



Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas

ISSN: 0210-5233

consejo.editorial@cis.es

Centro de Investigaciones Sociológicas
España

Ortiz, Luis; Coller, Xavier; Edwards, Tony; Rees, Chris; Wortmann, Michael
Relaciones laborales en fusiones y adquisiciones transnacionales. Una aproximación política
Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 120, 2007, pp. 11-40
Centro de Investigaciones Sociológicas
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99715233001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Relaciones laborales en fusiones y adquisiciones transnacionales. Una aproximación política

Labour relations in international mergers and takeovers. A political approach

Luis Ortiz

Universitat Pompeu Fabra

luis.ortiz@upf.edu

Xavier Coller

Georgetown University y Universidad de Barcelona

xavier.coller@aya.yale.edu

Tony Edwards

King's College

Chris Rees

Kingston University

Michael Wortmann

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Palabras clave: Legislación Laboral, Empleo, Multinacionales, Globalización, Industria Farmacéutica, Reino Unido, Estados Unidos, España, Alemania.

Keywords: Labour Legislation, Employment, Multinationals, Globalization, Pharmaceutical Industry, United Kingdom, United States, Spain, Germany.

RESUMEN

Este artículo estudia la reestructuración que siguió a la fusión de dos multinacionales del sector farmacéutico. Los procesos de fusión y adquisición constituyen un buen escenario para la investigación de la capacidad de las multinacionales para difundir sus políticas y prácticas más allá de las fronteras de sus países de origen. Se seleccionaron cuatro plantas comparables en cuatro países suficientemente diversos por lo que se refiere a sus marcos institucionales de regulación de las relaciones de empleo: Reino

ABSTRACT

This article studies the restructuring process following a cross-border merger between two pharmaceutical companies. Mergers and take-overs make a favourable scenario for researching the capacity that multinationals have for disseminating their policies and practices beyond the frontiers of their countries of origin. Four comparable plants in four countries that were sufficiently diverse as regards their institutional frameworks for regulating employment relations, were selected: United

Unido, Estados Unidos, Alemania y España. También se seleccionaron diversas políticas puestas en práctica globalmente por la central corporativa. Los resultados de la investigación demuestran que los marcos institucionales nacionales sólo constituyen una restricción relativa para la acción de la central corporativa. Incluso en países altamente regulados, como Alemania o (en menor grado) España, la compañía multinacional demostró su capacidad para difundir las políticas que quería implantar. Más allá de los factores institucionales tradicionales, la investigación demuestra la importancia de los factores políticos (en el plano corporativo, nacional e incluso de planta) para entender el éxito o el fracaso de la central corporativa en la difusión de ciertas prácticas.

Kingdom, United States, Germany and Spain. In addition, policies undertaken by the corporate head office for introduction a global level were selected. The results of the research demonstrated that national institutional frameworks were only a relative constriction for central corporate action. Even in highly regulated countries, such as Germany or (to a lesser extent) Spain, the multinational company demonstrated its capacity for disseminating the policies that it wanted to introduce. Going beyond traditional institutional factors, the research showed the importance of political factors (at corporate, national and even plant level) for an understanding of the success or failure of the corporate head office in the dissemination of certain practices.

1. INTRODUCCIÓN¹

Una buena parte de los estudios comparados sobre multinacionales sugieren que las relaciones laborales locales limitan el comportamiento de estas organizaciones. Las diferencias internacionales en cuanto a leyes, regulaciones y costumbres suelen conducir a las multinacionales a adaptar sus prácticas a los contextos locales en que operan. En la bibliografía especializada, tal fenómeno se ha denominado «efecto del país anfitrión» (Lane, 1989, 1992; Maurice *et al.*, 1986; Hall y Soskice, 2001; Rosenzweig y Nohria, 1994).

Sin embargo, otros estudios indican que las filiales de las multinacionales son a menudo presionadas por el centro corporativo para adoptar prácticas de empleo que provienen del país de origen de la multinacional y a menudo son ajenas a las prácticas locales (Coller y Marginson, 1998; Ferner y Edwards, 1995; Martínez Lucio y Weston, 1994). Este «efecto del país de origen» implica que el centro corporativo puede generar isomorfismo transnacional y suele convertirse en agente de cambios en las organizaciones locales. El papel predominante del centro corporativo frente a las filiales se refuerza por el hecho de que las empresas multinacionales poseen la fuerza y los recursos necesarios para establecer reglas del juego nuevas en los países anfitriones; en concreto, tienen la capacidad para invertir o desinvertir en sus distintas filiales (Djelic y Quack, 2003: 24). Ello también les permite obtener una posición ventajosa en un entorno local cuyas prácticas, normas y tradiciones pueden intentar soslayar. Geary y Roche (2001: 124) sostienen por ello que la evidencia internacional apunta al «predominio de los efectos del país de origen sobre los efectos del país anfitrión».

Este trabajo aporta evidencias en ambos sentidos extraídas de un terreno propicio para el estudio de la influencia de las corporaciones multinacionales sobre el funcionamiento de sus filiales nacionales: el de las fusiones y adquisiciones transnacionales. Las fusiones y adquisiciones transnacionales provocan a menudo un cambio sustancial en la estrategia y el estilo de dirección de, al menos, una de las partes. El nuevo propietario suele querer aplicar políticas y prácticas de relaciones laborales nuevas y a menudo intenta influir en la empresa adquirida. De esta manera, se pueden introducir cambios en las organizaciones locales que, además de suponer una cierta homogeneización entre las plantas de la multinacional que ha experimentado la fusión, suelen generar cambios internos en algunas de las filiales adquiridas.

¹ Los autores agradecen a Ruth Aguilera y a Roberto Garvía las sugerencias realizadas a un borrador temprano de este artículo. Agradecen también los comentarios de dos evaluadores anónimos. Este artículo es una versión remodelada y adaptada para el público español de un trabajo anterior (véase Edwards *et al.*, 2006).

Además, en la medida que la empresa pretende reducir costes mediante la supresión de operaciones duplicadas, las fusiones y adquisiciones transnacionales suelen ir acompañadas de un programa de racionalización. La racionalización intensifica las presiones para que las plantas locales se ajusten a las expectativas, criterios, normas y prácticas nuevas que genera el cambio en la organización. Éste es el escenario nuevo al que Michael Burawoy (1983) se refirió como «despotismo hegemónico». Las compañías adquiridas están en una situación de vulnerabilidad que las hace especialmente susceptibles al efecto del país de origen. Sin embargo, las organizaciones que participan en fusiones y adquisiciones transnacionales se enfrentan por definición a prácticas de trabajo preexistentes y, por tanto, se convierten en un terreno de contraste adecuado para dilucidar también los efectos del país anfitrión. En definitiva, se trata de un escenario de investigación adecuado para estudiar el impacto en la organización de los dos tipos de efectos (anfitrión y origen) y avanzar en el conocimiento de las acciones de los actores más relevantes para tratar las presiones que provienen del centro corporativo (país de origen) y del entorno local (país anfitrión).

Este trabajo estudia el proceso de reestructuración organizativa tras una fusión que afectó a dos multinacionales del sector farmacéutico. La empresa resultante será denominada «Fármaco». En el trabajo se presta atención a los factores locales que delimitan el terreno de juego de la multinacional. Examinamos para ello el período posterior a la fusión y nos centramos en la reestructuración de cuatro plantas comparables, enclavadas en países con sistemas de relaciones laborales diferentes: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y España. En particular, consideramos la manera en que los factores locales (sindicatos y comités de empresa) actuaron como limitadores de la dirección, conduciendo a las plantas a reestructuraciones diferentes. Para ello analizamos algunas prácticas de empleo que se pusieron en marcha desde la casa matriz; en concreto, la nueva categorización de empleos, la vinculación del pago al rendimiento, los cambios de tamaño de plantilla y la flexibilización de la organización del trabajo. Todas estas políticas reflejan la inclinación centralizadora e integradora de la función de relaciones laborales en el período posterior a la fusión.

Nuestra investigación sugiere que las regulaciones e instituciones a escala *nacional* constituyen sólo una limitación parcial para las empresas multinacionales que se reestructuran. Incluso en sistemas de relaciones laborales muy regulados, las multinacionales gozan de un margen de maniobra considerable; por ejemplo, explotando variaciones regionales dentro del sistema nacional de relaciones laborales. Sostenemos que para entender los cambios organizativos tras unas fusiones que pueden generar tanto isomorfismo como divergencia transnacional, se necesita complementar el estudio de las instituciones de relaciones laborales con una perspectiva *política* que preste atención a cómo los actores

promueven sus intereses y de qué manera resuelven sus conflictos, especialmente los que tienen como marco las relaciones entre centro y periferia. Tanto el papel de las diferencias regionales como de los actores en el seno de las organizaciones es especialmente relevante en el caso español, como abajo veremos.

