

Manuel Guisado González, Manuel Guisado Tato

Universidad de Extremadura
Departamento de Contabilidad y Economía Financiera

Universidad de Vigo
Departamento de Organización de Empresas y marketing

En este estudio, se exponen y describen las principales estrategias de las empresas multinacionales. Sobre este particular, constatamos que las empresas que siguen una estrategia global o transnacional suelen llevar a cabo inversiones directas en el extranjero de naturaleza vertical, mientras que las que siguen una estrategia multidoméstica realizan inversiones directas en el extranjero de naturaleza horizontal. Ambas estructuras ofrecen fortalezas y debilidades a las empresas, y a las fuerzas organizadas del trabajo (sindicatos) en sus procesos de confrontación y negociación. Según lo que se ha venido denominando globalización de la economía, analizamos los márgenes de maniobrabilidad de ambos contendientes y concluimos que la globalización ha favorecido en gran medida los intereses de las empresas multinacionales.

Palabras clave: estrategia, empresas multinacionales, relaciones laborales, sindicatos, asociaciones patronales.

Estratégia, relações laborais e empresas multinacionais

Este estudo analisa as principais estratégias que implementam as empresas multinacionais. Na análise, constatamos que as empresas que seguem uma estratégia global ou multinacional realizam investimentos directos do tipo vertical no estrangeiro, enquanto as que seguem uma estratégia multidoméstica realizam investimentos directos e horizontais no estrangeiro. Ambas estruturas têm pontos fortes e fracos para as empresas e para as forças organizadas em sindicatos, em seus processos de confrontação e negociação. À luz do que se denomina globalização da economia, analisamos as margens de trabalho das partes, e concluimos que a globalização tem favorecido, em grande parte, os interesses das empresas multinacionais.

Palavras-chave: estratégia, empresas multinacionais, relações laborais, sindicatos, associações patronais.

Strategy, labor relations and multinational corporations

In this study, we analyze the main strategies used by multinational companies. In our analysis, we found that companies using a global or transnational strategy usually make vertical foreign direct investments, while those with a multi-domestic strategy make horizontal foreign direct investments. Both structures have strengths and weaknesses for companies and labor unions in terms of confrontation and negotiation. According to the definition of economic globalization, we analyzed the operating margins of both strategies, and we concluded that globalization has greatly favored the interests of multinational corporations.

Keywords: strategy, multinational companies, industrial relations, labor unions, employers' associations.

1. Las estrategias de las empresas multinacionales

Las empresas multinacionales poseen, dirigen y controlan recursos propios en países extranjeros (Buckley & Brooke, 1992; Durán, 2004; Villarreal, 2005). Ahora bien, a la hora de construir e implementar sus correspondientes ventajas competitivas, las empresas multinacionales se encuentran sometidas a la dinámica de dos fuerzas contrapuestas. Por un lado, deben buscar denodadamente la eficiencia, ya que, en cualquier parte del mundo, los consumidores premian a las empresas que producen y venden más barato bajo el supuesto de que la competencia tiene lugar con productos estandarizados. Por otro, como operan simultáneamente en muy diferentes mercados internacionales, las empresas multinacionales se encuentran obligadas a reconocer las asimetrías y discontinuidades que existen entre los diferentes países a fin de adecuarse a sus correspondientes singularidades y estar en condiciones de construir ventajas competitivas en cada uno de estos mercados (Porter, 1980, 1986; Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1991; Ghoshal & Noria, 1993; Grant, 2004).

El sometimiento al vector de la eficiencia es común a todo tipo de empresas, sean estas locales o multinacionales. Sin embargo, la capacidad de «adecuación» a las diferentes realidades nacionales solo es privativo de las empresas multinacionales, debido a que por, definición, las empresas locales o nacionales se desempeñan dentro de una realidad nacional relativamente homogénea. Por tanto, en general, dirigir y controlar el devenir de las empresas multinacionales constituye una tarea que conlleva elevadas dosis de complejidad. Servir a la eficiencia exige explotar el nivel máximo posible de economías de escala, economías de aprendizaje y economías de localización, lo que obliga a las empresas a estandarizar y concentrar su producción,

verticalizar su proceso productivo, y establecer una oferta rígida a nivel mundial. Estar al servicio de la «adecuación» implica realizar una oferta diversificada, sometida al imperio de las diferentes sensibilidades y peculiaridades que existen en cada uno de los mercados internacionales en los que la empresa se desempeña (Prahalad & Doz, 1987; Yip, 1993). Sin embargo, diversificar la oferta, a la vez, supone renunciar a la explotación de importantes economías de escala y aprendizaje —puesto que esta clase de economías son dependientes de la fabricación de elevados volúmenes de producción—, así como también renunciar a las correspondientes economías de localización (Prahalad & Doz, 1987). Además, la necesidad de atender demandas nacionales o regionales específicas obliga a las empresas multinacionales al establecimiento de estructuras horizontalmente integradas.

En definitiva, las empresas multinacionales se encuentran sujetas a la consecución de dos objetivos contradictorios. Por una parte, la búsqueda de la eficiencia conduce a la fabricación y venta de una oferta de artículos estandarizados y homogéneos, fabricados por componentes en grandes cantidades y en subsidiarias empresariales mastodónticas verticalmente integradas. Por otra parte, la adecuación a las diferentes realidades nacionales conduce a una diversificación de la oferta y a una fabricación en unidades empresariales integradas horizontalmente, geográficamente dispersas y de dimensión más reducida, lo que supone renunciar a la explotación de elevadas economías de escala, aprendizaje y localización.

Consecuentemente, el diseño e implementación de las estrategias con que las empresas multinacionales se desempeñan dependerá de la interacción y equilibrio de estas dos fuerzas o presiones contradictorias. En ese marco, puede producirse un elenco de cuatro diseños estratégicos diferenciados (Bartlett & Ghoshal, 1991;

Ghoshal & Nohria, 1993): estrategia global, estrategia multidoméstica, estrategia transnacional y estrategia internacional.

