



# La empresa multinacional, su dirección y la protección efectiva de las personas trabajadoras\*

**Enrico Gagnoli**

*Catedrático de Derecho del Trabajo.*

*Universidad de Parma (Italia)*

[enrico.gagnoli@unipr.it](mailto:enrico.gagnoli@unipr.it) | <https://orcid.org/0000-0002-5992-8204>

## Extracto

Este artículo aborda la cuestión del respeto de los derechos laborales por parte de la dirección de las empresas multinacionales y de las estrategias para llevar a cabo una contención de su poder que ofrezca una cierta protección a las personas trabajadoras que proveen de servicios a estas empresas complejas en diferentes países. Se analiza el impacto de las diferentes formas de actuación, vía autorregulación o vía convenio colectivo. Se trata la cuestión reputacional y las estrategias empresariales para ganar ventaja competitiva aprovechando los diversos ordenamientos en juego, así como para proveer de una cierta justicia distributiva en las relaciones de trabajo. Se abordan las posibles consecuencias de las propuestas para centralizar el conocimiento de las demandas de las personas trabajadoras que prestan sus servicios al conjunto empresarial en diversas partes del mundo, bien sea en sede judicial o mediante el recurso al arbitraje. El trabajo ofrece reflexiones sobre las consecuencias de tales modelos ideales sobre el protagonismo de los actores implicados, así como sus posibles efectos sobre el relieve que puedan tener los diferentes ordenamientos jurídicos en conexión.

**Palabras clave:** empresas multinacionales; poderes dirección; derechos laborales; responsabilidad social; autorregulación; negociación colectiva; tutela judicial.

Recibido: 24-03-2023 / Aceptado: 08-11-2023 / Publicado: 04-01-2024

\* Traducción a cargo de J. A. Fernández Avilés.

**Cómo citar:** Gagnoli, E. (2024). La empresa multinacional, su dirección y la protección efectiva de las personas trabajadoras. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 478, 61-80. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.18761>



# The multinational company, its management and the effective protection of workers

**Enrico Gragnoli**

*Catedrático de Derecho del Trabajo.*

*Universidad de Parma (Italia)*

[enrico.gragnoli@unipr.it](mailto:enrico.gragnoli@unipr.it) | <https://orcid.org/0000-0002-5992-8204>

## Abstract

This article addresses the question of respect for labor rights by the management of multinational companies and the strategies to contain their power, in order to offer some protection to the workers who provide services to these complex companies in different countries. The impact of the different forms of action, via self-regulation or collective bargaining agreements, is analyzed. The issue of reputation and corporate strategies to gain competitive advantage by taking advantage of the various legal systems in play, as well as to provide a certain distributive justice in labor relations, are discussed. It also discusses the possible consequences of proposals to centralize knowledge of the claims of workers who provide services to the business community in various areas of the world, either in the courts or through recourse to arbitration. The paper offers reflections on the consequences of such ideal models on the role of the actors involved, as well as their possible effects on the relevance that different legal systems may have in connection with each other.

**Keywords:** multinational companies; management powers; labor rights; social responsibility; self-regulation; collective bargaining; judicial protection.

Received: 24-03-2023 / Accepted: 08-11-2023 / Published: 04-01-2024

**Citation:** Gragnoli, E. (2024). The multinational company, its management and the effective protection of workers. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 478, 61-80. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.18761>



## Sumario

1. La empresa multinacional, la protección de las personas que provean de servicios y su impacto en el rumbo de la actividad económica
2. La limitación de los poderes empresariales, el establecimiento de las normas y los recursos procesales de cada Estado
3. La regulación unilateral de las empresas multinacionales y el impacto en la reputación
4. Las estructuras transnacionales de producción y logística, los mecanismos procesales de los países de capitalismo avanzado y el control diligente de los grupos multinacionales
5. Convenios colectivos, empresas multinacionales y su dirección
6. Los derechos de las personas trabajadoras de los países con menor protección social y la organización de la empresa multinacional

Referencias bibliográficas

## 1. La empresa multinacional, la protección de las personas que provean de servicios y su impacto en el rumbo de la actividad económica

El tema del gobierno de la empresa no puede dejar indiferente al derecho laboral, aunque tradicionalmente se haya centrado en la protección de las personas trabajadoras. En la actualidad, no sería cierto considerar a la empresa tan solo como una estructura diametralmente opuesta a la protección de sus personas empleadas. Al fin y al cabo, como producto de la Revolución Industrial, el derecho laboral se creó para influir eficazmente sobre las estrategias de las empresas y el reequilibrio de las oportunidades. Si se basa en las disposiciones legales y cláusulas de los convenios colectivos en todo caso inderogables, la cuestión de la efectividad es esencial, dado que estas disposiciones solo tienen un significado organizativo y económico si se aplican. La estructura de las empresas y la presencia de los grupos empresariales en más Estados, a veces en decenas de ellos, condicionan la relación laboral y también sus obligaciones recíprocas.

El contrato individual no es indiferente al modelo de la empresa y a sus formas de organización. Debido a su actividad en diversos países diferentes y a la inevitable confrontación con la opinión pública a nivel global, con sensibilidades y culturas con diferencias bastante arraigadas, la empresa racionaliza su comportamiento, a menudo, de forma meritoria, limitando unilateralmente sus poderes y espacios discrecionales y garantizando la transparencia de la actividad y el respeto de los intereses profesionales (Lyon-Caen, 2018). Sobre todo, algunas empresas multinacionales no se caracterizan precisamente por sus grandes dimensiones, sino por objetivos de producción más delimitados, aunque desarrollados a escala global, y por sus recursos correspondientes, con la presencia en muchos Estados de empresas de tamaño medio en cuanto a número de personas empleadas, pero con una fuerte vocación hacia la competencia internacional (Turner, 2016).

La contención del arbitrio o, en todo caso, la autorregulación son índices no solo de la aceptación de la legitimidad como objetivo empresarial, sino de una idea más general de igualdad, es decir, de compartir condiciones comunes para todas las personas que provean de servicios, con independencia de los diferentes sistemas nacionales (Nizami y Prasad, 2017, pp. 57 y ss.). Por lo demás, la potencial relevancia global del daño reputacional debería empujar a la empresa a una defensa consciente de su imagen, con una atenta búsqueda de la integridad. A menudo sucede lo contrario y la importancia de la empresa amplía la divulgación de noticias sobre comportamientos ilegales o cuestionables. Su tamaño y notoriedad llaman la atención sobre la autorregulación unilateral, destinada a cualquier ordenamiento, independientemente de las leyes nacionales (Davidsson, 2002).

Es mejor no sobrevalorar la cuestión de la reputación como garantía indirecta de la racionalidad de las decisiones de las empresas multinacionales (con una tesis convincente, Sanguineti Raymond, 2019, pp. 35 y ss.). De hecho, este componente sigue estando presente y es significativo (McWilliams *et al.*, 2006), pero no se puede sobrevalorar, ya que afecta a las formas de gobierno empresarial de manera asimétrica, especialmente para aquellas que no producen bienes destinados al consumo y que, aunque están presentes en muchos países, tienen una notoriedad que se circunscribe a círculos económicos sectoriales y cualificados, y que no aspiran a un reconocimiento mundial.