2. RESISTENCIA Y RECEPTIVIDAD

Uno de los problemas que centran cualquier investigación sobre los cambios en las organizaciones y sus efectos en las relaciones laborales hace referencia a la manera en que las instituciones locales son por un lado *resistentes* y por otro lado *receptivas* a las presiones para cambiar que se generan tras todo proceso de fusión transnacional. En el ámbito más reducido de las relaciones laborales, tal discusión ha dado lugar a un debate sobre la convergencia de los sistemas nacionales, regionales y locales de relaciones laborales en torno a políticas y prácticas de recursos humanos que vendrían impuestas desde instancias superiores. En un polo del debate, algunos teóricos han argumentado a favor de la progresiva convergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales en torno a prácticas de gestión de recursos humanos que constituirían un modelo único y óptimo para cuya difusión sería clave el poder del centro corporativo sobre las filiales de la empresa multinacional fuera del país de origen (Mueller, 1994). Tal isomorfismo podría producirse dentro de un mismo sector, o propagarse de un sector a otro, adquiriendo verdaderas dimensiones globales. Los modelos en torno a los cuales tal convergencia se produce han recibido nombres distintos («firma flexible», «especialización flexible», «producción ajustada»)². En el otro polo del debate, abundantes contribuciones, emitidas fundamentalmente desde el institucionalismo, han defendido la capacidad de las filiales para resistir las imposiciones procedentes de sus respectivos centros corporativos (Da Costa, 2001; Vernon y Rees, 2001). Las instituciones locales son vistas como una fuente de resistencia a las presiones uniformizadoras del centro corporativo. Se conservarían así los marcos institucionales que caracterizan los respectivos sistemas de relaciones laborales en los que se enmarca su actividad empresarial.

Cerca del primer polo del mencionado debate, algunos autores apuntan que las normas, regulaciones y criterios de gestión que caracterizan al sistema de negocios del país del que es originaria una multinacional afectan a la manera en que se gestionan las relaciones laborales de las filiales adquiridas. En otras palabras, el origen geográfico de la empresa

² Se trata de una prolífica literatura entre la que ya es costumbre destacar algunas referencias clave: Atkinson, para el caso de la «firma flexible» (1985); Sabel y Piore, como forjadores del concepto de «especialización flexible» (1984); Womack, Jones y Roos, como creadores del concepto de «producción ajustada» (1990), más próximo a nuestros días; o, todavía más recientemente, el concepto de «empresa-red» (Castells, 1997). Véanse los trabajos de Coller (1997) y de Ortiz (1999b).

multinacional suele imprimir en ella una marca cultural que genera rasgos distintivos en la forma de gestionar los recursos humanos en firmas adquiridas en otros países (Perlmutter, 1969; Marginson y Sisson, 1994; Aguilera y Dencker, 2004)³.

El efecto del país de origen permite evaluar el grado de receptividad o de resistencia de las instituciones de relaciones laborales del país en el que se ubican las filiales recientemente incorporadas en el proceso de fusión transfronteriza. Pero esta evaluación sólo es posible si existe también el efecto del país anfitrión, que es generado, en buena medida, por las instituciones locales de relaciones laborales. Por ejemplo, en una serie de estudios de caso de fusiones franco-germanas, Corteel y LeBlanc (2001) sostienen que los «asuntos sociales» (categoría en la que están incluidos aspectos como remuneración, tiempo de trabajo, vacaciones o pensiones) se gobiernan según una «lógica nacional» que es única, independientemente del área geográfica en la que se produzcan las operaciones de la empresa. Como estas lógicas existían antes de la fusión y persistieron tras ella, el efecto del país anfitrión se hizo visible en los casos de estudio y se convirtió en una fuente de variación. En consecuencia, los autores sugieren que el espacio de maniobra de la dirección está severamente limitado por las instituciones locales en el período posterior a la fusión. Sin embargo, las multinacionales tienen envergadura suficiente para intentar introducir prácticas nuevas en el país receptor. En muchas ocasiones, la «lógica nacional» es una fuente de resistencia ante el centro corporativo de la multinacional y genera unas relaciones entre el centro y las periferias de la multinacional cuyo análisis requiere de un enfoque político. De esto nos ocupamos más adelante.

Diferentes estudios muestran que los cuatro países considerados en este trabajo presentan grados diferentes de receptividad a las presiones de los centros corporativos. El sistema de relaciones laborales estadounidense, con su muy bajo nivel de militancia sindical y mínimo apoyo legal para las formas de representación de los trabajadores, permite a las empresas multinacionales una libertad considerable de reestructuración tras la fusión transfronteriza. Katz y Darbshire (2000) muestran, por ejemplo, cómo algunas multinacionales extranjeras en los Estados Unidos, tales como Mercedes, introducen algunas innovaciones en las prácticas de empleo que terminan generando cambios sustanciales en la industria automovilística estadounidense.

El sistema de relaciones laborales británico también exhibe alguna receptividad hacia los cambios exógenos, particularmente debido a una disminución de la influencia sindical en el

³ Existen variables diferentes que han sido utilizadas para explicar el comportamiento de las multinacionales en la difusión de prácticas de empleo. Véase el trabajo de Coller, Edwards y Rees (1999: 81-85) para un resumen de estas variables.

último cuarto de siglo. Así, muchas multinacionales japonesas fueron pioneras en la introducción de cambios en la organización del trabajo en sus filiales británicas (Elger y Smith, 1994). También se ha observado que las multinacionales de propiedad estadounidense en Gran Bretaña son capaces de infundir un estilo americano en sus prácticas de empleo en áreas tales como diversidad cultural, dirección por rendimiento y relaciones colectivas (Almond *et al.*, 2003).

Curiosamente, tal receptividad aparece también en el caso español, aparentemente más regulado que el británico. Mientras que las estructuras de representación de trabajadores son bastante desiguales, el mercado de trabajo español se caracteriza por una compleja red de regulaciones legales que limitan ostensiblemente las posibilidades de las multinacionales para introducir nuevas prácticas (Miguélez y Prieto, 1991, 1999; Coller, 1996; Ortiz, 1999a, 2002). Dentro de la industria del automóvil, Castillo (1999) y Ortiz (1999a, 2002) han evidenciado las dificultades de dos multinacionales del sector para introducir la flexibilidad funcional en el marco de la regulación previa, constituida tanto por las ordenanzas laborales del sector en España como por la regulación de la movilidad funcional acumulada a lo largo de años en los respectivos convenios colectivos de dichas empresas. Sin embargo, varios estudios de caso indican que estas limitaciones están lejos de ser determinantes. Coller (1996), por ejemplo, muestra cómo la introducción de la rotación de trabajo en una multinacional de la alimentación estaba limitada en España por la ahora inexistente *ordenanza laboral*, una regulación legal que requería que los trabajadores fuesen pagados igual que sus homólogos más inmediatos que hacían el mismo trabajo. Sin embargo, el «efecto de esta limitación fue menor puesto que la dirección tenía maneras para adaptar la ley a sus necesidades», moviendo a los trabajadores de producción a nuevos puestos por un tiempo suficientemente corto como para que no tuvieran que aumentar sus salarios (Coller, 1996: 163).

Incluso en Alemania, diversos autores sugieren que el sistema de relaciones laborales puede ser receptivo a los cambios promovidos por las multinacionales. Muchas organizaciones, particularmente estadounidenses, optan por no tomar parte en la negociación colectiva del sector y del sistema de formación profesional (Muller, 1998), soslayando así las prácticas locales habituales. Wever (1995: 622) sugiere que en Alemania «hay un espacio considerable para el desarrollo de estilos organizacionales que pueden ser inconsistentes con las normas y las tradiciones locales». Así, las formas de pago «variable», tales como las de remuneración por rendimiento, los beneficios extrasalariales y la participación del empleado en la propiedad de la empresa, se han incrementado en las multinacionales en este país. Kurdelbusch (2002) presenta datos que demuestran que éstas han sido puestas en marcha incluso en empresas que se comprometen con la codeterminación y la negociación colectiva.

En resumen, el estudio de los cambios que se producen tras las fusiones transnacionales remite a una línea continua en la que en un extremo encontramos la receptividad de los sistemas locales de relaciones laborales. Esta receptividad permite observar los efectos del país de origen, que reflejan la manera de hacer de una multinacional que extiende las prácticas de empleo habituales en el país del que es originaria más allá de sus fronteras. Generalmente, la receptividad es más alta cuando los países anfitriones tienen instituciones de relaciones laborales débiles (por ejemplo, países pobres o en vías de desarrollo o en entornos de poca tradición sindical) y multinacionales poderosas. En el otro extremo encontramos la resistencia a las prácticas que la multinacional intenta introducir en las plantas adquiridas tras la fusión. La resistencia permite observar los efectos del país anfitrión, que constituyen limitaciones a las prácticas de la multinacional y generan isomorfismo con el entorno y, muy probablemente, divergencia respecto de otras plantas de la multinacional. Esta situación es más probable en países cuyo sistema de relaciones laborales está altamente regulado y vigilado por los actores sociales (especialmente los sindicatos, pero también el Estado) y en casos de multinacionales débiles o incapaces de generar influencia.

Tanto uno como otro polo deben entenderse como supuestos teóricos. En la realidad, es probable que haya una gama de posibilidades que mezclen aspectos en los que la dirección de la multinacional es capaz de introducir cambios en las plantas locales y otros en los que las instituciones locales impidan el desarrollo de los planes de la multinacional. A efectos prácticos, lo importante es conocer qué factores explican que el comportamiento de una multinacional se aproxime a uno u otro polo. Aquí entra en juego la perspectiva política.

Instituciones y políticas organizativas

Puesto que los sistemas de relaciones laborales locales exhiben un cierto grado de receptividad y también pueden ser una fuente de resistencia ante el centro corporativo, las fusiones y adquisiciones transnacionales son un terreno de juego en el que los actores desarrollan intereses divergentes y llevan a cabo acciones que pueden entrar en conflicto. Los actores utilizarán los recursos disponibles para promover sus intereses (Martin y Beaumont, 1999). Como las instituciones del país anfitrión no determinan completamente cómo operan las empresas multinacionales, debemos centrarnos en la *política* de las organizaciones para comprender cómo se introducen y se gestionan los cambios organizativos que genera toda fusión transnacional. De esta manera se podrá dar cuenta de la variabilidad en las prácticas de relaciones laborales entre países (Wailes *et al.*, 2003).