- *Estrategia global*: Las empresas que desarrollan esta estrategia se mueven en mercados en los que la competencia se dilucida en términos de precios, con escasa o nula necesidad de adecuación a las singularidades de los diferentes mercados nacionales. Las empresas que operan con esta estrategia explotan grandes economías de escala, aprendizaje y localización; su oferta de productos es muy reducida y de naturaleza mundial. En esta estrategia, no existen mercados ni empresas locales; toda la producción está destinada al mercado mundial y la competencia tiene lugar entre empresas multinacionales solamente. Al respecto, autores como Kenichi Ohmae (1991) consideran que una empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y opera como una entidad sin patria a escala mundial. La fabricación se realiza por componentes, por lo que el proceso productivo está verticalmente integrado. Por consiguiente, los procesos productivos son rígidos, es decir, se caracterizan por fabricar un único producto o una gama muy reducida, utilizando una maquinaria extremadamente especializada, complementaria e interconectada (producción continua), con una secuencia y un ritmo de proceso de fabricación prácticamente inalterado. Este diseño de los procesos productivos conduce a una cascada de instalaciones interconectadas y, por tanto, mutuamente dependientes, que fabrican componentes con un tamaño mínimo eficiente muy elevado. Estos tamaños mínimo eficientes elevados, junto con la existencia de unas instalaciones productivas de maquinaria sofisticada, especializada y extremadamente costosa, garantizan la

explotación de importantes economías de escala y, por ende, la consecución de unos costes unitarios reducidos.

- *Estrategia multidoméstica*: Las empresas que siguen esta clase de estrategia prestan especial atención a las peculiaridades y singularidades de cada mercado nacional o local, y adecúan su oferta a estas peculiaridades. Los mercados con demandas singulares no son, por definición, de naturaleza mundial. Su tamaño, en términos comparativos, es mucho más reducido. Ello genera que la apetencia por esta clase de mercados sea mucho menor, por lo que también será menor la competencia que prevalece en ellos y, por tanto, menor también será la presión competitiva en término de precios. Por consiguiente, las empresas multinacionales que operan con esta estrategia deberán exhibir una oferta de productos diferenciada y adaptada a las peculiaridades de cada mercado nacional o local, por lo que desde una perspectiva empresarial su oferta tiene que ser muy amplia y diversificada. En los denominados mercados multidomésticos, además de las empresas multinacionales, existen empresas locales o nacionales, dado el tamaño de dichos mercados. Como consecuencia, las empresas multinacionales que operan en esta clase de mercados exhiben necesariamente una importante diversificación de su oferta. Debido a ello, no les resulta posible ni eficaz establecer procesos productivos integrados verticalmente, destinados a fabricar grandes cantidades de componentes que permitan aprovechar simultáneamente economías de escala, aprendizaje y localización, mediante la creación de unidades productivas dispersas geográficamente a nivel mundial. Por consiguiente, las empresas multinacionales que siguen la estrategia multidoméstica están horizontalmente integradas

(el mismo producto, o partes muy substanciales del mismo, se fabrican simultáneamente en diferentes partes del mundo), ya que la clave competitiva de esta clase de estrategia no es el precio (la eficiencia), sino la adecuación a las diferentes peculiaridades de cada mercado. Ello supone renunciar a la explotación del potencial máximo de economías de escala, aprendizaje y localización que pudieran resultar factibles.

Las empresas que utilizan esta estrategia exhiben en sus instalaciones productivas una secuencia y un ritmo del proceso de fabricación con cambios constantes, utilizando para tal menester una maquinaria versátil y multifuncional. Las instalaciones productivas deben exhibir, por tanto, una elevada capacidad de adaptación y un tamaño mínimo eficiente mucho más reducido que el que exhiben las instalaciones sujetas a la estrategia global. En definitiva, mediante la estrategia multidoméstica, se trata de adecuarse a las especificidades y a los vaivenes de las diferentes demandas nacionales, por lo que las subsidiarias de las multinacionales que utilizan esta estrategia fabrican y venden las mismas gamas de productos. No se trata, en general, de subsidiarias que fabrican componentes, sino productos completos.

- *Estrategia transnacional:* Las empresas que siguen esta estrategia apuntan a alcanzar simultáneamente una posición de eficiencia y adecuación. La persecución de la eficiencia se realiza bajo las mismas pautas que sigue la estrategia global: explotación de economías de escala, aprendizaje y localización. Solo que esta explotación no intenta maximizarse; se renuncia voluntariamente a un pequeño grado de eficiencia en aras de lograr un mayor nivel de adecuación. La adecuación que persigue la estrategia transnacional no es idéntica a la que persigue la

estrategia multidoméstica. La primera no trata de adecuarse a las especificidades de cada uno de los mercados locales en los que la empresa opera, sino a una serie de características relevantes y homogéneas que se encuentran presentes en determinados mercados de gran tamaño, pero que no están presentes en otros. Es decir, trata de adecuarse a las características distintivas de grandes mercados, tal como ocurre entre Europa, Asia y América, por ejemplo. Desarrollar una estrategia de esta naturaleza no resulta nada sencillo, debido a que la adecuación, aunque se circunscriba tan solo a unos grandes vectores, siempre entraña un cierto grado de renuncia a la explotación de los niveles máximos de economías de escala, aprendizaje y localización que pueden potencialmente ser conseguidos. En cierta medida, la implementación simultánea de la adecuación y la eficiencia es conflictiva, ya que las culturas que acompañan a cada uno de estos objetivos son paradójicas.

Las empresas que implementan esta clase de estrategia desarrollan en gran medida procesos productivos eficientes, integrados verticalmente, al igual que la estrategia global. No obstante, cabe señalar que el grado de integración vertical no es tan férreo como en la estrategia global, ya que las empresas transnacionales tienen que exhibir un cierto grado de descentralización en la toma de decisiones a fin de servir a las exigencias de adecuación de los grandes mercados transnacionales. Asimismo, una característica relevante de esta estrategia es el *aprendizaje global*, mediante el cual la empresa multinacional transfiere recursos y capacidades en cualquier dirección de su estructura (Bartlett & Ghoshal, 1991).