En el plano del contrato individual de trabajo, un método organizativo unitario debe combinarse con diferentes sistemas de regulación; garantizar un mínimo de igualdad de trato en diferentes contextos significa aceptar un concepto parcial de igualdad en la gestión de las relaciones con la parte asalariada. El diálogo entre una misma empresa y decenas de derechos nacionales plantea una cuestión de gestión de la relación en un sentido jurídico, de modo que se pueda entender la forma en la que el contrato individual se ve afectado por esta perspectiva multinacional en relación con los conflictos (Turner, 2016). Nacido con el Estado y su manifestación, incluso en lo que se refiere a la regulación de la naturaleza y los efectos de los convenios colectivos, el derecho del trabajo conserva hoy en día esta característica, independientemente de las prescripciones parciales de las instituciones supranacionales y, en particular, las europeas, o de los esfuerzos generosos, pero a menudo en vano, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sigue existiendo un vínculo estructural fundacional entre el país concreto y la protección del trabajo dependiente.

En cuanto al gobierno de la empresa multinacional y su (inevitable) posicionamiento como sujeto regulador de sus propios comportamientos, la cuestión de la igualdad se torna central (Murgo, 2017, pp. 11 y ss.), sobre todo porque el centro propulsor empresarial interactúa con los más dispares ordenamientos jurídicos, y debe observar sus prescripciones, pero, al mismo tiempo, estableciendo una disciplina interna, con diferente articulación y basada en una lógica propia. Surge una idea transversal de igualdad, con la consideración de la compleja inserción de las personas trabajadoras en un proyecto organizativo (Dahan *et al.*, 2016). El punto crucial es en qué medida la empresa quiere aprovechar las diferentes disposiciones nacionales, en particular sobre los niveles salariales, para reducir los costes, con la concentración de las actividades industriales en las zonas de menor protección social. Estos fenómenos de reasignación de las funciones productivas a nivel mundial ofrecen una oportunidad de empleo bien acogida por quienes proveen de servicios en los contextos territoriales de menores ingresos y bienestar.

## 2. La limitación de los poderes empresariales, el establecimiento de las normas y los recursos procesales de cada Estado

El derecho laboral contribuye indirectamente a la regulación del gobierno de la empresa, dado que contiene su poder originario y no lo fundamenta. No hay necesidad de ello, ya

que este poder deriva de la posición de supremacía de la organización empresarial desde la Revolución Industrial y la correlativa aparición de los procesos de producción en masa. El derecho laboral ha sido una respuesta al desafío así establecido, con modos de producción tales que hacen indiferente, para el nivel competitivo de la empresa, la calidad del trabajo prestado por la persona trabajadora individualmente considerada. Esto ha hecho que las protecciones ofrecidas por el sistema privatista clásico, que recurre a disposiciones obligatorias, sean insuficientes e incluso estén obsoletas para garantizar una protección general. Fue escrito con notable claridad:

¿Cuáles son [...] los costes de producción del trabajo? Son los costes necesarios para mantener al trabajador como tal o para formarlo como tal. Cuanto menor sea el tiempo necesario para aprender un trabajo, menores serán los costes necesarios para producir al trabajador, es decir, para su salario. En los ramos industriales, en los que no es necesario aprendizaje alguno y basta con la mera existencia física del trabajador, los costes de producción necesarios para formarlo se reducen casi exclusivamente a los bienes necesarios para mantenerlo en vida con condiciones de ser apto para el trabajo. De este modo, el precio de su trabajo estará determinado por el precio de los medios de subsistencia indispensables (Marx, 2008, pp. 166 y ss.).

La enorme diferencia entre el contexto económico contemporáneo y el idealizado por Marx nos lleva a recordar estas reflexiones sobre los procesos que, por un lado, han evocado una ley obligatoria y, por otro, un convenio colectivo que, obligando a la empresa frente a todas las personas trabajadoras actuales y futuras que contratase, pudiera conllevar el mismo resultado de protección social. Por una parte, el convenio sindical ha sido la creación jurídica más original de la sociedad del siglo XIX, resultado de una espontánea respuesta al desafío del mundo protocapitalista. Por otra parte, este contrato nació con una combinación precaria con las iniciativas heterónomas y cuestionó inmediatamente el papel del Estado como ente reequilibrador de posibles desigualdades. A pesar de los generosos intentos de la OIT (Papadakis *et al.*, 2008, pp. 85 y ss.) y de las experiencias de la Unión Europea (Borzaga, 2021), el derecho laboral ha sido, y sigue permaneciendo, nacional, basado en su respectiva legislación y con éxito diferente en cuanto a sus límites, según las opciones políticas de cada país y su historia.

El Estado es el horizonte máximo del convenio colectivo, si es que alcanza a protegerlo con suficiente credibilidad. De hecho, las experiencias supranacionales han tenido escaso protagonismo hasta hace unos años y tampoco los comités de empresa europeos han tenido un papel relevante. El fundamento de los convenios colectivos en la legislación nacional es ahora un punto central, y dichos convenios siempre tienen como presupuesto la regulación estatal. Esta es una de las principales razones de la crisis del sindicato, el cual, en los países de capitalismo tradicional y avanzado, aunque con una creciente apertura a las cuestiones transnacionales, se compromete con algún sector de

la producción, mientras que las premisas de su acción son esquivas, debido al carácter global de la lucha económica. La empresa multinacional encuentra (en las diferentes disciplinas estatales del contrato individual y de los convenios colectivos) los presupuestos para potenciar su libertad de acción, no siempre con fines que sean encomiables y en muchos contextos sin una contención real.

Actualmente no faltan parámetros para determinar una protección mínima, y no tanto en las indicaciones de la Unión Europea sobre los salarios, sino en los diversos instrumentos de la OIT, a los que podemos añadir los no menos significativos parámetros derivados de los tratados de libre comercio o, en todo caso, del derecho internacional convencional (Harrison *et al.*, 2019). El problema es su escasa efectividad y, sin ella, su falta de impacto en la gobernanza de la empresa multinacional, que es libre de aprovecharse de las diversas estrategias estatales y, en particular, de las más tímidas y atrasadas, con el continuo aumento del número de agentes económicos capaces de establecerse y competir en decenas de mercados, incluso para grupos de tamaño limitado o pequeño, al menos a escala mundial.

La paradoja de la empresa multinacional es la de estar destinada, por tradición, a enfrentarse con diferentes sistemas jurídicos, en gran número, al extremo con la mayoría de los ordenamientos estatales presentes en el contexto contemporáneo (Dahan *et al.*, 2016) y, al mismo tiempo, ser en potencia un sujeto regulador, capaz de establecer reglas obligatorias en su completo ámbito organizativo, precisamente con independencia de las fronteras de los países (o de los sistemas normativos supranacionales), con el restablecimiento de un mínimo de igualdad, sobre los perfiles abordados a nivel agregado, a veces con la solicitud de sistemas de verificación de la responsabilidad social (Turner, 2016). Es imposible para los grupos multinacionales resistirse a la tentación de aprovechar las diferencias salariales que ofrece cada ordenamiento jurídico, a pesar de que la regulación unilateral y centralizada a nivel mundial comporte una parcial justicia distributiva.

