RESUMEN

ACUERDO DE REF. NO. VS/2010/0726

EL PAPEL DE LAS RELACIONES LABORALES EN EUROPA 2020: DESDE INTERESES LOCALES A LA ACCIÓN TRANSNACIONAL

Iacopo Senatori, Olga Rymkevich, Jenny Rivas

PRIMERA PARTE: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto era el de promover un acuerdo entre las partes interesadas (responsables políticos, interlocutores sociales, empresas, sociedad civil, etc) a nivel comunitario y nacional, sobre la necesidad de la convergencia en relación con los objetivos fijados en la Comunicación de la Comisión Europea "*Europa 2020*"[1]. En particular, este proyecto pretende contribuir profundamente al análisis de los convenios colectivos transnacionales, creados por la UE en los últimos años y la identificación de las posibles conexiones con la estrategia de Europa 2020.

Es obvio que la colaboración activa y la participación de los interlocutores sociales parece ser una condición previa esencial para el éxito de esta nueva estrategia de la UE y lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Por consiguiente, una promoción más eficaz del diálogo social en todos los niveles, y en particular a nivel transnacional (siendo este último un fenómeno relativamente nuevo y muy complejo, lo que demuestra gran cantidad de lagunas en su regulación), serviría como un contrapeso en una estrategia de participación como una forma de salir de la crisis económica y el relanzamiento de la producción, convirtiéndose así, en un diálogo social eficiente gracias a la sinergia de todos los actores involucrados y respetando al mismo tiempo los objetivos de cohesión que han caracterizado el modelo social europeo en una perspectiva histórica. El papel principal de esta particular forma de diálogo social, en la aplicación de la política de empleo de la UE, se ha manifestado repetidamente en la literatura y por las instituciones europeas. Hace unos años, en relación con la Estrategia de Lisboa y el diálogo social, la Comisión propuso un marco legal para favorecer el desarrollo de un nivel transnacional de la negociación colectiva con el fin de integrar aún más el mercado común[2]. Para ello tenía la intención de promover el concepto y la práctica de convenios colectivos

[1] Comunicación de la Comisión, EUROPA 2020 Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenibile e integrador, Bruselas, 3.3.2010, COM(2010) 2020.

[2] Cfr. Comunicacón de la Comisión sobre la Agenda Social COM(2005) 33 final, 9 febrero 2005.

transnacionales, fomentando la difusión y el intercambio de información a nivel de la UE sobre las experiencias y las prácticas adoptadas, y la propuesta de incentivos adecuados de carácter cultural y técnico para el desarrollo de esta forma de diálogo social.

Otro objetivo del proyecto era aumentar el intercambio de información y mejorar las prácticas sobre las relaciones contractuales transnacionales entre los interlocutores sociales en todos sus niveles: de empresa, regional, europeo y mundial. En este sentido, el proyecto contó con participantes de diferentes países, como: Estonia, Bulgaria, Irlanda, España, Italia, Suecia, Reino Unido, Francia y Alemania. El método de trabajo combinó la investigación académica de carácter teórico y la investigación empírica. Los socios internacionales que participaron en el proyecto garantizaron la cobertura transnacional de la iniciativa y su participación en la organización y coordinación de los trabajos, tanto en términos teóricos (coordinación académica de las áreas temáticas), como en términos operativos (organización de conferencias, seminarios y talleres). Con el fin de maximizar el efecto del intercambio de información, el proyecto fue diseñado como un conjunto multilateral de actividades que incluyen conferencias y talleres abiertos a todos los miembros respectivos de las asociaciones de empleados y empleadores, académicos y profesionales, a fin de establecer un canal de comunicación entre los investigadores académicos y políticos tomadores de decisiones y reproducir, a través de la legislación o la negociación colectiva, las mejores prácticas procedimientos. Se prestó especial atención (como valor agregado del proyecto) a los nuevos Estados miembros, donde las instituciones de diálogo social son todavía débiles, no obstante el evidente progreso en la transposición de la legislación europea en sus ordenamientos jurídicos nacionales. Para alcanzar estos objetivos, el proyecto incluyó seminarios y reuniones internas en los diferentes países europeos (Irlanda, Italia y España), incluyendo los nuevos Estados miembros (Estonia y Bulgaria).