- *Estrategia internacional:* Esta es la estrategia que han utilizado con profusión las empresas multinacionales

estadounidenses a lo largo de las décadas de 1950 y 1960. Se emplea fundamentalmente en mercados internacionales en los que existen bajos niveles de exigencia de eficiencia y adecuación. A lo largo de las dos décadas anteriormente mencionadas, muchas empresas multinacionales estadounidenses desarrollaron gran cantidad de nuevos productos, que después fueron comercializados en Europa. En esta época, los productos resultaban totalmente novedosos para los europeos, por lo que las exigencias de adecuación eran prácticamente nulas. Además, estos productos no tenían competencia, por lo que tampoco existía una fuerte presión hacia la reducción de precios. Esta estrategia resulta apropiada cuando la empresa multinacional disfruta de ventajas competitivas en su sede central que las empresas nacionales de otros países no tienen, lo que le permite eludir la competencia en precios y las exigencias de adecuación que pudieran tener lugar.

Sin embargo, en la actualidad, las condiciones que permitieron la emersión y proliferación de esta estrategia ya no se encuentran presentes, puesto que la competencia se ha exacerbado y extendido a prácticamente todos los mercados mundiales. Además, la I+D de una gran parte de las empresas multinacionales se ha descentralizado parcialmente, lo que ha posibilitado y alimentado la aparición de demandas nacionales específicas con exigencias de adecuación *ad hoc*. Por ello, cabe anotar que esta estrategia apenas tiene vigencia en nuestros días.

2. Relaciones laborales y empresas multinacionales

Las relaciones laborales en el seno de las empresas pueden ser analizadas desde dos perspectivas distintas. Por un lado, se encuentra la vertiente táctica,

mediante la cual la empresa trata de minimizar los conflictos y fricciones que pudieran surgir entre la dirección y los sindicatos. Por otro, existe la perspectiva estratégica, que busca impedir o dificultar la intromisión de las fuerzas sindicales en las decisiones estratégicas de las empresas (inversiones, desinversiones, organización y planificación de la producción, etc.); es decir, se ocupa de que las empresas multinacionales preserven el mayor nivel posible de soberanía en todo lo que concierne a la formulación e implementación de las correspondientes estrategias empresariales.

A partir de los años 70 del pasado siglo, se han sucedido y solapado una serie de revoluciones. La continua y persistente innovación tecnológica ha permitido incrementar vertiginosamente los niveles de precisión en la fabricación de componentes, lo que ha contribuido decisivamente a una drástica disminución del número de componentes defectuosos. Paralelamente, la rápida evolución de los medios y sistemas de transporte ha posibilitado la existencia de un transporte de componentes y mercancías a nivel mundial rápido, fiable y barato. Asimismo, la irrupción de las tecnologías de la información ha hecho posible la coordinación en tiempo real de centros de fabricación y logística dispersos espacialmente. Finalmente, en concordancia con las anteriores revoluciones, a nivel político, se ha tomado la decisión de llevar adelante una gradual, creciente e intensa liberalización del comercio mundial. En estas nuevas condiciones, la desagregación de las cadenas de valor de las grandes empresas multinacionales resultaba técnica, económica y políticamente ejecutable, por lo que estas empresas se lanzaron con mucha mayor intensidad que antaño a la explotación de las ventajas comparativas existentes a nivel mundial, y, por tanto, a una mayor implementación de las estrategias global y transnacional.

Ahora bien, la gestión de una cadena de valor verticalizada, es decir, con centros de fabricación de componentes localizados en partes muy diferentes del mundo, dependientes unos de los otros, presenta flancos de debilidad extremadamente visibles, en la medida en que la paralización de la producción de un solo componente puede obligar a interrumpir la totalidad del correspondiente proceso productivo. Por ello, las empresas posicionadas en estrategias globales y transnacionales, que gestionan cadenas de valor mundialmente dispersas y verticalizadas, tienen que ser extremadamente cuidadosas a la hora de gestionar las relaciones laborales dentro de cada una de las plantas de fabricación de que disponen, motivo por el cual, con frecuencia, tratan de controlar y disminuir el poder interno de los sindicatos presentes en estas plantas.

En lo que respecta a la gestión de las relaciones laborales de las empresas multinacionales, el proceso también es complicado, ya que esta clase de empresas actúa en el contexto de realidades nacionales muy disímiles: unas fuertemente reguladas mediante cuerpos legislativos muy singulares, y otras, aunque no tan fuertemente reguladas, mantienen tradiciones y actitudes que determinan, en no pocos casos, peculiaridades que afectan a las relaciones que se establecen entre el capital y el mundo del trabajo (Ferner & Hyman, 1998; Hall & Soskice, 2001). De este modo, muchas multinacionales se encuentran abocadas a establecer procesos de negociación con trabajadores pertenecientes a distintas subsidiarias que persiguen objetivos muy diferentes, a veces incluso encontrados, en la medida en que estos objetivos y muchas de sus actitudes están mediadas por los específicos entornos sociopolíticos de cada país (Gunnigle, Lavelle & McDonnell, 2007; Lamare, Gunnigle, Marginson & Murray, 2009;

Kahancová, 2007). En ese sentido, muchas empresas multinacionales, poseedoras de una cultura corporativa propia, muy definida y sedimentada, generada con frecuencia en el país en que se encuentra localizada la empresa matriz, pueden encontrarse en otros países con costumbres, tradiciones y cuerpos legislativos, referidos al mundo del trabajo, que entran en conflicto frontalmente con las prácticas específicas que las mencionadas multinacionales han desarrollado en su sede central (Pulignano, 2006; Bélanger, Giles & Grenier, 2003). Situaciones de esta naturaleza han estado presentes en los procesos de expansión internacional de muchas multinacionales japonesas (Coriat, 1997): debido a que la filosofía que incardinaba las relaciones laborales de estas empresas era muy diferente a la que prevalecía en los países en que asentaban sus subsidiarias (EE.UU. y Europa, sobre todo), surgían no pocos conflictos. No obstante, cabe resaltar que esta clase de conflictos no son un patrimonio exclusivo de las multinacionales japonesas, ya que también no pocas multinacionales americanas han generado similares problemas, fundamentalmente en determinados países europeos, en donde las relaciones laborales están fuertemente reguladas, lo cual se opone a lo que sucede en la economía estadounidense (Gunnigle *et al.*, 2007).

