen las instituciones de regulación, éstas no son las prioridades a la hora de elegir las ubicaciones y no parece que se siga tal estrategia. Al utilizar un análisis multivariable de regresión para investigar las tendencias en la densidad de la representación sindical en Europa entre 1970 y 1995, Sabine Blaschke (2000) encontró que la variable más importante para explicar el aumento, estancamiento o descenso en la densidad de la representación eran las instituciones, es decir, la existencia o no de planes de desempleo administrados por los sindicatos, el llamado sistema Ghent. Los factores económicos, sobre todo los cambios en la estructura del

empleo, también tienen su repercusión en la densidad de presencia de los sindicatos, pero los datos en este sentido son ambiguos en cuanto a su aplicación a la integración económica europea (p. 231). Cuando intentaron determinar si el aumento de la liberalización y de los flujos de capital había obligado a los gobiernos a recortar los gastos sociales y replegar la protección social, Alber and Standing (2000) destacaron la importancia de la evolución de las políticas nacionales (p. 112):

«El mensaje básico de nuestros estudios es, entonces, que hay una heterogeneidad marcada en la evolución reciente de las políticas sociales que abarca una cantidad asombrosa de variaciones según cada país. Este hecho lleva casi inmediatamente a la segunda idea básica que sugieren nuestros resultados: aunque los imperativos funcionales relacionados con la globalización sí existen, están mediados por las estructuras y políticas específicas de cada nación. La política resultante, por lo tanto, se ve afectada principalmente por el conflicto político dentro de cada país, y esto sobre todo en los países en transición de una dictadura a una democracia donde los que fijan las políticas deben preocuparse de la legitimización del nuevo orden.»

Si las pruebas empíricas, en particular las relacionadas con Europa, identifican más a menudo unos patrones divergentes de adaptación ¿porqué hay tantos investigadores que siguen enfocando sus análisis en las posibles convergencias presumiblemente inducidas por los cambios globales del mercado? Además ¿porqué hay que presuponer que existe una única adaptación mejor universal al estilo del «*one best way*» que es aplicable a todo tipo de plantas de producción, sectores económicos, regiones y países? Los avances tecnológicos, los nichos económicos, los sectores públicos protegidos, para mencionar sólo unos pocos elementos de la diversidad económica, conviven en todas las economías de mercado. Entonces ¿porqué no deberíamos considerar la existencia de diferentes maneras de adaptarse al cambio y diferentes normas de relaciones de empleo en los distintos niveles de las relaciones laborales? Sería un recurso

pragmático y hasta útil para proseguir la transformación en el nuevo milenio.

3.2. ¿Los convenios colectivos y la política social o el mercado?

Quizá las respuestas tengan menos que ver con el análisis científico que con la política, y en particular con la aceptación ciega del credo neo-liberal que nos quiere hacer creer que no hay alternativa alguna a los dictados económicos del mercado. Esto de hecho es una justificación ideológica para políticas sociales y laborales que podrían (y deberían) ser cuestionadas y debatidos democráticamente en foros políticos y sociales. Como señala Richard Hyman (1999, p. 2-3):

«Al igual que pasa con la noción de globalización, la noción de la liberalización está muy imbuida de un sesgo ideológico. Típicamente implica que la «liberación» de las fuerzas del mercado es una alternativa (superior) a la de la reglamentación social. Pero de hecho, el «mercado libre» no es una alternativa a la reglamentación sino una forma alternativa de reglamentación. (...) Sería peligroso y erróneo abrazar una lectura demasiado condicionado por factores económicos de las tendencias actuales, que contienen ambigüedades y contradicciones. La intensificación transnacional de las fuerzas del mercado tiene implicaciones reales y significativas que desafían la capacidad de reglamentación de los regímenes de relaciones laborales a nivel nacional; pero el despliegue ideológico de ideas como la de liberalización (y, más en general la de globalización) ayudan a crear una presunción fatalista y de autocumplimiento de que «no hay alternativa». Al contrario, descubrir alternativas es la labor propia del análisis de las relaciones laborales.»

Espero que este trabajo se haya mantenido fiel a dicha labor y haya hecho su aporte modesto a la emergencia de formas alternativas de pensamiento. Si en efecto las instituciones importan y si median las fuerzas del mercado, entonces no sería la mano invisible del mercado la que vendría a determinar la

presunta convergencia de las relaciones del empleo, sino más bien la interacción de las estrategias de los actores dentro de las limitaciones que marcan las instituciones —instituciones que a su vez pueden ser transformadas por la acción de dichos actores. Este enfoque implica que las normas de las relaciones laborales, las personas y la política importan, y que pueden tener un efecto en el resultado económico final, a saber, los salarios, el régimen de seguridad social, el gasto público, la fiscalidad, etc. Y esto ayuda a explicar la persistencia de las diversidades constatadas en los diferentes niveles de los sistemas de relaciones laborales. Sin embargo, si es así, entonces los objetivos y las orientaciones de las políticas económicas, es decir mayor eficiencia, rentabilidad y competitividad, no tienen que ser necesariamente las más valoradas por la dirección. También pueden serlo las más valoradas por otros colectivos de la sociedad, orientaciones tales como el pleno empleo, un alto nivel de protección social, una educación y otros servicios públicos de calidad, o hasta un medio ambiente limpio y seguro.