Un tema potencialmente conflictivo es el grado de control ejercido por la central corporativa sobre las filiales. La dirección central controla una cantidad de recursos importante, como la asignación de fondos para la investigación y la promoción de directivos en los niveles bajos, que puede usar para intensificar su influencia dentro de la organización. Puesto que la mayoría de las fusiones y adquisiciones suelen conducir a eliminar funciones duplicadas y al cierre de algunas plantas, la decisión de dónde deben producirse los recortes es una fuente de poder crucial para los directivos de la casa madre.

En sentido contrario, los actores en las plantas locales pueden intentar resistirse a un control central intenso. Retener un cierto grado de autonomía puede ser un fin en sí mismo, ya que puede salvaguardar el *estatus* de los directivos de las plantas locales, pero también puede ser valorado porque les permite desarrollar prácticas organizativas que se alineen con las prácticas habituales en el contexto local. Los directivos locales también poseen conocimientos técnicos de las instituciones locales y contactos con clientes clave que pueden servirles para recortar el control central y ganar o mantener cierta autonomía local.

Existen varias estrategias que los actores dentro de las plantas locales pueden utilizar para promover su autonomía. Primero, dado que la dirección corporativa nunca tendrá información perfecta sobre las prácticas de todas sus plantas, éstas tendrán un margen de maniobra para desviarse de las políticas del centro e ir poniendo en práctica sus propias políticas. Segundo, una unidad puede desviarse de las políticas corporativas sabiendo que tarde o temprano saldrá a la luz, pero que después intentará explicarlo y justificarlo. Tercero, los directivos de una planta pueden sentirse suficientemente seguros de sí mismos como para desafiar abiertamente la lógica de la política corporativa y operar con prácticas diferentes respecto a aquéllas favorecidas por la casa madre. Si lo hacen, están practicando una «resistencia activa». Cuarto, los actores de plantas de diferentes países pueden formar una coalición que desafíe las políticas corporativas a través de una «acción concertada».

En suma, como los sociólogos han indicado repetidamente, especialmente a través de la teoría de la estructuración, las instituciones pueden suponer restricciones dentro de las cuales las empresas operan, ya que modelan las preferencias de los actores y la viabilidad de ciertos cursos de acción, pero no determinan los resultados por sí mismas. Marcan el terreno de juego, pero no determinan las acciones de los actores.

3. INVESTIGAR LA EMPRESA

«Fármaco», la empresa escogida para el estudio, se creó a través de la fusión de dos empresas de tamaño similar, una británica y otra predominantemente estadounidense. Aun-

que fue descrita por el director principal como una «fusión entre iguales», la empresa estadounidense tenía una gestión de recursos humanos relativamente centralizada, mientras que la británica adoptaba una perspectiva descentralizada con la función de recursos humanos desempeñada principalmente desde las plantas locales. Se observó que la función corporativa de recursos humanos en la empresa fusionada se hizo muy influyente. Desarrolló una serie de políticas internacionales que reflejaban la estructura del grupo estadounidense, que poseía negocios y funciones integrados globalmente. Como señaló un entrevistado, mientras la fusión era inicialmente «comunicada como una fusión entre iguales», era evidente que los ejecutivos de la empresa estadounidense estaban «conduciendo el autobús», particularmente en la dirección de recursos humanos. Esta observación encaja en las aportaciones de otros estudiosos que indican que las multinacionales estadounidenses tienen una tendencia a integrar rápidamente las operaciones adquiridas ejerciendo una influencia notable sobre la nueva compañía fusionada (Marginson y Sisson, 1994; Aguilera y Dencker, 2004).

Así sucedió en un buen número de políticas corporativas que se comenzó a introducir en diversas plantas emulando las que aplicaba ya la parte estadounidense de la organización. Algunas, como las relacionadas con la diversidad cultural y de género, constituían meramente una amplia declaración de principios en la mayor parte de los casos. En otras, como el uso de trabajadores eventuales, recategorización de puestos de trabajo, vinculación del salario al rendimiento y nuevas formas de organizar el trabajo, las plantas estaban obligadas a poner en marcha prácticas ordenadas por el centro corporativo. La presión para reducir costes ciertamente se sentía en todas las plantas y pendía como una espada de Damocles en algunas que tenían un futuro incierto, pero la existencia de una dirección corporativa fuerte que intentaba controlar el detalle de las políticas de gestión de la mano de obra sólo era nueva para las plantas que pertenecían a la parte británica de la fusión.

Nuestra investigación se centra en cuatro plantas de producción en Alemania, Gran Bretaña, España y EE.UU. Las tres primeras pertenecían a la filial británica de la fusión. Sus directivos estaban acostumbrados a dirigir la organización de acuerdo a sus criterios, a las limitaciones impuestas por las instituciones locales y a las vagas directrices emanadas de la casa matriz. La planta estadounidense es el caso de contraste. El estudio de las tres primeras plantas y su contraste con la estadounidense es relevante para comprender las dinámicas y las acciones que los actores desarrollan frente a una nueva dirección que intenta integrar y homogeneizar las prácticas de empleo de acuerdo a criterios más centralizados. De la misma manera, el estudio de estas cuatro plantas en entornos locales diferentes permite observar el juego de presiones hacia un isomorfismo corporativo y hacia otro de carácter local.

La hipótesis genérica que guía el estudio es la de que las instituciones que conforman los sistemas locales de relaciones laborales no son suficientes para explicar las divergencias en la ejecución de directrices marcadas por el centro corporativo después de la fusión, siendo necesario añadir las dinámicas y acciones de los actores para comprender tales divergencias; según la hipótesis alternativa, tales divergencias serían, por el contrario, fácilmente explicadas por los entornos institucionales en los que dichos actores se mueven.

Limitaciones locales

La diferencia entre los sistemas de relaciones laborales de los cuatro países seleccionados se muestra, en primer lugar, en la regulación de empleo en las fusiones y adquisiciones. En los tres países europeos hay un requerimiento (procedente de, o reforzado por, la Directiva de Derechos Adquiridos de la Unión Europea) para términos básicos y condiciones de empleo que obliga a consultar con representantes de los trabajadores antes de que la fusión se produzca. Estados Unidos, por el contrario, tiene regulaciones mucho más suaves sobre las fusiones y adquisiciones: las direcciones empresariales deben consultar con su personal sólo si una fusión conduce a despidos colectivos, mientras que los cambios en los términos y las condiciones de trabajo están condicionados sólo por convenios colectivos y contratos individuales de empleo.

La naturaleza de las instituciones que conforman el sistema nacional de relaciones laborales puede restringir el margen de maniobra de la dirección para introducir nuevas prácticas después de cualquier fusión. La diversidad entre nuestros países de estudio se revela de forma especial en la cobertura de la negociación colectiva: ésta es superior en Alemania y España, ha caído en picado en el Reino Unido y es muy reducida en los Estados Unidos (EIRO, 2005). El nivel de negociación colectiva también varía significativamente, estando predominantemente en un nivel sectorial en Alemania, en una mezcla de niveles en España y en un nivel de empresa o puesto de trabajo en el Reino Unido y en los Estados Unidos. También son significativas las diferencias en las formas de representación de trabajadores basadas en puestos de trabajo, que parecen ser muy influyentes en Alemania, moderadas en España, débiles en el Reino Unido y aún más débiles en los Estados Unidos (ver tabla 1).

Esta diversidad haría suponer que las barreras para poner en práctica las políticas globales que «Fármaco» ha desarrollado en el período inmediato a la fusión han sido mayores en Alemania y España que en Gran Bretaña y los Estados Unidos.

TABLA 1

Representación de los trabajadores en las cuatro plantas

Alemania	La planta forma parte del convenio sectorial del sector químico, que establece las bases retributivas del sector. El comité de empresa está bien organizado y ha ejercido una influencia considerable sobre muchas otras políticas de empleo.
España	La planta sigue el convenio colectivo del sector químico, que cubre una gama muy diversa de subsectores, desde derivados del petróleo a fabricantes de fertilizantes. El convenio establece los niveles mínimos de retribución en el sector, que la planta excede considerablemente. Hay un comité de empresa, pero los sindicatos mayoritarios del sector no están representados en él, a pesar de los muchos intentos al respecto.
Reino Unido	La dirección de la planta reconoce a dos sindicatos, cada uno de los cuales representa principalmente a trabajadores de un grupo ocupacional distinto. La densidad sindical en la planta es del 60% de la plantilla, aproximadamente. La red de delegados sindicales (<i>shop stewards</i>) está bien establecida y constituye el canal principal de diálogo para las relaciones laborales en el taller. La negociación sobre el salario y las condiciones de empleo tiene lugar exclusivamente a nivel de planta.
Estados Unidos	No existe una representación organizada de los trabajadores en esta planta.

4. PRODUCCIÓN GLOBAL EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

La imposición de regulaciones nacionales a los productos farmacéuticos ha estimulado tradicionalmente el establecimiento de plantas productivas en cada país. A diferencia de otros sectores, ello ha supuesto la generación de un exceso de capacidad productiva a nivel agregado. Tales excesos resultan inmediatamente evidentes después de una fusión; de hecho, hacen atractivas tales fusiones en dicho sector. En esta línea, la fusión entre las dos multinacionales que tratamos en este trabajo se justificó ante los accionistas por la posibilidad que ofrecía para reducir costes eliminando operaciones que tras la fusión aparecieran duplicadas en un mismo país.