La determinación de la ley aplicable al contrato individual de trabajo, confiada a los tradicionales criterios del derecho internacional privado, no es una salvaguarda suficiente de la eficacia de las normas transnacionales e internacionales de protección de los prestadores de servicios e, incluso, refuerza indirectamente la actuación empresarial incontrolada, ya que, en los casos del ejercicio del poder económico más carente de escrúpulos, los Estados con sistemas de protección más reducida atraen inversiones deseosas de escapar a una protección social más sofisticada y completa (Nogler, 2022). De ninguna manera la empresa aspira a la igualdad total, debido a su exclusiva vocación hacia el beneficio; sin embargo, para su propia existencia y por erigirse como parcial factor de autodisciplina (Katz *et al.*, 2015, pp. 27 y ss.), logra un mínimo de justicia distributiva, debido al conflicto siempre latente entre el derecho nacional y la autorregulación global y unitaria de la propia empresa.

### 3. La regulación unilateral de las empresas multinacionales y el impacto en la reputación

Frente a la extendida crisis de efectividad del derecho laboral, muchas empresas multinacionales han confiado en la noción de responsabilidad social y en sus modos de certificación asociados, con el fin de dar una amplia visibilidad a la adhesión consciente a las prescripciones jurídicas (Ballesterero *et al.*, 2015, pp. 27 y ss.). Cabe preguntarse si la propia importancia asumida por estos sistemas no es un signo de los tiempos, por la confirmación indirecta de la irrupción de actividades ilícitas y por la necesidad de alguna identificación consolidada de la legitimidad como objetivo consciente y reconocible de la actuación privada. Si no existiera una arraigada ilicitud, la propia responsabilidad social y sus métodos de verificación no tendrían mucho sentido (Doh y Guay, 2004). Estos fenómenos muestran cómo las empresas quieren un reconocimiento mutuo de la legitimidad de sus comportamientos (Borelli, 2018), en las relaciones comerciales y en la interacción entre estructuras llamadas al diálogo (competitivo o colaborativo), en áreas geográficas y de mercado a menudo muy distantes entre sí.

Si las instituciones públicas son incapaces de controlar por sí mismas la eficacia de sus disposiciones (Mantouvalou, 2011, pp. 15 y ss.), la necesidad de identificar a los sujetos dispuestos a mantenerse en la legitimidad explica los sistemas de responsabilidad social. Su declaración solemne da lugar a una expectativa razonable de la credibilidad de la persona que afirme ser y que se le reconozca como un sujeto jurídico de confianza, en cumplimiento de la ley y, en particular, de la normativa de protección laboral. La cuestión reputacional es fundamental (Lonel, 2004); la decisión de actuar de manera legítima no es la consecuencia, sino la premisa de que la entidad económica se presente como responsable.

Si los sistemas de responsabilidad social quisieran crear o defender las normas, caerían en las mismas contradicciones y tensiones que los sistemas estatales o supranacionales y tendrían los mismos problemas de efectividad, o quizás los sufrirían incluso en mayor medida, porque su correlativo mecanismo de sanción es más débil. Por el contrario, el reconocimiento de los sujetos responsables afecta a la gobernanza empresarial, porque se fija un objetivo más circunscrito, pero mucho más realista, a saber, la delimitación del grupo de operadores que rechazan la ilegalidad deliberada de las conductas y se fijan como objetivo la observancia sistemática de las normas, como garantía de un proceso productivo sereno y creíble. Sin embargo, esta importancia reputacional se limita a las empresas que no se dirigen a un público amplio y tienen una notoriedad menor.

En un sistema local basado en las relaciones personales, esta acreditación siempre se ha conseguido sin dificultad. En la economía globalmente integrada, la identificación de interlocutores afines con objetivos y sentimientos comparables requiere un cambio hacia mecanismos formales y codificados para asignar una legitimidad moral (Trébulle, 2011). El reconocimiento de la responsabilidad social (o conceptos similares, todos ellos reconducibles a la misma matriz) no pretende estimular el cumplimiento de la ley (Grayson, 2003), ni

introducir (a través de la autorregulación empresarial) preceptos innovadores, ya que, por el contrario, los contenidos dispositivos de la disciplina unilateral son modestos en sus objetivos y repetitivos en su expresión (De Quenaudon, 2014, pp. 25 y ss.).

Por lo tanto, son cuestionables las frecuentes críticas a la certificación de la responsabilidad social, a la que se acusa de poner en entredicho la inclinación natural de las empresas a la búsqueda del beneficio (McWilliams *et al.*, 2006) y de introducir mezclas equívocas entre parámetros organizativos y morales (Husted y De Jesús Salazar, 2006). Solo en las historias cinematográficas más tradicionales es fácil distinguir a los «buenos» de los «malos», mientras que los cánones de valoración ética y jurídica están fragmentados y, a menudo, dejan lugar a las sorpresas. Los mecanismos de selección de responsables los identifican y no los persuaden para que sean buenos empleadores; el énfasis no debe estar en el comando, sino en el estudio del organismo certificador, su profundidad y minuciosidad. El objetivo es dejar claro quién acepta y quién rechaza el riesgo de ilicitud o, si se prefiere, cuál es la relación originaria entre la ley y la planificación de la iniciativa económica. Sin embargo, las implicaciones para la gestión de la empresa son considerables (Husted y De Jesús Salazar, 2006); si la detección es precisa, la legitimidad general de la empresa queda en entredicho. El establecimiento de la responsabilidad social debería, en parte, remediar o incluso compensar la falta de eficacia de los ordenamientos nacionales, por ejemplo, limitando las consecuencias de la falta de credibilidad de las actuaciones de inspección (Mantouvalou, 2011, pp. 15 y ss.).

De ninguna manera la certificación conlleva un solapamiento ambiguo entre la organización y la ética (Husted y De Jesús Salazar, 2006), ya que recae únicamente sobre la primera. El verdadero objetivo de estas instituciones no es mostrar cómo debe estructurarse la empresa concreta, sino, dada su libertad para planificar sus controles internos, evaluar los resultados, precisamente al suplir la falta de capacidad de los ordenamientos nacionales en cuanto al control del cumplimiento de sus preceptos. La responsabilidad social de las empresas debe determinarse de manera concreta, para la plena adhesión a los criterios de legitimidad (Gil y Gil, 2016) y los actos regulativos societarios no encuentran respuesta en ninguna estructura judicial coherente, ya que la aplicación judicial se deja en manos de cada Estado (Davidsson, 2002). El resultado es un derecho privado, de gestación unilateral, opuesto al nacional (y destinado a superar sus correspondientes niveles) (Lynch-Wood y Williamson, 2007), pero, en caso necesario, necesitado de la intervención de los tribunales de cada país.