El efecto del pensamiento neo-liberal ha sido un elemento de cambio que ha influido en el debate académico y político sobre la evolución de las relaciones de empleo. Según Susan George (1999, p. 1):

«En 1945 ó 1950, si hubieras propuesto seriamente las ideas y políticas que forman parte del vademecum neo-liberal de hoy, te hubiesen tirado tomates y llevado directamente al manicomio. Al menos en los países occidentales, en aquel momento, todo el mundo era keynesiano, socialdemócrata, socialdemócrata católico/cristiano, o algún tipo de Marxista. La idea de que el mercado tenía que tomar las decisiones políticas importantes, la noción de que el Estado debía reducir voluntariamente su papel en la economía, o que las empresas fuesen otorgadas una libertad total, que se limitara a los sindicatos y que los ciudadanos tuviesen una menor y no mayor protección social —tales ideas eran absolutamente ajenas al espíritu de la época.»

En el periodo después de la segunda guerra mundial, los especialistas en relaciones laborales ayudaron a dar forma a los siste-

mas de dichas relaciones y a impulsar políticas marco-económicas proponiendo ideas tales como: se debe reconocer a los sindicatos quienes, como defensores de los intereses de los trabajadores, desempeñan un papel en la determinación de las condiciones de trabajo y empleo; la negociación colectiva es una forma de democracia laboral contrapuesta al poder unilateral de la dirección en el control de las relaciones laborales; la intervención del gobierno es necesaria para alcanzar una estabilidad económica, el pleno empleo, una normativa laboral, la protección social, etc.

En aquel periodo de industrialización, las teorías de relaciones laborales asignaban al cambio económico un peso importante en la explicación del porqué de las normas laborales. Hoy hace falta una perspectiva más dinámica. Las relaciones laborales están bien establecidas en la mayor parte de los países occidentales y sobre todo en Europa. A pesar de las presiones comunes de tipo económico, sobre todo aquellas que ejerce la integración económica europea, las respuestas nacionales varían y las diversidades persisten. Por lo tanto, los futuros estudios deberían investigar la aportación que pueden hacer dichos diversos sistemas de relaciones laborales al crecimiento económico y a los resultados del mercado, sobre todo los que tienen que ver con la evolución del empleo en el mercado laboral. Ya que ha surgido el empleo como tema fundamental en Europa (Freyssinet, 1998; Gilot y Saussu, 2000), las investigaciones tendrán además que examinar las consecuencias que los distintos tipos de relación entre los sistemas de relaciones laborales y protección social tienen en la regulación de las relaciones de empleo a diferentes niveles —en el trabajo, en la empresa, en los diferentes sectores, a nivel nacional, regional y europeo. Y por último, pero no menos importante, sobre todo teniendo en cuenta los pactos sociales en Europa, hay que lograr una mayor comprensión empírica y teórica de las interacciones entre la negociación colectiva y las políticas nacionales y europeas. Esta agenda de investigación ayudaría al pensamiento de relaciones laborales a construir nuevos modelos teóricos y a elaborar ideas y políticas más democráticas que las que emanan del pensamiento neo-liberal. Quizá también pueda propiciar cambios para que la reglamentación social prevalezca por encima del mercado en Europa.

Bibliografía

- ALBER JENS; GUY STANDING: «Social dumping, catch-up, or convergence? Europe in a comparative global context», in *Journal of European Social Policy*, vol. 10, n.º 2, May 2000.
- AUER PETER: «*Employment Revival in Europe: Labour Market success in Austria, Denmark, Ireland and the Netherlands*», ILO, Geneva, 2000.
- BERGER, SUZANNE; RONALD DORE (ed.): *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, Cornell University Press, 1996.
- BLASCHKE, SABINE: «Union Density and European Integration: Diverging Convergence», in *European Journal of Industrial Relations*, volume 6, number 2, July 2000.
- DA COSTA, ISABEL: «La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis: de Dunlop au débat actuel» in Jean-Daniel Reynaud et al. (ed.), *Les systèmes de relations professionnelles: Examen critique d'une théorie*, Editions du CNRS, Centre Régional de Publication de Lyon, 1990.
- DA COSTA, ISABEL: «Performance et concertation: quelques remarques autour de l'exemple japonais» in Diane Gabrielle Tremblay (ed.), *Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles?*, Presses Universitaires du Québec, 1994.
- DA COSTA, ISABEL: «Production à la japonaise et relations professionnelles en Europe», in Bourque R. et C. Bernier, eds., *Regards croisés sur la formation professionnelle et les relations professionnelles en Europe et au Québec*, Université Laval, (collection Instruments de Travail, n.º 29), 1998.
- DA COSTA, ISABEL: «Industrial Relations Theory and the European Challenge», in IREC 1999 Conference, *Employment Relations: Regulation and Deregulation in Europe*, Aix en Provence, 1999.
- DA COSTA, ISABEL; ANNIE GARANTO: «Entreprises japonaises et syndicalisme en Europe», *Le mouvement social*, n.º 162, janvier-mars 1993a.
- DA COSTA, ISABEL; ANNIE GARANTO: «Le modèle japonais n'est pas ce qu'on croit», *La lettre d'information du CEE*, n.º 28, juin 1993b.
- DA COSTA, ISABEL; GREGOR MURRAY, «Transformations des relations professionnelles et perspectives de recherche», in Murray Gregor, Marie-Laure Morin, et Isabel da Costa, eds., *L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de l'Université Laval et Octarés Editions, 1996.
- DORE, RONALD: *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley, University of California