Teniendo en cuenta la naturaleza compleja de los objetivos formulados inicialmente, y con el fin de asegurar la calidad óptima en el plazo determinado, se decidió enfocarse en el sector bancario y en particular, la investigación empírica se concentra en el estudio del caso aplicado de UniCredit Group. La elección de esta empresa, se explica por el hecho de que UniCredit no sólo es una de las mayores multinacionales del sector, sino que también es una de las pocas multinacionales que ha acumulado experiencia en el ámbito del diálogo social transnacional, a través del establecimiento de comités de empresa europeos y la promoción activa de acuerdos marco internacionales. Otra ventaja, es que sus filiales están presentes en casi todos los Estados miembros que participan en el proyecto, haciendo posible el establecimiento de un diálogo directo con sus representantes y su participación en conferencias e investigación. En algunas

ocasiones las entrevistas con sus representantes, dentro el ámbito de nuestro caso en estudio, coincidieron con la renovación de los miembros de la CEE, proporcionando así una notable oportunidad para el intercambio de experiencias entre los directivos y los nuevos miembros y facilitar el inicio de la actividad del nuevo CEE.

Dimensión transnacional: Dentro el proyecto, se integra la dimensión transnacional a través de la participación en actividades de investigación de los representantes de diferentes países (Reino Unido, Estonia Bulgaria, España, Irlanda, Italia, Alemania, Francia, Suecia) y su ejecución (conferencias y reuniones del proyecto llevadas a cabo en Estonia, Bulgaria, España, Irlanda, Italia).

Un valor particular puede atribuirse a la participación de los nuevos Estados miembros (Estonia y Bulgaria), donde, como se mencionó anteriormente, el diálogo social adolece serias deficiencias. Lo importante es que el carácter transnacional del proyecto no se mide en una perspectiva a corto plazo desde un punto de vista del mero intercambio de información durante las conferencias, pues resulta necesario tener en cuenta sus efectos a largo plazo. La difusión de los resultados no se limita sólo a los participantes del proyecto, sino que abarca una gama más amplia de las partes interesadas (interlocutores sociales, empresas a nivel nacional y estudiantes, teniendo en cuenta la participación de varias universidades, en particular, los estudiantes de doctorado de la Fundación Marco Biagi).

Participación de los asociados y de las partes interesadas: El proyecto fue diseñado como un evento multifacético y multidisciplinario que involucra una amplia gama de participantes, como instituciones académicas, interlocutores sociales, etc, entre los cuales algunos profesionales provenientes de importantes instituciones académicas y de investigación (Fundación Marco Biagi (Italia), Universidad NUI (Irlanda), la Universidad de Tartu (Estonia) y la Universidad Jaime I (España)). No solo se garantiza el alto nivel de la contribución científica sino la actuación de un canal de comunicación con los representantes de los interlocutores sociales y profesionales en los respectivos países. Por otro lado, los participantes no académicos, como UniCredit, el Instituto de Ciencias Sociales y Sindicatos de Investigación de Bulgaria y el Instituto de Educación y Formación de Investigadores (Italia), proporcionaron un valioso apoyo a las actividades del proyecto. Todas las partes implicadas contribuyeron activamente a los debates y lo que es especialmente importante, se comprometieron a promover el diálogo iniciado en el curso de este proyecto y después de su conclusión (véase el anexo 1: Resultados de la difusión). Es importante señalar que la participación de los interlocutores

sociales ha sido útil también en el aumento de algunos puntos críticos, tales como las barreras culturales y lingüísticas, sobre todo por parte de los nuevos Estados miembros. En un futuro, esto puede obstruir la actividad de los organismos transnacionales en el proceso de la convergencia de los sistemas nacionales de diálogo social con sus contrapartes. A fin de superar tales barreras, se necesitan más conferencias e investigación a fin de mejorar el intercambio de información y el establecimiento de posiciones comunes.

Consideraciones de igualdad: La política de igualdad de género es uno de los elementos clave de la Agenda "Europa 2020". La definición de trabajo decente implica una consideración importante con respecto a los componentes de género, ya que el trabajo precario coincide en muchos sectores como trabajo precario femenino. En particular, las continuas deficiencias de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar son un obstáculo para la mujer en la transición hacia un empleo normal[3]. Es por esto que se necesitan medidas efectivas para garantizar la igualdad de participación y remuneración de las mujeres en el mundo laboral. En el desarrollo de nuestro proyecto, se prestó particular atención a la participación activa femenina, tanto en aspectos cualitativos (mujeres de alto nivel profesional - desde un ámbito académico hasta uno empresarial), como aspectos cuantitativos.