En muchos sistemas sanitarios nacionales, generalmente controlados y regulados por el gobierno, se prefiere comprar medicamentos producidos localmente. Una de las limitaciones de la empresa a la hora de cerrar plantas era, pues, la dificultad para abastecer un determinado mercado nacional sin una presencia productiva en ese país. Muchas plantas en mercados de tamaño medio que operaban por debajo de su capacidad se mantuvieron antes de la fusión. Después de la fusión, sin embargo, la duplicación de plantas productivas dentro de un mismo ámbito de regulación farmacéutica era evidente. La empresa pretendía cerrar una tercera parte de las plantas y exigió que las filiales se especializaran más de acuerdo a su producción.

A tal efecto, todas las plantas fueron clasificadas en tres grupos: el primero, constituido por *plantas de productos nuevos*; el segundo, por *plantas maduras*, que generan un gran volumen de productos protegidos por una patente; el tercero, por las *plantas de productos de cola*; es decir, que producen medicamentos con patentes cercanas a su finalización y cuya producción terminará pronto.

Uno de los factores detrás de esta clasificación fue el grado en que las plantas habían obtenido el visto bueno del Estado para producir un medicamento en mercados clave que dieran beneficios. Las empresas deben obtener la aprobación por parte de algún organismo regulador para vender en un mercado particular. El organismo regulador normalmente depende de las autoridades del Estado, aunque cada vez más se traslada esta función a la autoridad europea para los estados miembros de la Unión. La aprobación la obtienen las plantas en lugar de la multinacional. Las plantas que tienen la capacidad y la experiencia necesarias para ajustarse a las exigencias de los reguladores están en una posición favorable en el contexto de reducción de costes que sigue a la fusión.

Las cuatro plantas de «Fármaco» estaban en una posición relativamente segura. La planta americana tenía la aprobación de la Federal Drugs Agency (FDA) para algunos de los medicamentos más vendidos de la compañía. El reconocimiento formal de la FDA es una fuente de influencia crucial dentro de la compañía, teniendo en cuenta que el mercado americano es inmenso (casi 300 millones de personas). Se aseguraba así su posición de planta de producto maduro. La planta británica también tenía el visto bueno del Estado para muchos medicamentos relevantes en Gran Bretaña. Se convirtió también en una planta a través de la que se introducían productos nuevos en el mercado. Las plantas española y alemana desempeñaban funciones varias al exportar un rango más variado de medicamentos que requerían la aprobación de las agencias gubernamentales de mercados nacionales diferentes. Estas dos plantas estaban clasificadas como plantas maduras. La planta alemana tenía una posición que recibió el estatus de «distribuidora global». Exportaba volúmenes pequeños de productos maduros para posicionarse en mercados tan pequeños como Islandia y Lituania. La planta española tenía un papel similar, exportando una gran proporción de productos maduros. El corolario de la situación de seguridad que compartían las plantas es una estabilidad relativa en el empleo y unas expectativas de crecimiento del mismo en el futuro.

La suerte parecida de cada una de las cuatro plantas, todas con territorios y empleos relativamente estables, ofrece un contexto interesante en el que investigar las presiones hacia el isomorfismo corporativo a través de la influencia de un centro corporativo cada vez más poderoso. Podemos considerar cómo estas presiones se contraponen a las presiones hacia el isomorfismo local generadas por los sistemas nacionales de relaciones laborales.

5. CAMBIOS TRAS LA FUSIÓN

Un aspecto clave de la reestructuración transnacional es la naturaleza de la representación de los trabajadores. La no-sindicalización de la planta americana y el influyente comité de empresa en Alemania estaban ampliamente en línea con lo esperable atendiendo la naturaleza básica de la organización de las relaciones laborales en estos países. La planta británica tenía sindicatos consolidados, adecuándose también al patrón común de las grandes plantas industriales maduras en el Reino Unido. La planta española, sin embargo, a pesar de estar en uno de los sectores más sindicados, no tenía ningún sindicalista en su comité de empresa y no respondía al patrón típico del sistema español de relaciones laborales (ver tabla 1). ¿Hasta qué punto puede entenderse que las políticas de recursos humanos en las que nos centramos fueron el resultado de las presiones del centro corporativo mediatizado por los cuatro sistemas de relaciones laborales? Consideramos a continuación cada una de estas políticas.

Categorías laborales nuevas

Un área en la que el centro corporativo intentó influir sobre las plantas en el período posterior a la fusión fue la clasificación profesional. La dirección de recursos humanos de la compañía fusionada intentaba homogeneizar las condiciones de empleo de todos los trabajadores de la corporación; especialmente las de aquellos que estaban por encima de los mandos intermedios. Esta homogeneización era el resultado de un sistema de clasificación profesional global aplicable a todas las plantas operadas por la nueva empresa fusionada. Tal y como un entrevistado de la casa matriz indicó: «Donde quiera que estés en el mundo, tu trabajo estará catalogado en un esquema global y si estás en un cierto lado en la organización entonces tendrás ciertos beneficios... Si tú eres de la parte británica [de la fusión] esto es muy novedoso. Antes se te aplicaban los términos y las condiciones previstas en el país en el que trabajabas. Ahora de repente, tienes estas cosas globales en las que no tienes voz».

En cierta medida, esta reorganización implicaba pocos cambios en las prácticas existentes. Por ejemplo, en la planta estadounidense la fusión condujo a que algunos empleados tuvieran pérdidas financieras; aproximadamente, treinta profesionales y directivos perdieron la posibilidad de tener *stock options* como consecuencia de la recategorización. Cierta inseguridad en el empleo en el período inmediatamente posterior a la fusión y la falta de representación de los trabajadores en esta planta implicó que hubiera poca oposición concertada: «Probablemente sea algo de lo que no se quiera hablar muy alto y extender una imagen negativa, pero hay bastantes puestos que serán eliminados en el futuro... y evidentemente no es una planta sindicalizada, así que no hay respuestas en este sentido» (director de RR.HH. de la planta).

En contraste, no hay evidencia de grados profesionales equivalentes en las plantas alemana y británica que se perdieran como consecuencia de la recategorización. En estas dos plantas la gran mayoría de empleados están cubiertos por acuerdos colectivos, incluyendo los profesionales y algunos directivos.

Sin embargo, las evidencias también indican que el proceso de recategorización profesional fue bastante similar en las cuatro plantas. Condujo a la creación de categorías profesionales idénticas entre profesionales y los directivos. Además, las plantas parecían haber puesto en marcha la recategorización con cierto entusiasmo. Algunos entrevistados destacaron los beneficios que suponía la movilidad creciente de la plantilla entre plantas. Los resultados sugieren que los sistemas locales de relaciones laborales moldearon las consecuencias de la recategorización para trabajadores individuales, pero que aun así fueron receptivos a la introducción del nuevo sistema.

Organización del trabajo

Ésta es otra área en la que el centro de la multinacional influyó sobremanera. Se adoptó el sistema «Lean Sigma», un análisis de los procesos de trabajo con dos elementos principales: un intento de reducir el número de pasos en el proceso de producción y un intento de identificar y reducir errores y defectos. Esta iniciativa procedía claramente de los Estados Unidos, tal y como confirmó el entrevistado con la responsabilidad de introducirlo en la planta británica: «Bueno, [la empresa de los asesores que lo introdujeron] es americana. Y todos sus asesores son americanos. Así que te envían a un curso de cinco días y te entrenan americanos, la gente que está asignada como experta está entrenada por americanos y te quedas con este americano viniendo para decirte cómo lo debes hacer. Es muy americano. Y está patrocinado por [el Jefe de Producción], que es americano».

Había alguna evidencia de que el plan «Lean Sigma» se ponía en marcha con cierta flexibilidad, ya que, una vez una planta ha adoptado este sistema depende de los actores locales operar con él. En particular, había una libertad considerable para que tales actores propusieran las medidas de reducción de costes que consideraran apropiadas. Así pues, las plantas podían introducir cambios acordes con su entorno de relaciones laborales. Esto era una fuente de variación entre plantas.

Sin embargo, había algunas similitudes notables en la manera en que «Lean Sigma» operaba en las cuatro plantas. Todas habían nombrado un «líder» que tomó la responsabilidad de desarrollar la iniciativa y todas estaban cerca del objetivo de tener un 1% de la plantilla

entrenada como «experta». En un contexto de presión severa para reducir costes para cumplir las promesas ambiciosas que se hizo a los accionistas con la fusión, las cuatro plantas se comprometieron activamente en el sistema «Lean Sigma». Significativamente, la colaboración entre plantas se hizo frecuente, lo que condujo a un intercambio de muchas iniciativas. En conjunto, los cambios en la organización del trabajo son consistentes con los de la re-categorización del trabajo. Aunque el diseño de «Lean Sigma» permitió cierta adaptación al entorno local de relaciones laborales, se introdujeron ciertas modificaciones que eran similares en las cuatro plantas.

Trabajo temporal

Una tercera área en que la corporación ejercía una cierta presión sobre las plantas era el recurso a los trabajadores temporales. Antes de la fusión, todas las plantas habían usado una fuerza de trabajo temporal numerosa para responder a las fluctuaciones de la demanda. Poco después de la fusión, una regulación legal en los Estados Unidos estipuló que los trabajadores con más de dieciocho meses de servicio continuo deberían cobrar lo mismo y tener los mismos beneficios que el resto de la plantilla. La medida tuvo implicaciones claras para las plantas americanas, pero, de manera sorprendente, una directiva de la dirección de la multinacional que indicaba a las plantas que no utilizaran trabajadores temporales por este período de tiempo fue también aplicada a las plantas británicas.