Para las empresas multinacionales, resulta evidente que la gestión de los recursos humanos y la articulación de un entramado eficaz de relaciones laborales constituye una tarea sumamente compleja. Sin embargo, dicha complejidad también concierne a los sindicatos, en la medida en que estos también se encuentran sometidos a unos retos y singularidades que, en cierta medida, los sobrepasan y les resultan inabarcables. En lo que sigue, trataremos de analizar estas singularidades, tanto desde la perspectiva sindical como empresarial, ya que ambas son la cara y la cruz de una misma moneda.

2.1. Las relaciones laborales en las empresas multinacionales desde la perspectiva sindical

El mundo del capital y el del trabajo organizado están en una relación de permanente conflicto. En esta interacción, los encuentros y desencuentros resultan inevitables. Como en toda confrontación, los contrincantes tratan de crear entramados y medios que incrementen las debilidades del contrario y, asimismo, contribuyan a fortalecer las virtudes propias, pues — como dejó sentenciado en el siglo XVI Maquiavelo (1992)— «solo son buenas, seguras y duraderas las defensas que dependen de ti y de tu propia virtud».

En general, el mayor punto débil de los sindicatos estriba en su área de influencia, pues esta se encuentra circunscrita a un determinado espacio nacional. Sus acciones, por tanto, tienen un alcance espacial limitado, fuera del cual la empresa multinacional prácticamente les resulta inalcanzable. Por el contrario, el punto débil de las empresas multinacionales radica en que, para implementar o disfrutar de sus ventajas competitivas, estas se encuentran obligadas a desempeñarse en determinados espacios nacionales, espacios en los que sus acciones pueden ser mediatisadas por las fuerzas del trabajo organizado, que les pueden impedir construir sus ventajas competitivas si no llegan a un acuerdo beneficioso para ambas partes. Ahora bien, la efectividad de acción de los sindicatos va a depender en gran medida de las estrategias con que las empresas multinacionales actúen, ya que el posicionamiento estratégico de las empresas determina también sus verdaderos márgenes de maniobrabilidad. Así, la estructura multidoméstica, con plantas de fabricación del mismo producto en muy distintas partes del mundo, permite a las multinacionales resistir una huelga de fabricación en un país determinado, debido a que las empresas multinacionales dotadas con esta clase de estructura pueden fabricar un mismo

producto en diferentes partes del mundo, lo que les permite superar las caídas de producción que origina la instrumentación de una huelga en cualquier país del mundo.

Sin embargo, las empresas posicionadas en estrategias globales o transnacionales, con centros de fabricación de componentes diseminados a nivel mundial, a priori, resultan más vulnerables a las presiones procedentes de huelgas que buscan interrumpir el proceso productivo en uno o más eslabones de la pertinente cadena de valor de cada empresa. Esto responde a que la estructura vertical que la estrategia global entraña torna dependientes unos centros de producción de otros, de modo que, si se detiene la producción de un centro, se logra paralizar la producción de los demás centros. Con la finalidad de destruir esta capacidad de maniobra que tienen los sindicatos, las empresas multinacionales globales y transnacionales tratan de fabricar en dos o más centros los componentes más críticos, lo que conlleva una renuncia expresa de la factibilidad de explotar todo su potencial de economías de escala y aprendizaje (economías de experiencia). Asimismo, ante la eventualidad de una posible huelga, las multinacionales suelen recurrir con frecuencia a la formulación de amenazas de deslocalización de las plantas de fabricación que pudieran resultar afectadas. Estas amenazas, en un mundo en donde el trabajo remunerado cada vez es más precario y con tendencia a la escasez (Alonso & Pérez, 1996), suelen surtir en general gran efecto. Obviamente, dicho efecto será mayor cuanto más creíbles resulten estas amenazas. En ese sentido, resulta fácil colegir que las empresas multinacionales tienen un mayor margen de maniobrabilidad que los sindicatos, ya que la influencia y el marco espacial de actuación de los sindicatos se encuentra generalmente circunscrito a un determinado Estado nacional, mientras que el teatro

de operaciones de las empresas multinacionales es de naturaleza mundial. Por ello, con el objetivo de anular el margen de maniobrabilidad de las empresas multinacionales, los sindicatos también intentan que sus acciones y recomendaciones tengan una influencia mundial a fin de que las empresas multinacionales no puedan, mediante el doble abastecimiento o las amenazas de deslocalización, eludir las consecuencias de un conflicto de ámbito nacional o local.

Al respecto, los sindicatos tratan de incrementar sus márgenes de maniobrabilidad desde tres perspectivas diferentes: construyendo estructuras sindicales de ámbito internacional o promoviendo la cooperación entre sindicatos pertenecientes a diferentes países; tratando de incrementar su capacidad de influencia en la legislación laboral del estado nacional en donde el sindicato está implantado; y, finalmente, buscando incrementar su capacidad de influencia en las regulaciones y recomendaciones que emanan de diferentes organismos internacionales, como la ONU, FMI, Banco Mundial, etc.

Ahora bien, cabe señalar que estos intentos han tenido una efectividad limitada, por lo que la denominada globalización de la economía ha devenido en un acrecentamiento del poder de negociación de las empresas multinacionales frente a los sindicatos. En tal sentido, debe tenerse en cuenta que, en la actualidad, la creación de organizaciones sindicales transnacionales es prácticamente inexistente, por lo cual, en la práctica, la totalidad de los enunciados sobre su creación ha quedado en meras formulaciones retóricas¹.

Asimismo, la cooperación entre organizaciones sindicales pertenecientes a distintos países ha sido más bien escasa, debido, entre otras causas, a las diferencias estructurales e ideológicas que existen entre los diversos sindicatos nacionales. Dichas diferencias han dado lugar a disímiles concepciones sobre el papel de los sindicatos en la sociedad, y, por tanto, a la fijación de objetivos y planes de acción también divergentes. Estas divergencias dificultan, en cierta medida, la cooperación entre diversos sindicatos nacionales.

En realidad, ni la creación de organizaciones sindicales internacionales ni la formulación y puesta en práctica de líneas de acción conjunta entre sindicatos pertenecientes a distintos países apenas han sido utilizadas. La forma de cooperación entre sindicatos más utilizada ha sido el intercambio de información. Este intercambio se realiza con el objeto de refrendar o refutar que las prácticas y los procesos que regulan la organización y remuneración de los trabajadores en otros países en los que se desempeña una determinada multinacional tienen lugar, y que no se tratan de meras argucias por parte de la empresa con el objeto de quebrar la línea argumental de los sindicatos en los correspondientes procesos de negociación colectiva. Este intercambio de información entre sindicatos puede coadyuvar a desmontar esta clase de estrategias de negociación (Holdcroft, 2012).