A la luz de los resultados obtenidos, consideramos que hemos logrado poner en práctica este objetivo, asignando papeles cruciales a las mujeres involucradas en nuestro proyecto. De hecho, la mayor parte de las iniciativas fueron coordinadas por ellas (Conferencia en Módena: Olga Rymkevich y Serra Carlotta; Conferencia de Castellón: Carmen Agut García; Conferencia en Tartu: Muda Merle; Conferencia en Sofía: Ekaterina Ribarova), así como la coordinación científica de una de las fases del proyecto (En la fase 4: Ekaterina Ribarova).

Best Practices: El hecho de poder compartir experiencias y prácticas heterogéneas contribuyó al enriquecimiento cultural recíproco de los participantes del grupo de investigación y a las partes interesadas en las relaciones laborales a nivel europeo y nacional. Este aspecto es particularmente relevante para los nuevos países adherentes (Bulgaria y Estonia), donde los conceptos de diálogo social son todavía rudimentarios. Por otra parte, los interlocutores sociales en estos países se enfrentan todavía a dificultades prácticas como a la participación en eventos internacionales, debido a la falta de financiación, escasez de personal con formación

[3] International Policy Analysis, S. Fischer, et al, *"Europe 2020" – Proposals for the Post-Lisbon Strategy. Progressive policy proposals for Europe's economic, social and environmental renewal*, 2010.

internacional y limitadas habilidades lingüísticas. En este sentido, la contribución financiera de la Comisión Europea resulta fundamental.

En este contexto, las mejores prácticas que surgieron del proyecto tienen un carácter meramente metodológico y se refieren a los métodos de realización de las conferencias internacionales. La estructura de estas conferencias, se caracterizan por la combinación de dos momentos, por un lado, la ilustración de los temas de interés europeo que se encuentran dentro el marco de Europa 2020, y por otro lado, la discusión de estos temas a través de testimonios nacionales de los representantes de las partes sociales de los diferentes países involucrados. Esta compleja estructura permitió la difusión de los temas de Europa 2020 en contextos usualmente no actualizados, y el poder verificar, sin esconder los aspectos críticos, la alineación de las políticas europeas respecto a las prioridades nacionales puestas de manifiesto por los interesados de los países involucrados.

Por último, podemos decir que nuestro proyecto ha sido una oportunidad importante para aumentar la concienciación y el conocimiento práctico de las organizaciones europeas y nacionales de los trabajadores y poder así implementar acciones conjuntas.

En resumen, podemos afirmar que el proyecto tiene un valor importante en términos de capacidad de:

- Mejorar la comprensión mutua y la cooperación entre los actores de las relaciones laborales con distintas ideologías políticas, sociales y culturales.

- Poder compartir las diversas experiencias de las relaciones laborales, tanto a nivel nacional como transnacional, confrontando las diferentes realidades sindicales y empresariales entre si. En particular, la difusión de información sobre las políticas de la UE, agrupadas en el contexto de Europa 2020, y la promoción del conocimiento sobre la posible participación de los interlocutores sociales en el proyecto europeo, especialmente lo que respecta a las circunstancias nacionales (como los de Europa del Este) comprometidas en la creación de un nuevo sistema de relaciones laborales moderno y democrático. Es por esto que se necesita de orientación y de puntos de referencia en la elección de las posibles decisiones a tomar.

- Promover una mayor conciencia de los valores sociales y culturales europeos, relacionados con el mundo sindical y empresarial en el respeto de la soberanía nacional, que en tiempos de crisis cobra especial relevancia. De hecho, es fundamental que delante los retos de la crisis, los países no se encierran en sí mismos, sino que puedan abrirse y enriquecerse de experiencias y ejemplos a nivel europeo y transnacional. Desde este punto de vista, es especialmente importante que también los interlocutores sociales encuentren un mayor consenso entre ellos,

sobre todo a nivel nacional, más que nada en la aplicación efectiva de las prácticas transnacionales de sus propias jurisdicciones.

Difusión de los resultados del proyecto: Todos los actores involucrados en el proyecto se comprometieron a difundir de forma activa los principales resultados éste, tanto en el curso del proyecto, como después de su terminación. Aún si las conferencias y talleres internacionales proporcionan un foro importante para la discusión entre el empleado y el representante de los empleadores acerca de los asuntos europeos delineadas en la Estrategia Europa 2020, está claro que todavía existe mucho trabajo por hacer, es por esto que la difusión de los resultados de los foros internacionales y de la investigación, resultan esenciales para contribuir a la solución de este problema. (véase el anexo 1: difusión).