A raíz de ello los directivos británicos se encontraron en una situación difícil. La regulación norteamericana no tenía un impacto legal directo sobre ellos. Además, la planta debía responder a fluctuaciones de la demanda considerables al recibir nuevos encargos para producir ciertos productos y perder otros en favor de otras plantas. Los directivos locales sostenían que estaban siendo forzados a prescindir de trabajadores temporales productivos y fiables para cumplir con una norma que no tenía efecto legal sobre su planta. Se opusieron a la política elaborada por la central de la multinacional argumentando que se dificultaba el cumplimiento de los objetivos de producción. Eventualmente, tal y como veremos con mayor detalle en la sección siguiente, la política se suavizó para permitir una exclusión temporal de la misma de la planta británica que estudiamos.

En conjunto, las evidencias sobre la reorganización del trabajo no pueden ser entendidas teniendo en cuenta sólo las instituciones locales. La política del recurso a trabajadores temporales estaba influida por las instituciones estadounidenses, pero su puesta en práctica en Gran Bretaña no puede verse como una adaptación a las condiciones del entorno local, sino como un efecto del país de origen. Fuera de los Estados Unidos, la política se apli-

có en el Reino Unido y no en Alemania o España, aunque el umbral de los dieciocho meses no tenía base legal en ninguno de estos tres países.

Salario y rendimiento

El cuarto tema sujeto a una influencia significativa por parte del centro corporativo era el salario variable. Los directivos de recursos humanos de la casa matriz presionaban para que las plantas incrementaran la proporción de salario dependiente del rendimiento. Las normas de los sistemas americano y británico, en las que el salario ligado al rendimiento está más extendido que en la mayoría de los otros países, determinaron claramente la política internacional de la empresa sobre este tema: «Estamos diciéndoles a nuestras plantas “si la norma en tu país era que un 10% del salario puede estar vinculado al rendimiento, esperamos que tengas un 15%. En otras palabras, queremos que estés en la cima del salario por rendimiento”» (directivo del centro corporativo).

Había diferencias en la retribución salarial entre países con entornos diferentes de relaciones laborales. No hubo intención de armonizar los salarios de trabajadores con funciones similares que pertenecían a mercados de trabajo distintos. Otros aspectos como el subsidio por enfermedad y las vacaciones pagadas se dejaron a la discreción de la dirección local con el fin de encuadrarlo en las prácticas del mercado laboral local. En cuanto al salario ligado al rendimiento, el contexto nacional moldeó su puesta en práctica. Por ejemplo, en Alemania, la dirección inició algunas discusiones concernientes a un componente individualizado del salario, pero el comité de empresa argumentó que éste se oponía a la práctica de trabajo en grupo y usó su capacidad legal para limitar el uso de esta práctica a cargos relativamente altos.

No obstante, también había muchos elementos comunes en la manera en que el salario flexible se introdujo en las plantas. El plan de bonificación de cada planta se parecía bastante al modelo corporativo de usar «indicadores clave de rendimiento» para construir un multiplicador que permitiera calcular bonificaciones para toda la plantilla. El salario ligado al rendimiento individualizado era usado en algunos grupos para complementar estas bonificaciones. Estas semejanzas ocurrieron a pesar de las variaciones en el entorno de relaciones laborales.

En el Reino Unido, Alemania y los Estados Unidos el vínculo entre el rendimiento individual y el salario se aplicaba solamente a un grupo de empleados; generalmente, los directivos o técnicos. En el caso alemán, las instituciones locales de relaciones laborales supusieron una limitación para esta práctica. Sin embargo, en el caso español, la influencia del sistema

TABLA 2
Sistemas retributivos en las cuatro plantas de estudio

Alemania	Un plan de bonificación en el lugar de trabajo, establecido antes de la fusión, es calculado ahora mediante tres «indicadores clave de rendimiento» (<i>trading profits, supply performance, and «right first time» achievement</i>). Para los trabajadores de producción constituye hasta un 3% de su salario. El comité de empresa utilizó su capacidad legal para impedir el establecimiento de cualquier sistema de retribución individual para trabajadores sin funciones directivas.
España	Existía un plan de bonificación en la planta antes de la fusión. Tal plan fue reformado para que reflejara los «indicadores clave de rendimiento». Además, hay una retribución por rendimiento (<i>performance related pay, PRP</i>) para los trabajadores manuales, basado en la evaluación subjetiva del supervisor. Los empleados con funciones técnicas o de mando tienen una retribución individualizada, con un fuerte componente ligado al rendimiento.
Reino Unido	Después de la fusión se introdujo un plan de bonificación a nivel de planta vinculado a los «indicadores clave de rendimiento». Para trabajadores de línea puede llegar hasta un 9% de su salario. No hay una evaluación de su rendimiento individual. Sin embargo, para los 800-900 profesionales y mandos que constituyen aproximadamente la mitad de la plantilla hay un «multiplicador personal individual» del salario, calculado mediante un proceso de evaluación individual del rendimiento.
Estados Unidos	El plan de bonificación de la planta previo a la fusión es ahora calculado en función de los «indicadores clave de rendimiento». Puede llegar a suponer un porcentaje del salario ligeramente superior al momento previo a la fusión. El pago a los profesionales y mandos varía en función de su rendimiento individual.

de relaciones laborales es cuestionable. En la planta española, el vínculo entre salario y rendimiento era anterior a la fusión y existía para todos los empleados, aunque afectaba sólo a un porcentaje pequeño de su salario (generalmente menos de un 1% para la mayoría de los trabajadores). El elemento del salario vinculado al rendimiento dependía de la evaluación que se hacía del trabajador en temas como la voluntad de trabajar en sábados o su potencial para ser promocionado.

Al igual que ocurrió con el caso alemán, en la planta española la extensión del salario vinculado al rendimiento se explica por las instituciones locales de relaciones laborales. Mientras que en Alemania el comité de empresa supuso una limitación para la extensión de esta práctica, en España, precisamente, la ausencia de un comité sindicalizado (algo no muy habitual en el caso de empresas grandes del sector de químicas) permitió la continuidad de esta práctica.

Un elemento importante para entender esta especificidad de la planta española es su ubicación geográfica. Martínez Lucio (1998: 445) apunta que uno de los aspectos clave de la negociación colectiva en España es que «la efectividad negociadora de una organización

sindical varía considerablemente entre provincias y regiones» (véase también Ruesga Benito, 1991). Aunque el sector industrial es el nivel formal básico de negociación, más del doble de los empleados están cubiertos por convenios provinciales, no por convenios estatales. Incluso entre aquellos convenios colectivos que son de carácter estatal, tales como los del sector farmacéutico, las limitaciones que la negociación nacional impone a las empresas son escasas. La industria farmacéutica en España está incluida en el convenio del sector químico, que incluye un rango amplio de empresas (aceites, pinturas, lubricantes y demás). La medida en que las empresas en este sector están afectadas por formas de representación de trabajadores depende básicamente de la habilidad de los sindicatos para influir en el nivel de los puestos de trabajo y sindicalizar los comités de empresa.

Aunque formalmente cubierta por el convenio de químicas, la planta española de «Fármaco» no estaba en la práctica significativamente afectada por éste. Localizada en una región rural, típicamente agrícola y donde tradicionalmente los sindicatos han sido débiles (Fuhrer, 1996: 121-124), los elementos que son necesarios para que se produzca una negociación en el plano local (actores, voluntades, instituciones) eran «inoperantes» (Martínez Lucio, 1998: 445). De este modo, la naturaleza de la representación del trabajador en la planta presentaba pocas resistencias a las nuevas prácticas puestas en marcha y, por tanto, no se convertía en un elemento limitador. Aunque hay un comité de empresa, los sindicatos han fracasado continuamente en hacer que sus representantes formen parte de él. De hecho, el representante principal de los trabajadores en el comité de empresa es un ejecutivo medio en la planta. Consecuentemente, el comité parece tener poca influencia para limitar los planes de la dirección. La presencia de los comités de empresa con fuertes vínculos con sindicatos y que son capaces de limitar las acciones de algunas multinacionales en España (Ortiz, 2002) no era muy evidente en «Fármaco». Otras plantas farmacéuticas ubicadas en áreas urbanas, particularmente alrededor de Madrid y Barcelona, tienen una presencia más significativa de sindicatos en los comités de empresa. En este sentido, la planta española de «Fármaco» era atípica. En este contexto se debe entender el uso del salario ligado al rendimiento para todos los trabajadores en la planta española.

Conclusiones

La evidencia revisada aquí indica que los sistemas de relaciones laborales nacionales pueden explicar sólo parcialmente los resultados en las cuatro áreas políticas. En primer lugar, las distintas políticas corporativas pueden no ser igualmente susceptibles a una resistencia por parte de las filiales nacionales. Así, la clasificación de puestos de trabajo o la introducción del «Lean Sigma» parecen haber sido más homogéneas en toda la cor-

poración, mientras que las políticas corporativas relacionadas con el trabajo temporal y la retribución según rendimiento parecen haber generado más resistencia y haber diferido más entre plantas. Ello puede haberse debido simplemente a que estas últimas están más expuestas a la influencia de factores locales. La mayor o menor susceptibilidad que el propio contenido de la política corporativa supone para la resistencia de las filiales locales es, sin duda, un área de investigación dentro del debate en el que está inmerso este trabajo.