No obstante, se debe tener en cuenta que la solidaridad entre trabajadores de diferentes países no alcanza los niveles deseados. Al respecto, no resulta infrecuente que los sindicatos colaboren con sus respectivos

¹ Aunque en una fase incipiente, las Federaciones Sindicales Internacionales (FSI) han logrado establecer con algunas empresas multinacionales los denominados Acuerdos Marco Internacionales (Ami). Mediante los Ami, empresas multinacionales y sindicatos han acordado la puesta en práctica de una serie de normas laborales mínimas tendientes a establecer unas bases que permitan el desarrollo de unas relaciones laborales que canalicen con menores fricciones las operaciones mundiales que las empresas multinacionales realizan, tanto a través de sus redes y entramados de subsidiarias propias como de las de sus proveedores, subcontratistas y otras empresas cooperadoras a nivel mundial (Fichter, 2013).

gobiernos nacionales en la consecución de inversiones extranjeras², rivalizando con otros sindicatos extranjeros por el mismo fin. Consecuentemente, esta competencia deteriora las probabilidades de cooperación entre sindicatos pertenecientes a diferentes países.

Asimismo, otra de las formas como los sindicatos tratan de incrementar su poder de negociación es mediante la consecución de una mayor influencia política, de modo que la promulgación de leyes que afecten al mundo del trabajo resulten favorables a sus intereses y coadyuven a limitar, en el correspondiente territorio nacional, los márgenes de maniobrabilidad de las empresas multinacionales.

Además, los sindicatos también buscan incrementar su influencia sobre los códigos y recomendaciones, que afectan al mundo del trabajo, que emiten diferentes organismos internacionales, como la ONU y la OECD, por ejemplo. Con ello, pretenden menguar los márgenes de maniobrabilidad de las multinacionales, y mediatizar los movimientos y comportamientos de las mismas en los mercados mundiales de factores productivos. No obstante, no hay que perder de vista que la efectividad de dichos códigos y recomendaciones es más que limitada, ya que, en general, las mismas no son de obligado cumplimiento. Se trata, en definitiva, de crear un estado de obligación moral que empuje a las multinacionales a autolimitarse en el despliegue de sus capacidades de imposición³.

2.2. Las relaciones laborales en las empresas multinacionales desde la perspectiva empresarial

La factibilidad técnica, económica y política de explotar a nivel planetario las ventajas comparativas existentes a nivel mundial ha facilitado que las empresas multinacionales pudieran llevar a cabo una efectiva desagregación de sus procesos productivos, lo que les ha permitido incrementar sus márgenes de maniobrabilidad en lo que al aprovechamiento de los recursos productivos mundiales se refiere. Sin embargo, conviene tener en cuenta que este aprovechamiento no se encuentra exento de problemas, ya que la naturaleza mundial de las operaciones a realizar incrementa de modo muy importante el nivel de complejidad de la gestión de esta clase de empresas. El manejo de recursos dispersos a nivel mundial aumenta significativamente las necesidades de coordinación, ya que, en este nuevo escenario, las operaciones de las empresas multinacionales deben ser ejecutadas separadamente unas de las otras. Además, la vasta dispersión espacial de los centros de fabricación concernidos, y las diferentes motivaciones y objetivos de los recursos humanos implicados, mediatizados por culturas nacionales muy diferentes, obligan a la empresa multinacional a construir una sólida, coherente y singular cultura corporativa a fin de contrarrestar las fuerzas centrífugas que anidan en su seno, y que pugnan al servicio de intereses particulares o nacionales por su desarticulación y pérdida de identidad.

² «En algunos momentos cruciales, la competitividad por la inversión extranjera directa se convierte en un asunto de política nacional [...]. En la Europa Central y del Este, las grandes multinacionales organizan con frecuencia una especie de ‘competiciones de belleza’ entre distintos lugares, acentuando considerablemente la presión sobre los posibles países anfitriones para usar las relaciones laborales como herramientas de competitividad. Cuando Polonia perdió frente a Eslovaquia una posible inversión de Hyundai en 2004, la razón se relacionó con que, supuestamente, en Polonia había salarios más altos y uniones sindicales más fuertes» (Meardi, 2012).

³ En definitiva, las organizaciones sindicales deben tratar de conseguir lo que otras organizaciones consiguen mediante lo que se conoce como «*soft law*». Es decir, existen organizaciones (p.e. FMI y Banco Mundial) que carecen de potestad normativa, pero cuyos dictámenes y recomendaciones tienen una notable influencia política y económica sobre un gran número de parlamentos nacionales.

Por otra parte, empresas multinacionales y trabajadores no tienen habitualmente las mismas concepciones y valores. Por ello, entre ambos, surgen con frecuencia confrontaciones de diversa índole y naturaleza (estructura laboral y salarial, tiempo de trabajo, condiciones de seguridad, métodos y organización del trabajo, etc.). En general, estas diferencias son canalizadas a través de negociaciones que se establecen entre los representantes de las empresas y los representantes de los trabajadores (sindicatos). Ahora bien, es preciso tener en cuenta que no hay una estructura sindical única, sino que existen clases muy diferentes de estructuras sindicales. Así, existen países en los que son mayoría los sindicatos que asumen la representación de trabajadores que pertenecen a diferentes industrias; en otros, sin embargo, los sindicatos representan los intereses de trabajadores que pertenecen a una misma industria. Otras veces, la representación sindical solo atañe a los intereses de una específica empresa (Ferner y Hyman, 1998).

Por tanto, dependiendo del país en que se encuentra localizada la subsidiaria correspondiente, las empresas pueden encontrarse obligadas a negociar con diferentes sindicatos nacionales a la vez, lo que añade mayores niveles de complejidad, enmarañando y dificultando el proceso de negociación colectiva en el seno de estas empresas. Por ello, como respuesta al tamaño y grado de complejidad que alcanzan las organizaciones sindicales, también las empresas recurren a la creación de asociaciones patronales, lo que contribuye a simplificar las negociaciones que entablan con los sindicatos y a incrementar su correspondiente poder de negociación.