SEGUNDA PARTE: RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES CIENTÍFICAS

Desde el punto de vista científico, las dimensiones más importantes de la Europa 2020 en relación con el mercado de trabajo y relaciones laborales se han tratado desde una perspectiva multidisciplinaria, enfocándose en la dimensión transnacional y en la actitud de los nuevos Estados miembros.

En el primer capítulo (conferencias de Módena y Castellón), se realizó una evaluación crítica de la precedente "estrategia de Lisboa" y de las estrategias de empleo a nivel europeo, subrayando cómo prevalece el enfoque neo-liberal, pues se concentra más en una evaluación cualitativa, que cuantitativa, de las políticas de empleo y de las políticas de productividad y crecimiento. Por otro lado, se subrayó que aunque se hayan dado algunos casos particulares donde la participación de los interlocutores sociales ha sido fructífera, en términos generales, la asignación estratégica de la energía a la dimensión transnacional (la negociación colectiva en sus diversas formas, códigos de conducta, etc), se encuentra todavía en una fase preliminar, sujeta a las incertidumbres y restricciones legales puestas por los mismos actores sociales hacia una dimensión transnacional. Se hizo entonces evidente que las mismas características se reproducen y de cierta manera se refuerzan en el marco 2020. De hecho, parece que hay poco espacio disponible para los interlocutores sociales en las “iniciativas emblemáticas” de la Europa 2020.

Asimismo, los objetivos financieros parecen prevalecer sobre los relacionados con la cohesión social y el trabajo, dejando claro el carácter intergubernamental de la gobernanza europea. Estas cuestiones han creado una serie de críticas por la falta de una clara visión sobre

cómo alcanzar los objetivos fijados y el desarrollo de acciones ambivalentes. A la luz de este escenario, se analizaron las bases jurídica para una mayor participación de los interlocutores sociales. Un primer punto de referencia es la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, a la cual se le dio un efecto jurídico vinculante después de la entrada en vigor del Tratado de Lisboa y que garantiza a los trabajadores el derecho a la acción y a la negociación colectiva en todos sus niveles. Una segunda referencia se hizo a las disposiciones del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), en particular las contenidas en el artículo 151, donde se establece el deber de la Unión Europea (UE) y de sus Estados miembros en la promoción de empleo, la mejora de las condiciones de vida, de trabajo y de diálogo social; el artículo 152 sobre el reconocimiento y el apoyo al papel de los interlocutores sociales a nivel europeo; el artículo 154 en relación a la tarea de la Comisión en fomentar la consulta de los interlocutores sociales; y el artículo 155 sobre la posibilidad de que los interlocutores sociales puedan llegar a acuerdos sobre los resultados de su diálogo a nivel comunitario.

La legislación secundaria de la UE también desempeña un papel importante: en este caso, se hizo referencia a los resultados de la Directiva sobre los comités de empresa europeos (CEE, Directiva 94/45/CE), que efectivamente condujeron a la creación de más de 900 comités de empresas europeo (CEE), dentro aproximadamente un 40% de las multinacionales que entran en la aplicación de la Directiva.

Por otro lado, el Tribunal Europeo de Justicia (por ejemplo, el llamado "cuarteto de Laval") parece no apoyar la aplicación del marco jurídico que garantiza los derechos de los trabajadores, en estos casos, las libertades económicas parecen prevalecer sobre los derechos sociales. Por lo tanto el principio de subsidiariedad, puede tener un papel importante en el desarrollo de la "gobernanza reflexiva", es decir, en el "estímulo de los efectos secundarios por parte de los actores involucrados y no por las obras de las formas tradicionales de gobierno y de control" [4], también definida como una "privatización de gobernabilidad". La fuerte protección de los derechos colectivos parece no estar considerada dentro un contexto que actualmente está más orientado a la desregulación. El surgimiento de una "dimensión europea de empresa" [5] es visto como uno de los temas más relevantes en el ámbito de la "gobernanza reflexiva". En este contexto, el papel de los comités de empresa europeos ha ido más allá de su función legal como órganos de información y consulta, lo que genera una "negociación de plena competencia", dando como resultado que "los empleadores y los representantes sindicales no negocien cara a

[4] Arrowsmith, J. e Marginson, P. (2006) *The European Cross-border Dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies, European Journal of Industrial Relations,* 12 (3), 245-266. Cfr. Pagg. 262-263

[5] Marginson, P. (2000) *The Eurocompany and Euro Industrial Relations, European Journal of Industrial Relations*, 6(1), 9-34

cara a nivel europeo, pero los resultados de la contratación empresarial y sectorial son cada vez más avanzados y coordinados entre los diferentes países"[6]. Sin embargo, este tipo de coordinación informal puede coexistir con los modelos más formales de coordinación de la negociación.