No obstante, no sólo hemos visto diferencias entre políticas; también hemos visto diferencias entre plantas dentro de una misma política. Los puntos de vista de los entrevistados sobre la creciente influencia de la central corporativa difieren entre las plantas, lo que está ligeramente reñido con lo que se podría haber esperado. Podríamos haber esperado una preocupación mayor por la influencia americana sobre las políticas de recursos humanos en países altamente regulados como Alemania y, en menor medida, España, que en los sistemas liberalizados británico y estadounidense. Sin embargo, ocurrió justo lo contrario. El tono de muchos entrevistados en las plantas británica y americana era notablemente más crítico con el centro corporativo. Por ejemplo, un entrevistado británico sostenía, en relación a la búsqueda de consistencia y homogeneidad en las políticas de recursos humanos entre plantas, que «responde a las necesidades económicas, pero va a molestar a la gente». Otro decía que la introducción de políticas globales para toda la compañía normalmente había sido «tosca» y «su puesta en práctica descansaba en nosotros sin que nadie nos hubiera consultado para decir cómo serían recibidas estas políticas». En la planta americana también había un fuerte sentimiento de que el control central se había hecho demasiado fuerte. Tal y como un director dijo, «las políticas de recursos humanos... fueron los cambios más grandes que ocurrieron en esta planta y, siendo sincero, hubo demasiados». En contraste, hubo menos crítica abierta desde las plantas española y alemana. Esta evidencia ha de ser interpretada con cuidado, pero al menos sugiere la necesidad de extender nuestro análisis más allá de las instituciones de relaciones laborales nacionales, si queremos comprender algunos aspectos del proceso de reestructuración. Esto es lo que haremos en la siguiente sección, al considerar la contribución de una aproximación política.

6. LA ACTIVIDAD POLÍTICA COMO FUENTE DE VARIACIÓN ENTRE PLANTAS

Las instituciones locales de relaciones laborales no explican completamente por qué unas plantas aceptaron e introdujeron cambios y otras fueron más resistentes a los mismos. En todo proceso de reestructuración existe un margen de maniobra para los actores implicados que permite un cierto grado de negociación que contribuye a explicar las diferencias

entre plantas. Por ello se hace necesaria una aproximación política al estudio de las reestructuraciones tras la fusión que se centre en los intereses de los actores en las organizaciones y en sus acciones para comprender cómo han reaccionado ante la introducción de cambios que acompañan a toda fusión y adquisición. Es importante tener en cuenta que tanto las políticas que emanan del centro de la organización como las regulaciones locales delimitan un terreno de juego en el que los actores (especialmente la dirección, que es quien suele introducir los cambios) construyen sus estrategias y desarrollan sus acciones.

Los directivos del centro corporativo pueden intentar controlar las plantas porque les ayuda a completar sus planes de reestructuración y porque les aporta legitimidad dentro de la organización. Ambos factores eran evidentes en «Fármaco». La tendencia a la reducción de costes que siguió a la fusión requería que la planta central estableciera algunas políticas corporativas que indicaran cómo se tenía que orientar esta reducción y a quién tenía que afectar. Aunque esto era aceptado como propio y legítimo por todos nuestros entrevistados, muchos sostenían que la influencia del centro había tomado un camino propio independiente de las necesidades de las plantas tras la fusión. Este punto de vista estaba ampliamente extendido en las plantas británica y americana, aunque un entrevistado en la central admitió que los límites entre las áreas de influencia del centro y la de las plantas se habían desdibujado.

Las plantas locales de las multinacionales suelen tener garantizado algún grado de discreción. A los directivos de la multinacional no les suele interesar que se detallen completamente una serie de prácticas y que se controlen estrecha y regularmente. Aunque el estilo directivo en «Fármaco» era bastante centralizado, la función corporativa de los recursos humanos no pretendía ejercer un control absoluto sobre las plantas. Tal cosa implicaría altos costes, como el riesgo de impedir las innovaciones en la empresa o generar fuertes resistencias por parte de las direcciones locales (Coller, 1996). La manera en que la recategorización de los puestos se delimitó a ciertos grupos ocupacionales para minimizar los problemas de su puesta en marcha es un ejemplo de que el centro de la multinacional intentaba evitar ser excesivamente controlador, al menos en este aspecto.

El espacio que las plantas locales tenían para maniobrar variaba entre países. La central corporativa ejercía un control mayor sobre las plantas americana y británica debido a que tenían una producción relevante y a las compatibilidades básicas entre los dos sistemas de negocios. Esto concuerda con Child *et al.* (2001), quienes encontraron que las empresas americanas tendían a reproducir sus valores y prácticas principales en las empresas adquiridas en sistemas de negocios similares a los de los Estados Unidos, como el Reino Unido, y que tendían a hacerlo menos en sistemas de negocios más diferentes, como España o Alemania.

El resultado de esta situación es que algunas políticas, como las relacionadas con el recurso a trabajadores «temporales», afectaron a estas plantas pero no a la española y la alemana. Consecuentemente, las variaciones entre plantas en el impacto de esta política son en parte un reflejo del grado de control variable que la dirección central ejerce sobre cada planta. En la medida en que Estados Unidos y Gran Bretaña eran vistos y tratados como países afines en términos de mercados y de productos, y como sus sistemas de relaciones laborales pueden catalogarse de afines, se puede indicar que las acciones de la dirección de la multinacional estaban orientadas a ejercer un control superior sobre las plantas de estos dos países. El resultado fue una mayor *convergencia* entre las plantas estadounidenses y británicas en comparación a la alemana y la española. De hecho, este hallazgo tiene una implicación interesante para el debate teórico, al revelar que la unidad de análisis pertinente para el estudio de la convergencia puede no ser sólo el sistema nacional de relaciones laborales, sino el *tipo* de sistema nacional de relaciones laborales. En nuestro caso, la convergencia parece más factible en un tipo de sistema de relaciones laborales que podríamos denominar *anglosajón*. La convergencia en su seno parece más viable que entre dicho tipo y otros tipos de sistemas nacionales de relaciones laborales.

Las variaciones entre plantas se deben a las maniobras políticas de los actores locales. Aunque sabemos que los actores locales pusieron en práctica muchas de las políticas corporativas, a veces con entusiasmo, era evidente que percibían que sus intereses estaban amenazados. Los directivos locales de las multinacionales pueden entender que un grado de autonomía alto es deseable porque les permite desarrollar y/o consolidar una posición influyente dentro de sus plantas y ajustarse a las condiciones y tradiciones organizativas locales. Encontramos que había varias fuentes de autonomía local.

La autonomía local a veces radicaba en el fracaso del centro corporativo al transmitir las directrices corporativas. La falta de información o la información imperfecta favorecía la iniciativa de los actores locales. Algunas evidencias apuntaban a que los actores locales simplemente desconocían la existencia de algunas directrices corporativas. Por ejemplo, durante el curso de una entrevista el director de recursos humanos de una planta empezó a ojear un manual de políticas corporativas con el fin de revisar los detalles de una política particular. Al hacerlo, encontró otras directrices en temas tales como protocolo de entrevistas, sobre el que no tenía conocimiento previo y, por tanto, no estaba siguiendo. Esto no era tanto un caso de puenteo de las políticas del centro corporativo, sino que se encontraba en esta situación inintencionadamente. Sin embargo, otras evidencias indicaban que los ejecutivos de las plantas ignoraban conscientemente las políticas de la multinacional y se desviaban de las mismas. Tal y como un directivo dijo, «creo que lo que de verdad pasa es un poco distinto a lo que pensamos que debe pasar».

Este escenario de *punteo* era menos probable en áreas que el centro corporativo consideraba clave en la reestructuración y que, por tanto, controlaba más de cerca. Pero incluso en estas áreas, los directivos locales eran capaces de maximizar su discreción simplemente ignorando una política corporativa y justificando sus acciones sólo si eran descubiertos: «es más fácil pedir perdón después de actuar, que pedir permiso en primer lugar para hacerlo» (directivo de la planta británica). Esta fuente de autonomía significaba que había margen para algún tipo de mediación o puenteo de las políticas corporativas.

Además, la autonomía también podía crearse mediante la *resistencia activa* de los directivos de planta, alguno de los cuales desafiaba abiertamente la lógica de las políticas corporativas. Un ejemplo evidente es el uso de los trabajadores temporales. Una de las preocupaciones principales del director de recursos humanos en la planta británica era ajustar los niveles de la plantilla a las fluctuaciones de la demanda. Tras la fusión, el empleo en la planta aumentó alrededor del 30% al recibir demandas de productos desde otras plantas. Sin embargo, la dirección sabía que el empleo caería cuando algunos productos fueran transferidos a otras plantas. La política corporativa de no recurrir a trabajadores temporales durante más de dieciocho meses se convirtió en una limitación mayor, ya que un buen número de eventuales deberían ser despedidos a pesar de su capacitación y ajuste al trabajo de la fábrica. El director de recursos humanos de esta planta usaba estos argumentos para plantear a sus superiores que la política debería relajarse, pero no tuvo éxito. Incluso la ausencia de referente en la legislación británica sobre el umbral de los 18 fracasó como argumento. Finalmente, consiguió ganar una exención temporal haciendo una petición al director de la división de producción, quien soslayó el departamento corporativo de recursos humanos.

Esta resistencia a las políticas de recursos humanos es una fuente importante de variación entre plantas y, por tanto, una limitación importante a la convergencia entre organizaciones. En «Fármaco», una fuente importante de poder de las plantas locales es la aprobación para vender medicamentos en mercados nacionales. Como la planta británica producía seis de los diez medicamentos más vendidos en la compañía, y era una de las pocas plantas en las que se introducían productos nuevos, estaba en una posición de fuerza para desafiar las políticas corporativas de recursos humanos. Este factor contextual explica que la planta obtuviera una exención de la política corporativa sobre el recurso a los trabajadores temporales. Como el poder de las plantas para resistir las políticas corporativas varía en función de su ubicación estratégica en el conjunto de la multinacional, las prácticas puestas en marcha serán también ligeramente diferentes y, por tanto, promoverán cierta divergencia organizacional. Esto añade una dimensión más al análisis de la convergencia que hemos realizado en este trabajo: no todas las filiales de una multinacional tienen el mismo poder de negociación con el centro corporativo.