Como corresponde a todo principio de acción y reacción, el tamaño y la complejidad de las estructuras que pergeñan las asociaciones patronales estarán en cierta medida relacionados con el tamaño y el grado

de complejidad que han alcanzado las correspondientes estructuras sindicales, las cuales difieren según las tradiciones y culturas que prevalecen en cada país o zona regional. Así, por ejemplo, en una gran parte de Europa Occidental, las estructuras sindicales son de gran tamaño y están sujetas a un férreo grado de centralización, lo que ha originado, por reacción, que las empresas hayan también recurrido a la creación de grandes y fuertes asociaciones patronales, férreamente centralizadas. En estos casos, las relaciones laborales también suelen ser negociadas de un modo centralizado.

En general, en la interacción entre organizaciones sindicales y asociaciones empresariales, parece cumplirse de un modo razonable el principio de acción-reacción antes aludido: en los países en los que las estructuras sindicales son débiles o poco representativas, las asociaciones empresariales también lo son, de lo que deriva que las correspondientes relaciones industriales sean negociadas y pactadas intramuros de las grandes empresas.

Sin embargo, el poder de las grandes empresas multinacionales no solo descansa en su capacidad para articular grandes asociaciones patronales que respondan a los retos que les plantean las fuerzas sindicales. Basadas en las posibilidades que les depara la globalización de la economía y el elenco de estrategias empresariales de que disfrutan, las empresas multinacionales también batallan con las organizaciones sindicales utilizando, entre otras, una batería de capacidades instrumentales de naturaleza táctica tendentes al menoscabo del poder de negociación de los sindicatos. Así, con frecuencia, transfieren desde la sede central a las subsidiarias extranjeras formas contractuales, procedimientos y prácticas de trabajo que mejoran la eficiencia del proceso productivo. No obstante, dichas prácticas y procedimientos son

desconocidos por los sindicatos, cuestión que contribuye a menguar sus correspondientes capacidades de negociación, ya que no disponen de experiencia ni argumentos para enfrentarse a los cambios propuestos. Al final, la nueva organización de los grupos de trabajo que la implantación de los nuevos métodos entraña quiebra la influencia de los sindicatos sobre los trabajadores que conforman estos grupos. Esto se debe a que estos reciben remuneraciones adicionales procedentes de las mejoras de productividad que la nueva organización depara. Ejemplo de estas prácticas han estado presentes en no pocas multinacionales japonesas, que imponen a sus subsidiarias en el extranjero sus particulares filosofías de gestión, tales como por ejemplo los denominados círculos de calidad y la filosofía «*just in time*» (Coriat, 2000; Da Costa, 2001).

Otras veces, las empresas multinacionales amenazan con trasladar las instalaciones de producción de un país a otro, aduciendo que los costes de producción son demasiados elevados o que no existe suficiente «paz social» en el seno de la subsidiaria. Con estas amenazas veladas o explícitas, las multinacionales buscan quebrar la unidad de acción interna de los trabajadores, pues, ante la potencial pérdida de puestos de trabajo, casi siempre surge un numeroso grupo de trabajadores que renuncia a sus reivindicaciones. Obviamente, para que dicha amenaza surta efecto, esta debe ser creíble, bien porque ya se haya llevado

a cabo amenazas similares en el extranjero o porque resulte patente de que dispone de subsidiarias en otros países con capacidad suficiente para absorber la carga de trabajo que pudiera ser desviada. Por ejemplo, en España, Ford ha utilizado exitosamente amenazas de esta naturaleza: anunció la intención de trasladar carga de trabajo y futuras inversiones a otros países⁴. Otro tanto de lo mismo está haciendo en la actualidad la empresa multinacional Citroen en España, que ha intentado disminuir el salario de sus trabajadores y sus costes de aprovisionamiento de procedencia española, mediante la amenaza de deslocalización y el incremento de suministro de componentes procedentes de países como Marruecos, entre otros⁵.

Otras veces, la credibilidad de la amenaza de deslocalización encuentra su fundamento en el hecho de que la empresa multinacional dedica las subsidiarias extranjeras amenazadas a la realización de tareas de elevada especialización y bajo nivel de cualificación, reservando para otras subsidiarias extranjeras la ejecución de operaciones más complejas y de mayor valor añadido. En las circunstancias señaladas, las subsidiarias amenazadas pueden ser desmanteladas con rapidez y sin mayores perjuicios. En estos casos, la amenaza de deslocalización es percibida como creíble, cuestión que contribuye a disminuir el poder de negociación de los sindicatos ante cualquier tipo de confrontación o contingencia sobre los derechos de los trabajadores.

⁴ En 2007, el presidente del comité de empresas de Ford España y secretario general de la sección sindical de la UGT en la empresa señaló que la dirección de Ford les había comunicado que había serias posibilidades de que la fabricación del Ford Focus fuera trasladada a otro país. Como consecuencia de esta noticia, los sindicatos iniciaron conversaciones con la patronal y pactaron paz social a cambio de la admisión de recortes salariales y la creación de nuevas categorías salariales que facilitarían que Ford España consiga una significativa reducción de sus costes laborales y, sobre todo, una mayor flexibilidad ante los cambios bruscos de la demanda. Posteriormente, en 2012, como consecuencia de la eficiencia económica lograda, Ford cerró la planta de fabricación de automóviles de Genk (Bélgica) y trasladó su producción a España (Romero, 2016).

⁵ Carlos Tavares, presidente ejecutivo del Grupo PSA Peugeot Citroën, recientemente, ha anunciado que el vehículo código F3, asignado a la planta de Villaverde, en Madrid, será también fabricado en Brasil. Además, también indicó que la fábrica de Villaverde se aprovisionará en el parque de proveedores que se está instalando en Kenitra (Marruecos). Todo ello, como es obvio, tendrá serias repercusiones sobre el volumen de empleo y los salarios de los trabajadores españoles de Citroën (Rodríguez, 2016).