La regulación unilateral percibe desde el principio el déficit de efectividad del sistema estatal y trata de remediarlo recurriendo a instrumentos de matriz reputacional. Esto no tiene nada que ver con la moral. La autodisciplina, sustraída a una dimensión ética, se sitúa en la frontera entre la acción del Estado y la de la empresa, atenta a su imagen planetaria, y la manifestación de la responsabilidad social presupone la autolimitación del poder empresarial capitalista, no por razones éticas, sino por la afirmación de un prestigio organizativo funcional vinculado a los objetivos productivos. No hay contraposición posible, y mucho menos sobre el plano jurídico, entre la autorresponsabilidad y el beneficio (Husted y De Jesús Salazar, 2006), ya que el primero busca facilitar el segundo. Sin embargo, la confianza en

las repercusiones reputacionales, como medio para garantizar la eficacia de la regulación, no ha tenido el éxito esperado, ya que solo una parte de las empresas multinacionales se han mostrado interesadas en ello y, en cualquier caso, la autorregulación las lleva a evitar los temas más delicados; las pequeñas estructuras, si bien arraigadas en varios Estados y diferentes continentes, se muestran menos preocupadas por las reacciones del público, sobre todo si no operan en un mercado amplio.

#### **4. Las estructuras transnacionales de producción y logística, los mecanismos procesales de los países de capitalismo avanzado y el control diligente de los grupos multinacionales**

Especialmente en la Unión Europea (Edelman, 2016, pp. 57 y ss.), se ha dejado sentir la naturaleza precaria de la promoción de la efectividad de la protección laboral, ya esté encomendada a la jurisdicción de los distintos países en los que se desarrolla la actividad, o esté basada en sistemas de aseveración de la responsabilidad social, ya que, en cualquier caso, los resultados son limitados y están condicionados por numerosas variantes, con una reducida protección de la igualdad entre las personas que provean de trabajos de diferentes Estados, y no alcanzada gracias a las decisiones unilaterales. La solución adoptada en Francia (Barraud de Lagerie *et al.*, 2020) consiste en la centralización del conocimiento de los posibles litigios en los tribunales del país en el que se encuentra radicada la empresa matriz, en referencia a su obligación de ejercer un control diligente, congruente y verificable sobre las sociedades que controla, con el fin de alcanzar objetivos mínimos de protección laboral, siempre con remisión a los parámetros y disposiciones de la OIT (Barraud de Lagerie *et al.*, 2020).

Esencialmente, si el perfil reputacional es considerado demasiado débil y si se ha manifestado una desconfianza compartida en la cognición de los jueces de todos los Estados donde operan las estructuras multinacionales, la estrategia francesa es innovadora (Lyon-Caen, 2019); el ejercicio de la acción ante los tribunales del país de la empresa matriz debe asegurar una valoración procesal equilibrada y autorizada, así como permitir a las personas trabajadoras perjudicadas en los contextos geográficos más alejados una oportunidad realista de defensa de sus pretensiones, aunque con un coste muy elevado, dado el cambio de cognición hacia los Estados europeos y, en todo caso, de capitalismo avanzado. Además, la responsabilidad de la empresa matriz de ejercer sus poderes de dirección y coordinación de forma diligente y de verificar la aplicación efectiva de los derechos de las personas trabajadoras debería conducir a una importante transformación organizativa, al menos a medio plazo, con un reequilibrio de las oportunidades (Barraud de Lagerie *et al.*, 2020). Confiada en la imparcialidad y la competencia de sus jueces, para Francia la efectividad podría garantizarse, en su vertiente sustantiva, mediante la configuración de una responsabilidad de la empresa matriz y, en el aspecto procesal, mediante la centralización de determinadas pretensiones, que pueden ser interpuestas, de manera directa, frente al vértice de la organización (Murgo, 2017, pp. 37 y ss.).

Si la redacción actual de la Directiva 2014/95/UE deja poco espacio para las cuestiones de derecho laboral, se imagina una nueva versión que, basada en el modelo francés (Daugareilh, 2021; Sachs, 2017), considere la responsabilidad de la empresa matriz en previsión de las acciones de las personas empleadas ante los tribunales europeos. La evaluación completa de estas soluciones debe posponerse a una fase posterior, cuando sea posible verificar en qué medida las personas trabajadoras de los Estados con escasa protección social pueden interponer demandas ante los tribunales europeos y con qué resultado (Barraud de Lagerie *et al.*, 2021), mientras, se deberían especificar las directrices finales de la Unión (en un sentido pesimista, Aranguiz, 2018).

Resulta poco convincente (Murgo, 2017, pp. 37 y ss.) referirse a algunos antecedentes jurisprudenciales sobre situaciones especialmente graves (como las catástrofes ocurridas en plantas industriales); eventos que son capaces de suscitar reacciones emocionales y provocar acciones innumerables y concomitantes en los tribunales, por los daños personales y los cuantiosos resarcimientos. Por el contrario, la efectividad de las normas de la OIT debería basarse en la protección de la infinidad de acciones individuales, en decenas de países, por limitadas pretensiones salariales, pero significativas en conjunto. La modificación de la gobernanza de los grupos multinacionales se debería vincular a la protección de las pretensiones individuales de todas las personas que provean de servicios, más que sobre acciones derivadas de hechos dramáticos, como los daños a la vida y a la salud.

Sin perjuicio del riesgo de que los acontecimientos futuros puedan desmentirlo (Moreau, 2017), resulta poco aceptable un ejercicio generalizado ante los tribunales europeos de acciones de las personas trabajadoras de los Estados con menores garantías retributivas y laborales, en tanto que esta comprensión de la efectividad sentaría las bases para un reequilibrio de las compensaciones y de las oportunidades profesionales. Si bien se suma a las amenazas a la reputación, la disciplina sobre el control de la empresa matriz subestima las dificultades organizativas y económicas inherentes al desplazamiento de la jurisdicción de los Estados donde se desarrolla la actividad hacia aquellos donde se encuentran las estructuras empresariales centrales. Los costes parecen desproporcionados con respecto a las oportunidades, al menos en el caso de los litigios habituales, por ejemplo, los relativos a la remuneración, los despidos y las órdenes empresariales ordinarias, donde la entidad patrimonial del conflicto no se corresponde adecuadamente con las iniciativas procesales desplegadas a muchos miles de kilómetros de distancia de los lugares donde se han producido las conductas lesivas.

Aparte de la referencia al deber de control diligente y de dirección coherente de la empresa matriz, poco importa subrayar el carácter vinculante de las indicaciones de la OIT o de las fuentes del derecho internacional de los convenios si queda imprejuzgada su escasa efectividad (Sobczak, 2012). Por muchas ganas que tengan de organizarse a nivel mundial, las organizaciones sindicales no parecen ser capaces de emprender acciones legales en otros continentes que no sean los habituales de su actividad, con costes y dificultades desproporcionados para muchos de los objetivos de las pretensiones procesales. Esto

solo podría desencadenar cambios realistas si se generaliza. Las dificultades organizativas actuales de las personas trabajadoras y de sus órganos de representación para dirigirse a jueces situados lejos de la sede de la empresa periférica son enormes; de hecho, estas soluciones pueden ser interesantes sobre todo para los acontecimientos dramáticos, en los que se discuten reclamaciones de un valor proporcional al esfuerzo a realizar.