Otra ilustración de cómo las variaciones en la capacidad de resistencia entre plantas puede entenderse en términos de los intereses y el poder de los actores locales es la respuesta de las plantas a las nuevas políticas corporativas sobre el «salario variable». Tras la fusión, el centro corporativo exigía que el salario se vinculara al rendimiento y que se restringiera el uso de las *stock options* de acuerdo con las directrices corporativas. A pesar del claro desafío que esto suponía para los intereses de una cantidad significativa de la plantilla profesional en la planta estadounidense, su capacidad de resistencia estaba limitada por la posibilidad de despidos tras la fusión y la falta de estructuras representativas formales para los trabajadores. En contraste, en la planta alemana el comité de empresa bloqueó las propuestas iniciales de la dirección para vincular el salario al rendimiento individual. La práctica que se puso en marcha consistió en una forma de pago que no dependía del rendimiento individual y, por tanto, no se percibía que iba contra los intereses de los empleados. En definitiva, la habilidad de los actores para resistir las políticas corporativas está limitada por la naturaleza del contexto institucional en el que los actores desarrollan sus acciones.

La resistencia puede derivarse también de las acciones concertadas entre actores de varias plantas. La compañía identificó cinco regiones claves y estableció estructuras directivas regionales. Estas estructuras regionales se convirtieron en un terreno fértil para que las direcciones locales sortearan las políticas corporativas. Tras la fusión, algunos actores locales intentaron que las direcciones regionales respaldaran sus posiciones frente a los intentos de control por parte del centro corporativo, y la reacción fue positiva ya que la nueva estructura regional tenía cierto potencial para mediar o soslayar las políticas corporativas. Por ejemplo, el director de recursos humanos para la producción europea indicó que su papel consistía en ayudar a las plantas a defenderse del creciente peso de las políticas corporativas: «[continuamente] pasan muchas cosas y las políticas corporativas inundan las plantas. Yo hago de barrera que impide que esto ocurra, así que me veo a mí mismo en la posición de frenar estas políticas».

En su análisis sobre el papel de las estructuras europeas de recursos humanos en empresas multinacionales americanas, Ferner *et al.* (2004: 380) argumentan que estas estructuras regionales «proveían a las filiales nacionales de una voz común y un medio de agregación de intereses frente a la central de recursos humanos, y había indicios de que [la dirección central europea] podía alinearse con las filiales y oponerse a las directrices del centro en su nombre». En «Fármaco», las direcciones regionales promovieron alianzas que facilitaban una cierta resistencia a las políticas del centro corporativo. Un ejemplo es el acuerdo sobre el salario en una planta sobre la que había planes para cerrarla. Para obtener una exención sobre el techo de las subidas salariales, el director de recursos humanos europeo formó una alianza con el equipo de recursos humanos de la planta para defender que un acuerdo de tres años para que los salarios sobrepasaran el límite marcado por la

multinacional estaría justificado. El acuerdo fue rechazado por la dirección de recursos humanos de la multinacional, pero el equipo apeló directamente al presidente de la división de producción argumentando el peligro de «una amenaza a la continuidad del suministro» mediante una posible huelga. Tuvo éxito y se aseguró la exención.

Otro ejemplo de las alianzas regionales era evidente en los Estados Unidos. La planta estudiada tenía el futuro asegurado y tenía relaciones cercanas con otra planta que tenía una posición marginal y, por lo tanto, podía ser vulnerable en el futuro. La planta más fuerte ayudó a la más vulnerable, tal como indicó el director de producción estadounidense, «asegurándonos de que la poníamos al frente de cualquier iniciativa novedosa» dentro de la región para que «fuera vista como una planta movilizadora y promotora de iniciativas corporativas clave». Aún más importante, los acuerdos bilaterales para transferir la producción entre plantas dentro de la región estaban tomados en parte sobre la base de que deberían ayudar a «asegurar la supervivencia» de la planta vulnerable. Esta alianza iba contra el programa corporativo de reestructuración a través del cierre de plantas. Aunque técnicamente no eran un ejemplo de desafío a las políticas corporativas de recursos humanos desafiante, las alianzas de esta naturaleza tienen el potencial de ser usadas para este propósito.

Las estructuras regionales en «Fármaco» son un terreno fértil para procesos micropolíticos que reducen la influencia de las políticas corporativas. Durante el período posterior a la fusión, muchos actores buscaron realinearse frente a una influencia central más fuerte, y las estructuras regionales en parte lo facilitaron.

En suma, los costes de un control excesivo por parte del centro y la información imperfecta sobre el detalle de políticas corporativas y cómo éstas se llevan a cabo generan un terreno de juego en el que las filiales pueden obtener cierto grado de autonomía. Esta autonomía puede extenderse allá donde los actores locales controlan recursos valiosos para el resto del grupo, permitiéndoles desviarse de políticas corporativas con una probabilidad reducida de ser sancionado. La desviación de las políticas corporativas puede ampliarse también allí donde las plantas se comprometen en alianzas con otras para generar un frente colectivo contra la dirección central. Puesto que el alcance de esta autonomía varía entre plantas, y la manera en que los actores locales buscan explotarlo también varía, está claro que las dinámicas políticas internas de las organizaciones multinacionales son una fuente importante de variación entre plantas en lo que respecta al funcionamiento exitoso de las políticas homogeneizadoras.

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y AGENDA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo ha considerado la fuerza de los efectos del país anfitrión frente a las presiones centralizadoras en una multinacional. Las leyes, instituciones y normas nacionales en el campo de las relaciones laborales suponen limitaciones para los esfuerzos de reestructuración ejercidos por las multinacionales tras una fusión transfronteriza. En casos extremos, tales como los ocurridos en Corus (EIRO, 2003), los planes de reestructuración pueden ser vetados por los representantes de los trabajadores. De modo más general, en empresas multinacionales que operan en distintos sistemas de negocios anfitriones hay factores locales que conducen a adaptar muchas prácticas de trabajo para encajar en el contexto local.

Sin embargo, la historia del período post-fusión en «Fármaco» muestra que los sistemas nacionales de relaciones laborales condicionaron sólo parcialmente los esfuerzos de la central corporativa, incluso en áreas tales como los sistemas de pago y clasificación del trabajo, muy susceptibles de estar moldeadas por factores legales e institucionales de orden local. Hemos visto que los sistemas de relaciones laborales nacionales condicionan las acciones de las empresas multinacionales, al tiempo que también suelen ser receptivos a las prácticas novedosas.

Los actores del centro corporativo controlan a menudo recursos suficientes para permitirse hacer caso omiso a las limitaciones del país anfitrión, mientras que las decisiones en las que precisamente las operaciones deberían localizarse dentro de un país pueden estar motivadas por un deseo de minimizar las fuerzas de los sistemas nacionales. Consecuentemente, la reestructuración tras las fusiones y adquisiciones transnacionales está gobernada en parte por una «lógica nacional». De este modo, al desarrollar una explicación para entender cómo el proceso reestructurador ocurrió en «Fármaco» hemos resaltado tanto la utilidad de una aproximación «institucionalista nacional» como sus limitaciones. En relación al primero, las diferencias en las estructuras de la representación de trabajadores, la entrega de «asuntos sociales», el proceso de recalificación y las políticas en salario variable pueden ser explicados, hasta cierto punto, por los sistemas de relaciones laborales nacionales. Sin embargo, en relación al último, hemos sostenido que las aproximaciones institucionalistas necesitan ser complementadas teniendo en cuenta los intereses materiales de los actores organizacionales y los recursos con los que tienen que promover sus intereses. Las aproximaciones institucionales y políticas no son meramente complementarias; más bien deben verse como interdependientes (Edwards *et al.*, 2004). Hemos mostrado, por ejemplo, que la habilidad de los actores para resistir las políticas corporativas que desafían sus intereses está moldeada por la naturaleza del contexto institucional en el que están insertos. En el caso

del salario vinculado al rendimiento en la planta alemana, no era que las instituciones de relaciones laborales prohibieran la puesta en práctica del pago individualizado para todos los trabajadores, sino el uso activo de estas instituciones por empleados y sus representantes, los cuales veían que esta política desafiaba sus intereses. La lógica política complementa la institucional.

Hay algunas limitaciones importantes en este trabajo. Primero, examinamos las plantas que se ajustaban bien al proceso de reestructuración. Es posible que hayamos mostrado una historia diferente a otras que estaban sufriendo recortes o a punto de ser cerradas. Estas plantas más vulnerables habrían estado en una posición menos poderosa para resistir la influencia central. Esta limitación, sin embargo, radica en la voluntad de centrar la investigación en las plantas principales, donde la planta central corporativa probablemente dedica más esfuerzo a aplicar políticas corporativas.

En segundo lugar, los hallazgos pueden ser específicos del sector farmacéutico, una de cuyas peculiaridades es el sistema de regulación del producto y la manera en que ello confiere un poder considerable a las plantas dentro de la empresa. Evidentemente, en todos los sectores hay fuentes importantes de poder que residen en la planta (contactos con compradores, conocimientos del contexto local, experiencia en tecnologías y procesos particulares, etc.), pero es posible que éstas sean más significativas en el farmacéutico que en ningún otro. Una razón más de por qué los hallazgos pueden ser diferentes en otros sectores tiene que ver con las variaciones entre industrias y la fuerza de las estructuras representativas de los trabajadores. En sectores como el del automóvil en España, probablemente la dirección tenga más dificultad en mantener a los sindicatos apartados del comité de empresa, por ejemplo.