- Press, 1973. Edición castellana en Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social
- DUNLOP JOHN T.: *Industrial Relations Systems*, Harvard Business School Press, 1993 (1958). Edición castellana en Edics. Península
- FOUQUET, ANNIE; UDO REHFELDT; SERGE LEROUX, eds., *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Paris, Les Editions de l'Atelier, 2000.
- FREYSSINET, JACQUES: «Syndicalismes en Europe», in *Le mouvement social*, n.º 162, janvier-mars 1993.
- FREYSSINET, JACQUES: «Dialogue social et construction européenne», in *Chronique Internationale de l'IRES*, Hors série «Les acteurs sociaux nationaux face à la construction européenne», Octobre 1998.
- GEORGE, SUSAN: «A Short History of Neo-liberalism: Twenty Years of Elite Economics and Emerging Opportunities for Structural Change», in Conference on Economic Sovereignty in a Globalising World, Bangkok, 24-26 March 1999 (www.globalexchange.org).
- GILES, ANTHONY: «Des études comparatives aux études globales: défis pour la théorie et la recherche en relations industrielles», in Murray Gregor, Marie-Laure Morin, et Isabel da Costa, eds., *L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de l'Université Laval et Octarés Editions, 1996.
- GODARD, JOHN; JOHN T. DELANEY: «Reflections on the «High Performance» Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field», in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, N.º 3, April 2000.
- HYMAN, RICHARD: «European Industrial Relations: From Regulation to Deregulation to Re-regulation? The End of an Old Regime and the Struggle for a New Order», in IREC 1999 Conference, *Employment Relations: Regulation and Deregulation in Europe*, Aix en Provence, 1999.
- HYMAN, RICHARD; FRANZ TRAXLER: «Editorial», *European Journal of Industrial Relations*, volume 6, number 2, July 2000.
- GILOT, MARIE; MARIE-ANNE SAUSSU (coord.), *Negotiating Employment: Compared Forms fo Employment Regulation in Europe*, Louvain, Institut des Sciences du Travail, Dossier n.º 19, Octobre 2000.
- KERR, CLARK; JOHN T. DUNLOP; FREDERICK HARBISON; CHARLES A. MYERS: *Industrialism and Industrial Man*, Harvard University Press 1960, Oxford University Press, New York, 1964.
- KLEINKNECHT, ALFRED; JAN TER WENGEL: «The myth of economic globalisation», in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, n.º 5, September 1998.

- KOCHAN, THOMAS A.; HARRY C. KATZ; ROBERT B. MCKERSIE: *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc., publishers, New York, 1986. Edición castellana en Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social
- LOCKE, RICHARD; THOMAS KOCHAN; MICHAEL PIORE: «Repenser l'étude comparée des relations professionnelles: les enseignements d'une recherche internationale», in *Revue Internationale du Travail*, vol. 114, n.º 2, 1995.
- MAURICE, MARC; FRANÇOIS SELLIER; JEAN-JACQUES SILVESTRE: «Production de la hiérarchie dans l'entreprise. Recherche d'un effet sociétal: Allemagne/France», LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 1977.
- MAURICE, MARC; FRANÇOIS SELLIER; JEAN-JACQUES SILVESTRE: *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982; English translation: *The Social Foundation of Industrial Power*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1986. Edición castellana en Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social.
- MICHON, FRANÇOIS: «L'entreprise, la modernisation du système productif et les nouveaux enjeux des relations professionnelles» in Murray Gregor, Marie-Laure Morin, et Isabel da Costa, eds., *L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de l'Université Laval et Octarés Editions, 1996.
- OCDE, «Les négociations collectives: niveaux et portée», *Perspectives de l'emploi*, Juillet 1994.
- REHFELDT, UDO: «Cultures syndicales et analyse comparative des modèles sociaux», in Murray Gregor, Marie-Laure Morin, et Isabel da Costa, eds., *L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de l'Université Laval et Octarés Editions, 1996.
- TRAXLER, FRANZ; BIRGIT WOITECH: «Transnational Investment and National Labour Market Regimes: A Cases of «Regime Shopping?»», in *European Journal of Industrial Relations*, volume 6, number 2, July 2000.
- VAN RUYSSÉVELDT JORIS; JELLE VISSER (ed.): *Industrial Relations in Europe: Traditions and Transitions*, Sage Publications, London, 1996.
- WOMACK, JAMES P.; DANIEL T. JONES; DANIEL ROOS: *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production: How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars Will Revolutionize Western Industry*, New York: Harper Perennial, 1991.