## 5. Convenios colectivos, empresas multinacionales y su dirección

Una alternativa a las medidas prescriptivas, como las que se dirigen a centralizar la competencia de determinados litigios en los tribunales del país donde se encuentra la empresa matriz, la representan los acuerdos sindicales orientados a una disciplina consensuada y vinculante para toda la organización de la empresa, con la expectativa de sustituir a los actos unilaterales que se hayan acordado, aunque fuera de las vías tradicionales de constitución y actuación de los sujetos colectivos (Kun, 2018), que, a pesar de sus proclamaciones, no pretenden ni pueden pretender de forma realista la representación de las personas trabajadoras ubicadas en distintos continentes y con costumbres, ambiciones y necesidades muy diferentes (para el exceso de optimismo, Topo y Tardivo, 2021). Estos acuerdos expresan las reivindicaciones de las asociaciones presentes en países de capitalismo avanzado y suplen la imposible tarea de crear grupos que sigan la dinámica de las empresas en los numerosos países en los que están implantados.

Estas estrategias colectivas son importantes no solo en el plano simbólico, sino para su condicionamiento parcial de la actividad productiva, que en todo caso se ve obligada a enfrentarse al diálogo social, aunque sea en los Estados de origen de los grupos multinacionales y, en su mayor parte, con los sujetos sindicales tradicionales, investidos de una misión general de expresión de las reivindicaciones de las personas trabajadoras de todo el planeta (Hadwiger, 2015). Al menos frente a la tradición de las regulaciones unilaterales, la intervención sindical abre una confrontación, aunque imperfecta y suavizada en sus componentes reivindicativos, *de facto* privada de la amenaza de la huelga, con un conocimiento limitado de los múltiples contextos geográficos y de sus correspondientes necesidades, a veces difíciles de comprender para las personas que habitan las zonas prósperas del mundo, por muy animadas que estén por sentimientos altruistas.

Estos acuerdos solo pueden denominarse acuerdos sindicales en una visión amplia del fenómeno, ya que se celebran en ausencia de un ejercicio efectivo de la representación, con una consulta y un conocimiento recíproco sedimentado entre los actores colectivos y el conjunto de las personas trabajadoras; no existe una plena comprensión de las exigencias de las personas que trabajan y del interés colectivo perseguido. Aunque los medios de comunicación son cada vez más amplios, la experiencia sindical no solo presupone esto último, sino, de forma mucho más compleja, la participación en un diseño organizativo común,

basado en la pertenencia a un mismo contexto social (Kun, 2018). La mayoría de las veces, el intento de regular consensuadamente el comportamiento de las empresas se centra sobre dinámicas reputacionales; en consecuencia, estas experiencias son más típicas de las empresas que operan en mercados caracterizados por una fuerte implicación de la opinión pública, que puede valorar negativamente el repliegue de la empresa en la defensa exclusiva del beneficio (Klein y Dawar, 2004). Frente a la extensión del grupo multinacional mucho más allá de estos ámbitos, la confrontación sindical cuenta con recursos asimétricos y, en su mayor parte, implica a grandes interlocutores necesitados de la amplia acreditación de los medios de comunicación a nivel mundial (Hadwiger, 2015).

En gran medida apoyadas sobre la base de la experiencia del derecho estadounidense (sobre experiencias diferentes, pero reconducibles al mismo modelo, véase Sanguineti Raymond, 2021) y en escasa sintonía con los esquemas europeos opuestos (especialmente los de los países con tradición de derecho civil escrito), los acuerdos globales (si aceptamos la expresión) tratan de resolver el problema de la eficacia de sus disposiciones con el uso frecuente de cláusulas de arbitraje (Hadwiger, 2015), a pesar de que, al menos en Italia, el arbitraje es casi desconocido en los conflictos laborales individuales y colectivos. Por lo tanto, este enfoque está más en contraste que en consonancia con el pensado en Francia y, si acaso, está dirigido a centralizar los procesos en el país de la empresa matriz (Lyon-Caen, 2019). Por un lado, la confianza en el arbitraje comporta una difusión indirecta de los modelos de resolución de conflictos propia de la tradición estadounidense; por otro lado, aparecen grandes bufetes profesionales con vocación internacional, deseosos de representar a las personas empleadas dispersas en las regiones más lejanas (Sobczak, 2012).

Para los grupos multinacionales, los problemas que plantean estos convenios pueden ser, en perspectiva, mayores que los suscitados por el enfoque francés (Murgo, 2021), no tanto por el papel de los sindicatos, sino por la presencia de estos bufetes que se dedican a ofrecer un recurso procedimental más extensible que el manifestado hasta ahora mediante la aplicación de los principios franceses; el arbitraje es más prometedor que cuanto pueda ofrecer el acceso a los tribunales de los Estados del capitalismo avanzado, ya que podrían crearse condiciones más fáciles para el arraigo de las controversias. Aunque estos avances son cuestionables, frente a escenarios en permanente transformación, el enfoque de origen estadounidense muestra más vitalidad y sugiere perspectivas más atractivas.

Sobre todo, la experiencia de los convenios colectivos (Hadwiger, 2018, pp. 97 y ss.), pero, al fin y al cabo, las mismas sugerencias del ordenamiento jurídico francés vuelven a proponer como objetivo central la eficacia de la regulación (vinculada a las indicaciones de la OIT y al derecho internacional público) (Hodges, 2015, pp. 75 y ss.), en la precisa convicción de que, sin tales transformaciones, no podría producirse un impacto realista en la estructura y en la actuación de la empresa multinacional, a diferencia de lo que ocurre con sus actos e instrumentos unilaterales que se despliegan únicamente sobre el perfil reputacional (Sanguineti Raymond, 2021). El asunto está bien fundamentado, con una clara diferencia cualitativa respecto a la creencia tradicional (y excesivamente optimista) sobre los

efectos beneficiosos de las declaraciones de responsabilidad social, incapaces por sí mismas de afectar al gobierno de las empresas, incluso para las más sensibles y expuestas a las reacciones de los medios de comunicación.

Estas transformaciones muestran diferencias internas, debido al protagonismo en un caso de las sugerencias francesas y, en el otro, de los acuerdos sindicales, pero en estos diferentes enfoques ponen una creciente carga en la acción de las personas trabajadoras. A pesar de que el modelo estadounidense concede un espacio considerable al convenio colectivo, cabe preguntarse si estas experiencias son el preludio a largo plazo de una jurisdiccionalización (por ahora inexistente) de la relación entre las estructuras multinacionales y las personas trabajadoras de los países con menor protección social, con una protección más significativa de sus derechos (Sanguineti Raymond, 2021). Como se puede imaginar, esta no es la intención de las empresas, que están deseosas de controlar el fenómeno, de obtener ventajas reputacionales de este, así como conceder mejoras moderadas en la igualdad de trato de los proveedores de servicios de que se nutren en los numerosos Estados implicados y de preservar sus prerrogativas habituales, es decir, explotar la disímil protección de los derechos individuales y colectivos, con el fin de que crezcan los altos beneficios.