Los temas tratados en este trabajo sugieren que la manera en que las empresas multinacionales están forzadas por los sistemas nacionales de relaciones laborales puede ser examinada en mayor detalle en investigaciones posteriores. El tema del análisis (que los sistemas de relaciones laborales nacionales presentan resistencias a las empresas multinacionales que sólo son parciales) requiere una investigación mayor y más detallada. Una línea de investigación podría consistir en ver que los sistemas altamente institucionalizados no sólo fuerzan, sino que también facilitan innovaciones por las empresas multinacionales. Un ejemplo de esto es el sistema de formación en Alemania, que se sustenta en un rango de apoyos institucionales aparte de los de la empresa, y equipa a los empleados con amplias destrezas adaptables que les permiten ajustarse fácilmente a algunas prácticas como la rotación de puestos dentro de equipos, que sus homólogos menos entrenados de otros países no podrían hacer. Esto les puede hacer más «abiertos» a la transferencia de prácticas que requirieran estas habilidades. De este modo, la cuestión de fondo

de este documento puede remitirse al principio: ¿los sistemas de relaciones laborales más regulados y más institucionalizados facilitan la introducción de algunas prácticas corporativas durante la reestructuración, a diferencia de los sistemas más liberalizados que pueden experimentar problemas para acomodarse a estas prácticas? La perspectiva política muestra que una buena parte de la respuesta a esta pregunta radica en la relación de resistencia y acomodación que se establece entre el centro y los actores locales.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, R., y DENCKER, J. (2004): «The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n.º 8, pp. 1357-1372.

ALMOND, P.; BUTLER, P.; CLARK, I.; COLLING, T.; EDWARDS, T.; FERNER, A., y HOLDEN, L. (2003): *US Multinationals and the Management of Human Resources in Britain*, Project Report, Leicester: De Montfort University.

ATKINSON, J. (1985): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton: Institute of Manpower Studies (University of Sussex), IMS Report, n.º 89.

BELANGER, J.; EDWARDS, P., y HAIVEN, L. (1994): *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

BURAWOY, M. (1983): «Between the Labour Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes under Advanced capitalism», *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 587-605.

CASTELLS, M. (1997): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Madrid: Alianza Editorial (vol. 1: *La sociedad red*).

CASTILLO, J. J. (1999): «Manufacturing the Organisation of Work of the Future: A Factory Leader in Engine Production-FASA-Renault, Spain», en J.-P. Durand, P. Stewart y J. J. Castillo (eds.), *Teamwork in the Automobile Industry: Radical Change or Passing Fashion?*, Londres: Macmillan, pp. 287-307.

CHILD, J.; FAULKNER, D., y PITKETHLY, R. (2001): *The Management of International Acquisitions*, Oxford: Oxford University Press.

COLLER, X. (1996): «Managing Flexibility in the Food Industry: A Cross-National Comparative Case Study in European Multinational Companies», *European Journal of Industrial Relations*, 2, 2, pp. 153-172.

— (1997): *La empresa flexible*, Madrid: CIS.

COLLER, X., y MARGINSON, P. (1998): «Transnational management influence over changing employment practice: a case from the food industry», *Industrial Relations Journal*, vol. 29, n.º 1, marzo, pp. 4-17.

COLLER, X.; EDWARDS, T., y REES, Ch. (1999): «Difusión e isomorfismo en las organizaciones multinacionales», *REIS*, n.º 86, pp. 79-94.

CORTEEL, D., y LeBLANC, G. (2001): «The Importance of the National Issue in Cross-Border Mergers», Paper presented to a Conference entitled Cross Border Mergers and Employee Participation in Europe, Ecole des Mines, Paris, 9th March.

DA COSTA, I. (2001): «Globalización y relaciones laborales: comparación entre Francia y España», *Cuaderno de Relaciones Laborales*, vol. 19, pp. 95-122.

DJELIC, M., y QUACK, S. (2003): «Theoretical Building Blocks for a Research Agenda Linking Globalization and Institutions», en M. Djelic y S. Quack (eds.), *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*, Londres: Edward Elgar.

EDWARDS, Tony; COLLIER, Xavier; ORTIZ, Luis; REES, Chris, y WORTMANN, Michael (2006): «National Industrial Relations Systems and Cross-border Restructuring: Evidence from a Merger in the Pharmaceuticals Sector», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 12, n.º 1, pp. 69-87.

EDWARDS, T.; COLLING, T., y FERNER, A. (2004): «Comparative Institutional Analysis and the Diffusion of Organisational Practices», Paper presented at conference entitled «Multinational Corporations and the Diffusion of Organisational Practices», Barcelona, 15th-17th July.

EIRO (2003): «Corus's UK workforce faces deep job cuts», www.eiro.eurofound.eu.int/2003/03/feature/uk0303105f.html.

— (2005): «Changes in National Collective Bargaining Systems since 1990», www.eiro.eurofound.eu.int/2005/03/study/tn0503102s.html.

ELGER, T., y SMITH, C. (eds.) (1994): *Global Japanization? Convergence and Competition in the Organisation of the Labour Process*, Londres: Routledge.

FAULKNER, D.; PITKETHLY, R., y CHILD, J. (2002): «International Mergers and Acquisitions in the UK 1985-94: A Comparison of National HRM Practices», *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1, pp. 106-122.

FERNER, A., y EDWARDS, P. (1995): «Power and the Diffusion of Organisational Change within Multinational Corporations», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, n.º 2, pp. 229-257.

FERNER, A.; ALMOND, P.; CLARK, I.; COLLING, T.; EDWARDS, T.; HOLDEN, L., y MULLER, M. (2004): «The Dynamics of Central Control: Transmission and Adaptation of "American" Traits in US Multinationals Abroad: Case Study Evidence from the UK», *Organization Studies*, 25, 3, pp. 363-391.

FUHRER, I. (1996): *Los sindicatos en España*, Madrid: Consejo Económico y Social.

GEARY, J., y ROCHE, W. (2001): «Multinationals and HRM Practices in Ireland: A Rejection of the "New Conformance Thesis"», *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1, pp. 109-127.

HALL, P., y SOSKICE, P. (eds.) (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.

KATZ, H., y DARBISHIRE, O. (2000): *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

KURDELBUSCH, A. (2002): «Multinationals and the Rise of Variable Pay in Germany», *European Journal of Industrial Relations*, 8, 3, pp. 325-349.

LANE, C. (1989): *Management and Labour in Europe*, Aldershot: Edward Elgar Publishing.

— (1992): «European Business Systems: Britain and Germany compared», en R. Whitley (ed.), *European Business Systems, Firms and Markets in their National Contexts*, Londres: Sage, pp. 64-97.

MARGINSON, P., y SISON, K. (1994): «The Structure of Transnational Capital in Europe: the Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations», en R. Hyman y A. Ferner (eds.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford: Basil Blackwell, pp. 15-51.

MARTIN, G., y BEAUMONT, P. (1999): «Coordination and Control of Human Resource Management in Multinational Firms: The Case of CASHCO», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n.º 1, pp. 21-42.

MARTÍNEZ LUCIO, M. (1998): «Spain: Regulating Employment and Social Fragmentation», en A. Ferner y R. Hyman (eds.), *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford: Blackwell.

MARTÍNEZ LUCIO, M., y WESTON, S. (1994): «New Management Practices in a Multinational Corporation: the Restructuring of Worker Representation and Rights», *Industrial Relations Journal*, vol. 25, n.º 2, pp. 110-121.

MAURICE, M.; SELLIER, F., y SILVESTRE, J.-J. (1986): *The Social Foundations of Industrial Power: a comparison of France and Germany*, Cambridge (MA): MIT Press.

MIGUÉLEZ, F., y PRIETO, C. (eds.) (1991): *Las relaciones laborales en España*, Madrid: Siglo XXI.

— (1999): *Las relaciones de empleo en España*, Madrid: Siglo XXI.

MUELLER, Frank (1994): «Societal Effect, Organisational Effect and Globalization», *Organisation Studies*, vol. 15, n.º 3, pp. 407-428.

MULLER, M. (1998): «Human Resource and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany», *International Journal of Human Resource Management*, 9, 4, pp. 732-749.

ORTIZ, L. (1999a): «Unions' Responses To Teamwork: Differences at National and Workplace Level», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, n.º 1, pp. 49-69.

— (1999b): *Convergencia o permanencia de los sistemas de relaciones laborales: reacción sindical a la introducción del trabajo en equipo en la industria del automóvil*, Madrid: Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales.

— (2002): «The Resilience of a Company-Level System of Industrial Relations: Union Responses to Teamwork in Renault's Spanish Subsidiary», *European Journal of Industrial Relations*, 8, 3, pp. 277-299.

PERLMUTTER, H. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, enero-febrero, pp. 9-18.

ROSENZWEIG, P., y NOHRIA, N. (1994): «Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n.º 2, pp. 229-251.

RUESGA BENITO, S. M. (1991): «La negociación colectiva», en Miguélez y Prieto (eds.), pp. 379-402.

SABEL, C., y PIORE, M. J. (1984): *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.

VERNON, G., y REES, C. (2001): «Capital transnacional. ¿El fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia», *Cuaderno de Relaciones Laborales*, vol. 19, pp. 149-179.

WAILES, N.; RAMIA, G., y LANSBURY, R. (2003): «Interests, Institutions and Industrial Relations», *British Journal of Industrial Relations*, 41, 4, pp. 617-637.

WEVER, K. (1995): «Human Resource Management and Organizational Strategies in German and US-owned Companies», *International Journal of Human Resource Management*, 6, 3, pp. 606-625.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T., y ROOS, D. (1990): *The Machine that Changed the World*, New York: Maxwell MacMillan International.