En cuanto a la parte de la gestión se refiere, el desarrollo de una empresa u organización basado en los sistemas de empleo, requieren herramientas de coordinación que se adapten a los diferentes contextos, donde incluso las comparaciones coercitivas pueden ser implementadas para la construcción de una cultura corporativa común y el logro de ventajas competitivas.

Por estas razones, parece que prevalece la existencia de un marco procedural en lugar de uno normativo, en el cual se implementen las políticas que requieren la participación de los niveles locales y donde los interlocutores sociales puedan operar y cooperar. Al final, las soluciones dependerán de las diferentes áreas, de los problemas económicos y de la existencia de las cuestiones puramente transaccionales. Los fallos son posibles, por ejemplo cuando los resultados de suma cero tienen prioridad sobre las *win-win solutions* en los procesos de negociación. Sin embargo también existen otros tipos de problemas, tales como la identidad, la composición y el mandato de los actores colectivos implicados, y la aplicación de los acuerdos que se pueden lograr. No obstante, esta parece ser la "mejor segunda estrategia" si se compara con las deficiencias en la regulación pública, ya que la acción autónoma de los interlocutores sociales a nivel transnacional y en el marco de la subsidiariedad podría ser un paso adelante en la prevención de la reaparición de los intereses locales y poder así contrarrestar la falta de participación en la Unión Europea en el ámbito social, la que ciertamente se encuentra obstaculizada por la crisis actual.

A partir de este contexto, en la segunda fase del proyecto (Tartu), se analizaron los resultados preliminares del caso de estudio realizado en el CEE del banco UniCredit. Este estudio de caso, resultó ser una herramienta importante para el valor agregado del proyecto, ya que se basa en una investigación original que ha indagado profundamente en las relaciones industriales y en los acuerdos transnacionales. Así mismo, ha sido considerado como un instrumento útil para estimular la difusión y el intercambio de información sobre la experiencia práctica y concreta, con especial atención a las razones culturales y técnicas y a los incentivos que subyacen en la creación de una organización transnacional. Desde que la CEE del banco UniCredit es también considerado por la Comisión Europea como un estudio de caso y un modelo de buenas prácticas, no sólo para el sector financiero, pudiendo resultar interesante una comprensión detallada de su funcionamiento, para aquellas personas que intervengan con las

[6] Marginson, P. e Sisson, K. (1998) *European Collective Bargaining: A Virtual Prospect? Journal of Common Market Studies,* 36 (4), 505–28. See page 505

actividades del CEE. Este caso, en su complejidad, ofreció una amplia gama de información sobre los actores y sobre los mecanismos de operación, pues la empresa como parte del proyecto, proporcionó una notable facilidad a las entrevistas y accesibilidad a los documentos.

En esta perspectiva, se puso de manifiesto el papel esencial del CEE de Unicredit en la construcción de la identidad y el consenso en la empresa, en la reducción de los costos de transacción, además de formar parte así como la responsabilidad social, política y empresarial, y como una importante herramienta para la promoción efectiva de la transnacionalización de las relaciones laborales. Sin embargo, algunos investigadores presumen que es posible lograr una mejor eficacia en las actividades sólo si la dimensión subjetiva de la identidad del CEE evoluciona hacia una mayor integración, en modo tal que puedan ser capaces de superar las limitaciones y la excesiva centralización de los enfoques jerárquicos. Esto será posible solo a través de una mayor y mejor coordinación entre los diferentes actores involucrados, tanto a nivel nacional como a nivel comunitario e internacional, prestando especial atención a los actores de los nuevos Estados miembros. Sin embargo, esto sólo puede ocurrir si todas las partes interesadas toman conciencia del hecho de que el potencial de estos organismos reside en su capacidad para ofrecer mejores soluciones a nivel nacional (por ejemplo, en el caso de la reestructuración a través de fronteras). La cuestión de la solidaridad internacional se plantea en este caso como un desafío.