Finalmente, la actual tendencia a posicionarse en las estrategias global y transnacional por parte de las grandes multinacionales también contribuye decisivamente a disminuir la capacidad negociadora de los sindicatos. Estas estrategias resultan congruentes con el diseño de una competencia en precios, por lo que su implementación conlleva la materialización de una férrea y disciplinada coordinación de las operaciones que las empresas multinacionales ejecutan a nivel mundial, al objeto de alcanzar simultáneamente eficacia y eficiencia. Ahora bien, la consecución de ambas características exige la centralización férrea de muchas decisiones empresariales, principalmente, las relacionadas con los costes de la mano de obra y la organización de los procesos productivos (Edwards, Edwards, Ferner, Marginson & Tregaskis, 2007). Por ello, en la actualidad, en el seno de las grandes empresas multinacionales existe una creciente tendencia hacia la centralización de las decisiones que conciernen a los recursos humanos y a las correspondientes relaciones laborales (Senén, 2005, 2006; Womack, Jones & Roos, 1990; Ferner & Edwards, 1995; Ferner & Quintanilla, 2002). Ahora bien, la centralización señalada obliga a los sindicatos de las diferentes subsidiarias extranjeras a negociar los conflictos y las diferencias con personas interpuestas, es decir, con directivos que no poseen capacidad de decisión y que constituyen meras correas de transmisión de las decisiones que se toman en la sede central de la multinacional. Una negociación de esta naturaleza propende a menoscabar el poder de negociación de los sindicatos, ya que estos no se relacionan con el decisor verdadero y, por tanto, les resulta difícil percibir cuáles son los verdaderos límites de la negociación. La negociación con directivos que no tienen el verdadero poder de decisión siempre tiende a desdibujar o difuminar las expectativas de la parte más débil del proceso negociador (los representantes

sindicales), aunque, sin embargo, las amenazas que los representantes patronales profieren si son percibidas como reales por parte de los representantes sindicales.

3. Conclusiones

A partir de la década de los años 70 del pasado siglo, se ha acelerado el proceso de internacionalización de las empresas, tanto en lo que concierne a los mercados de productos como de factores. Este proceso ha resultado posible porque en la etapa aludida el progreso tecnológico ha experimentado un impulso y una aceleración sin precedentes. De forma rápida y progresiva, comenzaron a aparecer nuevas tecnologías que modificaron sustancialmente la forma de concebir y materializar el diseño de los productos, la concepción y ejecución de los correspondientes procesos productivos, el desarrollo de las infraestructuras y medios de transporte, y, asimismo, una intensa revolución en los sistemas de información que permite, por primera vez, tratar de modo instantáneo un voluminoso caudal de información que facilita la coordinación de un proceso productivo complejo y espacialmente disperso.

De este modo, los avances tecnológicos en el diseño de productos y de sus correspondientes procesos productivos propician la desagregación de las pertinentes cadenas de valor, lo cual facilita que la fabricación de un artículo pueda ser fraccionada en distintos componentes. Ello ha permitido concebir la mayor parte de los productos como el resultado de un mosaico heterogéneo de componentes, factibles de ser fabricados en lugares geográficamente diferentes y distantes. Esta nueva forma de concebir y diseñar los productos favorece la explotación, a escala mundial, de las distintas ventajas comparativas que cada localización particular ofrece; de este modo, se estimula una aceleración y

generalización sin precedentes del proceso de internacionalización de las empresas.

Ahora bien, de nada vale que se hayan superado las dificultades técnicas y económicas que impedían la desagregación de las cadenas de valor de las empresas si políticamente dicha desagregación no resulta practicable, es decir, si los componentes fabricados en diferentes partes del mundo tenían que soportar todo tipo de aranceles, impuestos, contingentes y reglamentaciones técnicas que impedían o dificultaban la libre circulación de mercancías. Por ello, junto con la revolución tecnológica, del transporte y de los sistemas de información, también aparecen medidas y reglamentaciones políticas que facilitan la libre circulación de mercancías.

Aunque la desagregación de las cadenas de valor ha posibilitado que muchas empresas multinacionales hayan conseguido importantes ventajas en el terreno de los costes o que accedieran de modo rápido, y a un coste razonable, a tecnologías y conocimientos avanzados, no es menos cierto que la dispersión espacial de sus plantas de fabricación y logística ha incrementado de modo significativo las exigencias de coordinación de sus operaciones y complejizado, en grado sumo, la gestión de las mismas y la correspondiente toma de decisiones. Sobre el particular, cabe resaltar que una de las funciones que ha visto incrementado sobremanera su complejidad es la que atañe a la gestión de los recursos humanos. Por ello, la alta dirección de las empresas multinacionales presta a esta función una especial atención, principalmente en lo que se refiere a las políticas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, valoración y compensación de directivos expatriados. Esto responde a que, para que la coordinación de las operaciones que realizan a nivel mundial resulte eficaz, es necesario disponer de personal directivo altamente cualificado para el desempeño de tareas

tan complejas. Estos directivos no solo tienen que estar técnicamente capacitados, sino que deben también estar pertrechados de significativas habilidades sociales, puesto que se encuentran obligados a desempeñarse en entornos poco familiares, tanto en lo que concierne a las prácticas y estilos de gestión, que pueden ser diferentes en cada país, como en todo lo que hace referencia a la cultura, las leyes, los valores, las tradiciones, etc.

En ese sentido, la gestión de los recursos humanos de las empresas multinacionales es mucho más compleja que la que tienen que llevar a cabo aquellas otras empresas que se desempeñan en un solo país, ya que por definición este será homogéneo en cultura, leyes, idioma, valores, tradiciones, etc. Las asimetrías espaciales señaladas generan que, en muchas ocasiones, las empresas multinacionales tengan que modificar las prácticas y estilos de gestión que les han depurado importantes éxitos en sus respectivos mercados nacionales, debido a que no resultan adecuadas para desempeñarse en otros países. Además, hay que tener en cuenta que la estructura multinacional constituye, con frecuencia, un caldo de cultivo de importantes conflictos entre los equipos directivos de las subsidiarias y los de la correspondiente sede central, dadas las heterogéneas realidades en las que se desempeñan y en sus disímiles motivaciones y oportunidades de capacitación y desarrollo.