Sin embargo, si se adopta una visión pragmática de las cuestiones que se devuelven ante los tribunales europeos (Barraud de Lagerie *et al.*, 2020) con relación al ejercicio negligente de las facultades de coordinación y control de la sociedad matriz o a los desarrollos plausibles de los acuerdos de inspiración estadounidense, la efectividad depende, no obstante, de la justiciabilidad. En primer lugar, esto implica una falta de confianza en las actuaciones inspectoras y sancionadoras de la Administración pública. En segundo lugar, no se consideran suficientes las vías voluntarias o incentivadas, sino que se basan en la afirmación privada de la responsabilidad social. Se deja entrever una promoción de las pretensiones de las personas trabajadoras asentada en la tutela jurisdiccional y, por lo tanto, en la iniciativa de sus defensores, no hoy, sino en un futuro no demasiado lejano. Por el contrario, estas dinámicas sobrepasan la mediación colectiva y, en cierta medida, la sitúan en un segundo plano, a pesar de la estipulación de significativos convenios colectivos (Sanguineti Raymond, 2019, pp. 35 y ss.), no basados en una representación efectiva, imposible en contextos geográficos y sociales articulados de este modo, a pesar de las comunicaciones rápidas y económicas a grandes distancias.

Estas dificultades son las más fáciles de afrontar, en comparación con la diferencia cultural y de expectativas e intereses económicos (Barraud de Lagerie *et al.*, 2020). Frente a esta precariedad difícilmente subsanable de la acción sindical, la intervención de los despachos de abogadas y abogados y el correspondiente encargo profesional pueden tener mejores perspectivas, debido a la sencillez e inmediatez en los contactos con la clientela. Si no pueden comprender los sofisticados mecanismos de centralización de la cognición en los tribunales de sede de la empresa matriz o ante los paneles de arbitraje, no debería ser imposible para nadie concebir el sentido y la importancia de la cognición judicial.

En todo caso, solo hará falta tiempo para mitigar los obstáculos provocados por el temor reverencial frente a la empresa, el deseo de ser optimista y, por tanto, de excluir las iniciativas de represalia, que son muy probables y, quizás, en algunos ámbitos, se dan por supuestas y son peligrosas. Además, mientras la representación colectiva tiene una implantación nacional que no ha sido socavada por la extensión de las correspondientes estructuras ni por los intentos de la OIT (Sanguineti Raymond, 2019, pp. 27 y ss.), el proceso busca ahora mitigar estas limitaciones, tanto desde una perspectiva europea como estadounidense. Puede parecer contradictoria la idea por la cual, en este último aspecto, la difusión de los convenios de grupos multinacionales sea favorable para la implantación de los bufetes de abogadas y abogados frente al de las asociaciones contratantes. Sin embargo, el mayor peso de la promoción de los valores laborales a nivel mundial recae en la iniciativa de los países de capitalismo maduro y no en formas de representación arraigadas a nivel planetario, y mucho menos con igual conciencia y fuerza expansiva en cada zona.

Por consiguiente, el punto de partida de la transformación social es siempre la convicción propia de ciertas áreas culturales de los países con tradicional vocación capitalista acerca de la necesidad de establecer un reequilibrio de oportunidades a nivel mundial. Más que a un contraste radical, se asiste a una cierta autorreforma del grupo multinacional, guiada por el marco jurídico de los Estados europeos y norteamericanos. Esto tampoco debería sorprender si se acepta la idea más general y común de que la socialidad expresada por estos ordenamientos es el fruto de una autorreforma progresiva e incesante del capitalismo, iniciada en la segunda mitad del siglo XIX y nunca amenazada por la perspectiva de una subversión radical, independientemente de la evolución política y económica. Se anuncian nuevas etapas de esta autorreforma, caracterizadas por una inspiración planetaria merecedora de atención. Sin embargo, tal y como están las cosas, si se mantiene la confianza en las sanciones de reputación y en el papel de los medios de comunicación, se anuncian nuevos sujetos jurídicos protagonistas, que se corresponderán más con los tribunales o con el arbitraje que con los sindicatos.

## **6. Los derechos de las personas trabajadoras de los países con menor protección social y la organización de la empresa multinacional**

En la actualidad, es modesto el impacto directo de los instrumentos que promueven la eficacia de las directrices de matriz internacional en relación con la organización de los grupos empresariales, los cuales siguen siendo en gran medida autónomos en la determinación de sus estrategias y, aunque condicionados tanto por la perspectiva francesa como por la estipulación de convenios colectivos, pueden realizar elecciones poco limitadas y establecer sus actos unilaterales de autorregulación sin demasiadas limitaciones. A menudo, se trata de la legislación de cada país en el que se aplican, como ocurrió con algunas disposiciones unilaterales (más conocidas de lo que merecen), basadas en los principios de ciertos Estados de los Estados Unidos, es decir, la prohibición de las relaciones románticas entre personas empleadas de la misma empresa, independientemente de sus deseos. Tanto en Brasil como en Italia, cláusulas similares han sido consideradas nulas

por entrar en conflicto con la libre determinación individual, con una solución bastante obvia, al menos en el ordenamiento jurídico italiano, en el que se considera que una regulación de las relaciones afectivas viene afectada por una intrínseca e irremediable ilicitud.

Sin embargo, aunque sigue existiendo una dialéctica entre la autorregulación de la empresa y el derecho nacional del lugar de ejecución, el contexto está en transformación (Perulli, 2021). Aunque diferentes en sus planteamientos y enfoque, las experiencias europea y estadounidense apuntan a posibles cambios a medio plazo. Los dos modelos podrían conducir en unos años a una centralización en la jurisdicción de los tribunales o paneles de arbitraje de los países de las empresas matrices, con la consiguiente e inevitable prevalencia de su sistema jurídico. Al fin y al cabo, estas implicaciones son bien conocidas por quienes cultivan el enfoque francés y el estadounidense, lo que explica la relativa y contenida oposición de las estructuras multinacionales a las referidas experiencias, y que, en todo caso, están llamadas a reducir su poder discrecional y organizativo.

Si la reforma hubiera sido drástica, los intentos no habrían tenido margen, ya que, por un lado, no se habrían celebrado acuerdos sindicales y, por otro, los países europeos no tendrían la fuerza política y la convicción institucional para aventurarse por caminos totalmente indeseados para las grandes empresas. Por el contrario, la progresiva mejora de las condiciones profesionales de las personas trabajadoras y el reconocimiento de una mayor eficacia de los criterios derivados del derecho internacional van acompañados de una progresiva atracción de la regulación de las relaciones laborales hacia los ordenamientos de las empresas matriz, con evidentes simplificaciones, sobre todo si se protegen los salarios solo en los mínimos y se mantienen sus actuales diferencias en los distintos ámbitos territoriales. En los países capitalistas maduros, los avances en materia de remuneración no son tan drásticos para la economía de las empresas si son graduales y se refieren a las personas empleadas con mayores competencias, que, en cualquier caso, son capaces de desarrollar un cierto nivel profesional, con sus aspiraciones correspondientes.