En la tercera fase del proyecto (Sofía), se discutió otro punto de suma relevancia como lo es el análisis de la situación actual de las relaciones laborales en los nuevos Estados miembros, ahondando en su nivel de convergencia con la Unión Europea y en particular a Europa 2020, los objetivos y los puntos de vista de la evolución futura. La gran división que aún existe entre los antiguos Estados miembros y los nuevos, es todavía muy evidente en términos de desarrollo económico, dejando clara la diferencia entre los países del oeste y aquellos del Este (a pesar del buen desempeño de algunos países como Eslovenia). Uno de los problemas relevantes de las relaciones laborales y discutido en los nuevos Estados miembros, es la escasa participación de los interlocutores sociales en el diálogo social europeo, así como el escaso desarrollo del diálogo social bipartito. Los sindicatos y las asociaciones de empleadores no están suficientemente involucrados en la coordinación de la negociación colectiva, debido a los bajos salarios en estos países. Los sindicatos a nivel sectorial se han convertido en miembros de las federaciones europeas de la industria, pero su participación en el diálogo social europeo es todavía puramente simbólico. Muchas asociaciones comerciales de los empresarios aún no son parte de las estructuras europeas y sus intereses son representados por las asociaciones nacionales de todos los sectores.

Es obvio que algunos de los objetivos de la nueva Estrategia Europa 2020 requieren una participación más activa de los interlocutores sociales, así como la reestructuración de las relaciones laborales en los nuevos Estados miembros. Es importante traducir los nuevos temas que surgen de las relaciones de trabajo y definir problemas específicos en los negocios y en la industria. Otra importante finalidad, es la colaboración adicional de los interlocutores sociales en la formulación de las políticas relativas a los objetivos de Europa 2020. Sin embargo, este es un proceso largo que requiere una mayor participación y cooperación de los interlocutores sociales y los gobiernos.

En particular, en cuanto a la situación en Bulgaria, se observó que, a pesar de que éste país es miembro de la Unión Europea desde hace más de tres años, aún no participa plenamente en la formulación, e incluso, en la aplicación de políticas comunes de la UE. No es clara su posición nacional y no muestra un intento de defender sus intereses, dando como resultado que estas consideraciones también se apliquen a las políticas del mercado de trabajo.

De este modo, entre los principales retos de las relaciones laborales, la atención de los nuevos Estados miembros recae en la transición aún incompleta de la economía del mercado y a la falta de estrategias a largo plazo, entre las cuales se encuentran la reforma de los sistemas de seguridad social, salud, educación, así como una reforma laboral capaz de saber combinar la flexibilidad del mercado laboral con las políticas de seguridad. En el campo de las relaciones laborales nacionales, estos países necesitan seguir desarrollando una cultura de diálogo social bipartita y no tripartita, con mayor empeño por parte de los interlocutores sociales en todos los niveles, a fin de garantizar una mayor participación de los actores nacionales en materia de diálogo social comunitario y transnacional. Con este propósito, resulta esencial intensificar el diálogo y mejorar el intercambio de información con otras partes interesadas de la UE.

Conclusiones

Los procesos de globalización e integración han creado profundos cambios en las últimas décadas en todos los sectores económicos. La crisis económica mundial ha puesto en relieve las deficiencias de los sistemas económicos y nacionales de las relaciones laborales, que hacen evidente la necesidad de respuestas urgentes a estos nuevos retos. El proyecto examinó la evolución de cinco países, que representan una amplia gama de los sistemas de relaciones industriales. Los modelos analizados van desde aquellos con un alto nivel de institucionalización, modelos basados en los enfoques voluntaristas o modelos en los que el

diálogo social es puramente simbólico. Los principales resultados de este estudio, confirman que los distintos sistemas nacionales han dado diferentes respuestas a la crisis, cada uno de acuerdo a sus propias tradiciones, teniendo en común la resistencia al cambio drástico en los modelos internos de las relaciones laborales, por lo que no sufrieron cambios sustanciales. Los interlocutores sociales a nivel nacional han demostrado coherencia hacia la resistencia de los posibles cambios, por lo que su participación en los procesos de internacionalización ha sido débil, incluyendo lo que respecta al diálogo social europeo. Parece ser que se han desarrollado dos tendencias contradictorias. Por un lado, una tendencia hacia la descentralización de las relaciones laborales a nivel nacional, y por otro, una tendencia opuesta a la centralización a nivel supranacional. Esto es particularmente evidente en el caso de las multinacionales. El objetivo principal y la ventaja de la centralización de las relaciones laborales se ve reflejado en el ahorro de tiempo y costos de transacción así como la mejora de la eficiencia. Otra de las ventajas es el de poder contar con contrapartes a nivel central, lo que puede facilitar la introducción de políticas coordinadas a nivel internacional, para todo el grupo. Sin embargo, esta política de centralización/descentralización debe ser bien balanceada, de lo contrario se corre el riesgo es socavar la democracia industrial, dando lugar a la exclusión de los representantes de los trabajadores más débiles a la información y consultación a nivel central.