Por último, es preciso resaltar que, a través de la gestión de las relaciones laborales, las empresas multinacionales buscan minimizar los conflictos que puedan surgir en la operativa diaria entre la dirección y los sindicatos, así como evitar la intromisión sindical en las decisiones de naturaleza estratégica que afectan a las empresas. La gestión de cadenas de valor desagregadas en múltiples subsidiarias mutuamente dependientes, localizadas en diferentes países, tal como ocurre en

el desarrollo de las estrategias global y transnacional, provoca que la política de las relaciones laborales tenga especial relevancia, ya que la paralización de uno de los eslabones de la cadena provoca irremediablemente la paralización de la totalidad del proceso productivo de la empresa. Sin embargo, a pesar de esta debilidad aparente, los hechos evidencian que el poder de negociación de los sindicatos es mucho menor que antes de materializarse la globalización de la economía, en la medida en que las multinacionales poseen mejores herramientas de actuación a nivel global que los sindicatos, lo que les permite detentar un superior poder de negociación en la mayor parte de los conflictos.

Referencias

- Alonso Benito, Luis Enrique & Lourdes Pérez Ortiz (1996). ¿Trabajo para todos?: Un debate necesario. Madrid: Ediciones Encuentro, S.A.
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal (1991). *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bélanger, Jacques, Anthony Giles & Jean-Noël Grenier (2003). Patterns of corporate influence in the host country: A study of ABB in Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 469-485. <https://doi.org/10.1080/0958519022000031861>
- Buckley, Peter J. & Michael Z. Brooke (1992). *International business studies. An overview*. Oxford: Blackwell. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-12174-8>
- Coriat, Benjamín (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Coriat, Benjamín (2000). *Pensar al revés*. México: Siglo XXI.
- Da Costa, Isabel (2001). Globalización y relaciones laborales: Comparación entre Francia y España. *Cuadernos de relaciones laborales*, 19(1), 95-122.
- Durán, Juan José (2004). Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior. *Universia Business Review*, 3, 114-123.
- Edwards, Tony, Paul Edwards, Anthony Ferner, Paul Marginson & Olga Tregaskis (2007). Multinational companies and the diffusion of employment practices from outside the country of origin: Explaining variation across firms. *Management International Review*, 50(5), 613-634. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0051-2>
- Ferner, Anthony & Paul Edwards (1995). Power and the diffusion of organisational change within multinational enterprises. *European Journal of Industrial Relations*, 1(2), 229-258. <https://doi.org/10.1177/095968019512004>
- Ferner, Anthony & Richard Hyman (1998). *Changing industrial relations in Europe*. Oxford: Blackwell.
- Ferner, Anthony & J. Quintanilla (2002). Between globalization and capitalist variety. New York: Harper.
- Fichter, Michael (2013). Construyendo una estrategia sindical internacional. El ámbito de las redes globales de producción, los acuerdos marco internacionales y las redes sindicales. En Corporate Strategy and Industrial Development (editor), *Global Labour Column*, 123, febrero. Consulta: 30 de agosto de 2016. <http://column.global-labour-university.org/>
- Ghoshal, Sumantra & Nitin Nohria (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Strategic Management Review*, 34, 23-35.
- González Senén, C. (2005). Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina. 7mo. *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires.
- González Senén, C. (2006). Teoría y práctica de las relaciones industriales. Reflexiones sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 18, 171-198.

- Grant, Robert M. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Gunnigle, Patrick, Jonathan Lavelle & Anthony McDonnell (2007). *Industrial relations in multinational companies (MNCs): Double-breasting and trade union avoidance in Ireland*. *SSRN Electronic Journal*, marzo 1. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1132759>
- Hall, Peter A. & David Soskice (2001). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Nueva York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>
- Holdcroft, Jenny (2012). La trampa triangular. Los sindicatos actúan en contra de las agencias de empleo. *IndustriALL Global Union*. Consulta: 30 de agosto de 2016. http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/Triangular_Trap/agency_work_es_final.pdf
- Kahancová, Marta (2007). One company, four factories: coordinating employment flexibility practices with local trade unions. *European Journal of Industrial Relations*, 13(1), 67-88. <https://doi.org/10.1177/0959680107073968>
- Lamare, J. Ryan, Patrick Gunnigle, Paul Marginson & Gregor Murray (2009). 'Multinationals' union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations. Ponencia presentada en *MNCs Symposium, IIRA World Congress*. Sydney.
- Maquiavelo, Nicolás (1992). *El príncipe*. Madrid: Cátedra.
- Meardi, Guglielmo (2012). *Las relaciones laborales europeas bajo presión internacional. Una comparación entre seis países*. Coventry: Warwick Business School.
- Ohmae, Kenichi (1991). *El mundo sin fronteras. Poder y estrategia en la economía entrelazada*. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, Michael Eugene (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael Eugene (1980). *Competitive strategy. Technicians for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Fress Press.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao & Yves L. Doz (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Nueva York: The Free Press.
- Pulignano, Valeria (2006). The Diffusion of Employment Practices of US-Based Multinationals in Europe. A Case Study Comparison of British and Italian-Based Subsidiaries. *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 497-518. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00510.x>
- Rodríguez Calaza, Juan José (2016). Más allá de la visita de Tavares. *Faro de Vigo*. Galicia, 12 de junio. Consulta: 30 de agosto de 2016. <http://www.farodevigo.es/opinion/2016/06/12/bigote-colosal/1478512.html>.
- Romero, Víctor (2016). La megafactoría con la que soñó Henry Ford es española: robots nipones, bocatas de casa. *El Confidencial*. Madrid, 13 de marzo. Consulta: 30 de agosto de 2016. http://www.elconfidencial.com/espana/comunidad-valenciana/2016-03-13/la-megafactoria-con-la-que-sono-henry-ford-es-espanola-y-esta-en-almussafes_1167592/
- Villarreal Larrinaga, Oskar (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Womack, James P., Daniel T. Jones & Daniel Roos (1990). *The machine that changed the world*. Nueva York: Harper Perennial.
- Yip, George S. (1993). *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.

Fecha de recepción: 08 de setiembre de 2015

Fecha de aceptación: 22 de junio de 2016

Correspondencia: manuelguisado@unex.es

mguisado@uvigo.es