La atribución de los litigios a los tribunales o paneles de arbitraje de los Estados de origen de las empresas simplifica la toma de decisiones y refuerza la eficacia de la autorregulación empresarial, lo que reduce el protagonismo de la legislación laboral de los países donde se ejecutan las prestaciones y hacen más sencillo y, por lo tanto, más eficaz y menos costoso el ejercicio de los poderes directivos empresariales. La expansión de los cánones jurídicos de las empresas matrices, inevitable y consolidada desde hace varias décadas, se puede acompañar de la atracción de ciertos litigios, los más importantes, hacia lógicas que les son habituales. A largo plazo, esto no debería ser desagradable para las empresas multinacionales y, si la efectividad de los parámetros de protección laboral de matriz internacional puede reducir los márgenes operativos en lo inmediato, la progresiva acentuación de la operatividad del ordenamiento de la empresa matriz puede introducir todavía una mayor colonización jurídica, apreciable y fuente de muchos ahorros, aunque sea a medio plazo.

Sería un error concebir la autorreforma del sistema capitalista (inherente tanto a las posibles previsiones europeas como a muchos convenios colectivos) solo como una concesión a

las demandas salariales, aunque este componente existe. Si la empresa multinacional es un centro de producción de normas y, hasta la fecha, tiene que asistir a su aplicación en varios sistemas y, a menudo, de diferentes matrices, la imposición, incluso en el ámbito del derecho laboral, de las convicciones y de los cánones fundamentales del ordenamiento de la empresa matriz puede conducir a una directa simplificación organizativa y tener lugar a través de la atracción de las controversias. Estas pueden encontrar jueces o árbitros de mayor acreditación institucional y cultural, pero, al mismo tiempo, los grupos multinacionales pueden elegir el campo de juego, si se acepta la metáfora. Esto no debería desagradar especialmente a las empresas más escrupulosas y menos inclinadas a explotar las inevitables ventajas de operar en continentes lejanos y en contextos de menor protección social. En gran medida, dentro de la Unión Europea, estos fenómenos ya se han producido; la regulación uniforme compensa la mejora generalizada de las condiciones de trabajo y de vida en todo el territorio comunitario, con una importante facilitación de la circulación de capitales y en el establecimiento de estrategias de producción integradas y más homogéneas. Lo que ha ocurrido durante décadas en la Unión Europea puede repetirse en un contexto más amplio, a largo plazo.

Quienes pierden no son en absoluto las empresas multinacionales, especialmente las que tienen una actitud realista y coherente respecto a las cuestiones salariales y sociales (Palladini, 2021, pp. 529 y ss.), ni tampoco, con mayor motivo, lo son los proveedores de servicios de los países con menor desarrollo capitalista y de menor protección, ya que solo pueden alegrarse de la creciente y limitada efectividad de la disciplina que los protege, independientemente de la forma en que se logre o incluso meramente prometida. El perjuicio fundamental recae sobre los sistemas institucionales y judiciales de los Estados de más reciente asentamiento industrial, ya que son incapaces de garantizar una aplicación suficiente de las normas que promueven los intereses de sus ciudadanos personas trabajadoras; hay indicios de que el conocimiento sobre los litigios derivados de los derechos de su ciudadanía se lleva a cabo fuera de sus fronteras. No puede existir peor destino. No solo hay una centralización de las regulaciones laborales de las empresas multinacionales hacia los sistemas jurídicos de las empresas matrices, sino una especie de suplencia judicial planificada, en beneficio de los Estados con tradicional vocación capitalista.

Los de menor protección social podrían perder la misma regulación laboral que las empresas extranjeras en su territorio o, en todo caso, ver debilitadas sus competencias legislativas y judiciales de forma progresiva (quizás no rápida), no solo para las personas trabajadoras de mayor cualificación (este proceso está ya muy avanzado, incluso completo en algunos casos), sino para las personas trabajadoras con tareas más modestas, que en todo caso están condicionadas por esta atracción laboral hacia la fuerza reguladora del ordenamiento de la empresa matriz. A largo plazo, estos procesos privan a muchos Estados de la fuerza necesaria para establecer una política industrial racional y estrategias de redistribución de la renta, más allá del comprensible deseo de atraer capital extranjero. Una especie de colonización jurídica progresiva y creciente guiada por las empresas multinacionales reduce el espacio de actuación de los legisladores de cada país y provoca una mercantilización de todo el sistema de protección social. El diálogo entre las empresas y las personas trabajadoras podría ver reducidas, si no marginadas, las diversas perspectivas de los Estados de reciente industrialización.

## Referencias bibliográficas

- Aranguiz, A. (2018). Social mainstreaming through the European pillar of social rights. Shielding "the social" from "the economic". *European Journal of Social Security*, 20(4), 341-363. <https://doi.org/10.1177/1388262718820616>
- Ballester, E., Pérez Gladish, B. y García Bernabeu, A. (2015). *Socially responsible investment. A multi-criteria decision making approach*. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11836-9>
- Barraud de Lagerie, P., Béthoux, E., Mias, A. y Penalva Icher, E. (2020). La mise en œuvre du devoir de vigilance: Une managérialisation de la loi? *Droit et Société*, 106, 699-714. <https://doi.org/10.3917/drs1.106.0699>
- Barraud de Lagerie, P., Béthoux, E., Mias, A. y Penalva Icher, E. (2021). Tra attuazione e dibattito: Primi insegnamenti dalla legge francese del 2017 sul dovere di vigilanza delle imprese. *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 43(1), 37-51.
- Borelli, S. (2018). La législation européenne contre les discrimination et le devoir de diligence des Nations Unies dix ans après. *Revue de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Sociale*, 1, 58-73. <https://doi.org/10.4000/rdctss.1990>
- Borzaga, M. (2021). Politiche di contrasto allo sfruttamento del lavoro: OIL e UE tra sanzione e prevenzione. *Lavoro e Diritto*, 2, 215-231.
- Dahan, Y., Lerner, H. y Milman-Sivan, F. (2016). The guiding principles for business and human rights: Labor violations and shared responsibility. *International Journal of Comparative Labor Law and Industrial Relations*, 32(4), 425-447. <https://doi.org/10.54648/ijcl2016022>
- Daugareilh, I. (2021). La legge francese sul dovere di vigilanza al vaglio della giurisprudenza. *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 43(2), 159-177.
- Davidsson, P. A. (2002). Legal enforcement of corporate social responsibility within the European Union. *Columbia Journal of European Law*, 8.
- De Quenaudon, R. (2014). *Droit de la responsabilité sociale des organisations*. Larcier.
- Doh, J. P. y Guay, T. R. (2004). Globalization and corporate social responsibility. How non-governmental organizations influence labor and environmental codes of conduct. *Management International Review*, 44(2), 7-29. <http://www.jstor.org/stable/40836017>
- Edelman, L. B. (2016). *Working law: Courts, corporations and symbolic civil rights*. The University of Chicago Press.
- Gil y Gil, J. L. (2016). Globalización y universalidad del derecho: la *lex mercatoria* y el derecho internacional del trabajo en el mercado global. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 4(2), 83-128. [https://ejcls.adapt.it/index.php/rjde\\_adapt/article/view/376](https://ejcls.adapt.it/index.php/rjde_adapt/article/view/376)
- Grayson, D. (2003). *Winning with integrity*. Business in the Community.
- Hadwiger, F. (2015). Global frameworks agreement: Achieving decent work in global supply chains? *International Journal of Labour Research*, 7, 75-94.
- Hadwiger, F. (2018). *Contracting international employee participation: Global framework agreements*. Springer.
- Harrison, J., Barbu, M., Campling, L., Richardson, B. y Smith, A. (2019). Governing labour standards through free trade agreements:

- Limits of the European Union's trade and sustainable development chapters. *Journal of Common Market Studies*, 57(2), 260-277.
- Hodges, C. (2015). *Law and corporate behavior. Integrating theories of regulation, enforcement, compliance and ethics*. Hart/Beck.
- Husted, B. W. y De Jesús Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
- Katz, H. C., Kochan, T. A. y Colvin, A. J. S. (2015). *Labor relations in a globalizing world*. Cornell University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt20d89nb>
- Klein, J. y Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and customers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Research Journal in Marketing*, 21(3), 203-217. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.003>
- Kun, A. (2018). How to operationalize open norms in hard and soft laws: Reflections based on two distinct regulatory examples. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 34(1), 23-51. <https://doi.org/10.54648/ijcl2018002>
- Lonel, O. (2004). The renew deal: The fall of regulation and the rise of governance in contemporary legal thought. *Minnesota Law Review*, 89, 342-470.
- Lynch-Wood, G. y Williamson, D. (2007). The social licence as a form of regulation for a small and medium enterprises. *Journal of Law and Society*, 34(3), 321-341. <http://www.jstor.org/stable/20109752>
- Lyon-Caen, A. (2018). Sustainable development, social rights and international trade. En A. Perulli y T. Treu (Eds.), *Sustainable development, global trade and social rights* (pp. 33-38). Wolters Kluwer.
- Lyon-Caen, A. (2019). Verso un obbligo legale di vigilanza in capo alle imprese multinazionali? *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2, 240-249.
- Mantouvalou, V. (2011). *Study on labor inspection sanctions and remedies: The case of the United Kingdom*. International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_162210.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_162210.pdf)
- Marx, K. (2008). *Lavoro salariato e capitale* (trad. D. Fusaro). Bompiani.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. y Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Moreau, M. A. (2017). L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. *Droit Social*, 10, 792-797.
- Murgo, M. (2017). *Governing labor-related risks in global value chains through international framework agreements*. The 34th International Labour Process Conference 2017 "Re-Connecting work and political economy". University of Sheffield, 4-6th April. [https://www.ilpc.org.uk/Portals/7/2017/Documents/PaperUpload/ILPC2017paper-Governing%20GVCs%20through%20IFAs\\_20170326\\_095708.pdf](https://www.ilpc.org.uk/Portals/7/2017/Documents/PaperUpload/ILPC2017paper-Governing%20GVCs%20through%20IFAs_20170326_095708.pdf)
- Murgo, M. (2021). Interesse collettivo transnazionale: Accordi di impresa e codici di auto-regolamentazione. *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 3, 601-624.
- Nizami, N. y Prasad, N. (2017). *Decent work. Concept, theory and measurement*. Palgrave Macmillan.
- Nogler, L. (2022). Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz: perché è nata e quali sono i suoi principali contenuti. *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 173, 1-37.
- Palladini, S. (2021). Elementi di transnazionalità nel rapporto di lavoro: Il difficile bilanciamento tra "pluralità" del fenomeno e

- "singolarità" delle tutele. *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 3, 527-550.
- Papadakis, K., Casale, G. y Tsotroudi, K. (2008). International framework agreements as elements of a cross-border industrial relations framework. En K. Papadakis (Ed.), *Cross-border social dialogue and agreements. An emerging global industrial relations framework?* (pp. 67-87). International Labour Organization. [https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_093423/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_093423/lang--en/index.htm)
- Perulli, A. (2021). Giustizia sociale, commercio internazionale ed extraterritorialità "atipica". Il caso UMSCA. *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 43(2), 215-234.
- Sachs, T. (2017). La loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et sociétés donneuses d'ordre: Les ingrédients d'une corégulation. *Revue de Droit du Travail*, 6, 380-390.
- Sanguinetti Raymond, W. (2019). Las cadenas mundiales de producción y la construcción de un derecho del trabajo sin fronteras [ponencia]. En *El futuro del trabajo: cien años de la OIT. XXIX Congreso Anual de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Salamanca, 30 y 31 de mayo* (pp. 23-77). Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. <https://proyectotranslab.usal.es/wp-content/uploads/sites/83/2021/04/W-SANGUINETI-Las-cadenas-mundiales-de-produccion-y-la-construccion-de-un-Derecho-del-Trabajo-sin-fronteras-2019.pdf>
- Sanguinetti Raymond, W. (2021). La construcción de un nuevo derecho transnacional del trabajo para las cadenas globales de valor [ponencia]. En *Retos de los sistemas de legislación laboral y Seguridad Social. XXIII Congreso Mundial de la Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Lima, 7-10 de septiembre* (pp. 105-162). <https://wilfredosanguinetti.files.wordpress.com/2023/01/la-construccion-de-un-dt-transnacional-para-las-cgv-ponencia-congreso-aidtss-wsanguinetti-2021-ligero.pdf>
- Sobczak, A. (2012). Ensuring the effective implementation of transnational company agreements. *European Journal of Industrial Relations*, 18(2), 139-151. <https://doi.org/10.1177/095968011244407>
- Topo, A. y Tardivo, D. (2021). Accordi transnazionali, clausole di responsabilità sociale e tutela del sindacato. *Lavoro e Diritto*, 1, 77-104.
- Trébulle, F. G. (2011). Quel droit pour la responsabilité sociale d'entreprise? En F. G. Trébulle y O. Uzan (Dirs.), *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés droit et gestion* (pp. 3-38). Economica.
- Turner, R. J. (2016). Transnational supply chain regulation: Extraterritorial regulation as corporate law's new frontier. *Melbourne Journal of International Law*, 17(1), 188-209.

**Enrico Gragnoli.** Catedrático de Derecho del Trabajo en la Universidad de Parma. Ha escrito monografías sobre el empleo público, la información en la relación laboral, la interpretación de los convenios colectivos, el despido colectivo y sobre el convenio colectivo estatal. Ha impartido conferencias en numerosas universidades europeas y de Estados Unidos. <https://orcid.org/0000-0002-5992-8204>