Es por esto que, uno de los principales retos para el futuro de las relaciones laborales, y en particular el fortalecimiento del papel de los interlocutores sociales y las políticas sociales, tales como Europa 2020, es la necesidad de estrategias proactivas que se anticipan a los cambios (....). En este contexto, los acuerdos marco transnacionales podrían ser una herramienta útil para crear estructuras de diálogo transnacional y para facilitar la introducción de las políticas internacionales, por ejemplo, en las áreas de gestión de la diversidad, el desarrollo de competencias y la evaluación del desempeño. Desde este punto de vista, es importante fomentar el intercambio de mejores prácticas a nivel internacional con el fin de aumentar la conciencia entre las partes interesadas acerca de los beneficios de la coordinación transnacional de las relaciones laborales nacionales y alentarlos a la cooperar en esta dirección, lo que en consecuencia garantiza aún más la integración y la coordinación nacional y las relaciones internacionales/Europo e industriales. En este contexto, los acuerdos marco transnacionales podrían desempeñar un papel crucial. Desde este punto de vista, UniCredit ha demostrado con éxito una actitud proactiva en la adopción e implementación, a través de CEE, de varias operaciones, incluida la celebración de las declaraciones conjuntas y la garantía de los derechos de información y consulta en todos los niveles y filiales. Esta práctica puede ser vista como un ejemplo positivo de la creación de una estructura para el diálogo transnacional como medio para

la introducción de las políticas internacionales en diversos sectores, como la gestión de la diversidad, evaluación del desempeño, o la formación corporativa.

ANEXO 1 – DIFUSIÓN DEL MATERIAL

- Publicación de las contribuciones en Inglés presentadas en la conferencia en Módena en el *Bulletin of Comparative Labour Relations,* Volumen 80, 2012 (este volumen, editado por R. Blanpain, W. Bromwich, Rymkevich O., I. Senatori será presentado en el próximo Congreso de marzo de 2012). V. Índice adjunta.

- Publicación en Inglés de algunas ponencias en el *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*. V. Índice adjunta.

- Publicación de una colección de trabajos presentados en el congreso de Módena en marzo de 2011, y el informe final del proyecto, en los *Quaderni on-line* la Fundación Marco Biagi en italiano con el envío del boletín de noticias sobre a una base de datos de más de 7000 usuarios.

- Publicación del material de trabajo de cada Conferencia Internacional (presentaciones en Power Point, etc.) A través de la página web de la Fundación Marco Biagi (www.fmb.unimore.it) donde se pueden ver y descargar documentos.

- Publicación del material informativo en la página web de ISTUR. (editado por E. Ribarova).

- Difusión del material informativo en el sitio de la Universidad de Sheffield así como su distribución a través de conferencias (editado por G. Wood).

- Difusión de la información dentro el CIPD, la asociación profesional de expertos en Gestión de Recursos Humanos en el Reino Unido (editado por G. Wood).

- Publicación de una guía rápida sobre la Revisión de Liderazgo Empresarial, una publicación editada por la Asociación para la Declaración de molde práctica Superior Ámbito Educación (ver www.mbaworld.com) (editado por G. Wood).

- La publicación de breves informes del proyecto en los idiomas de los participantes en el proyecto y la comunicación acerca de esta iniciativa de los propios miembros.

- El uso de algunos materiales para fines didácticos (curso de capacitación para los gerentes de UniCredit en las sedes de los diferentes países que participan en el proyecto).

Idioma principal del proyecto es el Inglés. Los resúmenes finales del informe fueron traducidos a los idiomas de los países participantes (italiano, francés, búlgaro, estonio y español). Estos resúmenes están disponibles en los sitios web de las respectivas instituciones, a fin de comunicar a una mayor audiencia los resultados obtenidos.