

Gobernanza laboral: viejos-nuevos paradigmas y modelos en las relaciones laborales*

Labor Governance: Old-new paradigms and models within labor relations

Carlos Chávez Becker** / Alma Patricia de León Calderón***

Resumen

El artículo se enfoca en la explicación del concepto de gobernanza laboral como categoría analítica para el estudio contemporáneo de las relaciones laborales. El objetivo principal es mostrar por qué esta línea puede ser una útil y prometedora veta de investigación en la medida en que las grandes transformaciones globales en el mundo del trabajo han generado un nuevo contexto en donde interactúan dos grandes paradigmas y siete modelos diferentes de organización y timoneo de las relaciones laborales, orientados a la producción y al consumo. En el texto se concluye que más que limitarse recíprocamente, estos modelos pueden coexistir, lo que deriva en la construcción gradual de un escenario mucho más complejo en el mundo de la gobernanza laboral.

Palabras clave: Gobernanza laboral, relaciones laborales, producción, consumo

Abstract

The article focuses on the explanation of the concept of labor governance as an analytical tool to the study of contemporary labor relations. Its main objective is to show why this line of research could be very useful and promising, considering the great global transformations that has happened in the labor market during the last decades, in a context in which interact two big paradigms and seven different models of organization and steering of labor relations: one oriented to production and the other one to consumption. We conclude arguing that more than reciprocally eliminating themselves, these different paradigms and models could coexist, something that implies that a new and much more complex scenario it is gradually being built in the world of labor governance.

Keywords: Labor governance, labor relations, production, consumption.

Recibido: 18 de octubre, 2021. *Aceptado:* 14 de junio, 2022.

* Los autores queremos agradecer los comentarios que amablemente realizó Mark Aspinwall a una primera versión de este trabajo, así como a los dictaminadores que revisaron la versión final del documento.

** Profesor-investigador adscrito al Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma. Dirección de correo electrónico: c.chavez@correo.ler.uam.mx.

*** Profesora-investigadora adscrita al Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma. Dirección de correo electrónico: a.deleon@correo.ler.uam.mx.

Introducción

Desde hace cuatro décadas, en México se han implementado reformas que buscan articular a distintos actores para la ejecución de diferentes políticas públicas o bien para incidir en algún tema de interés público. Principalmente, el enfoque ha sido hacia la participación ciudadana y la inclusión de más actores provenientes de la sociedad civil y de otros sectores sistémicamente diferenciados (Chávez Becker, 2005). Debido a la nueva configuración de actores y de los mecanismos de participación que se han ido adoptando, se ha considerado conveniente analizar su interacción bajo los lentes conceptuales de la gobernanza.

Así, es cada vez más común observar textos relacionados con diferentes áreas temáticas y análisis sectoriales en los que aparece el término de gobernanza: gobernanza del turismo (Beaumont, N. & Dredge, 2010; Hall, 2011; De León & Guajardo, 2021); gobernanza ambiental (Brenner, 2010; Cassio y Sánchez, 2018; López de Lara *et al.*, 2018); gobernanza rural (Jones y Little, 2000; Offong, S., 2016; Chávez Becker, 2021); gobernanza del sector privado (Stringham, 2015); gobernanza metropolitana (Hernández y Cota, 2019; Navarrete *et al.*, 2020), entre muchas otras.

A partir de 2019, el tema laboral en nuestro país ha retomado relevancia pública, debido a la promulgación de una importante reforma en la materia que ha generado cambios en el modelo de justicia del trabajo y de democracia sindical. Sin duda, los cambios legales son, en parte, el resultado de los compromisos asumidos por México en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (T-Mec) y de la agenda actual del gobierno estadounidense, lo que ha ejercido una fuerte presión en el gobierno mexicano para materializar dichos cambios (Bensusán y Middlebrook, 2020).

Pero más allá de las razones que dieron origen a las reformas laborales, resulta relevante cuestionar si es pertinente utilizar el término de gobernanza laboral en México bajo este nuevo contexto. Para poder responder esta pregunta es necesario entender primero a qué nos referimos con *gobernanza laboral* y por qué sería relevante ese enfoque para el caso mexicano.

Por lo anterior, el objetivo de este artículo es contribuir en la caracterización y delimitación del concepto de gobernanza laboral, con el fin de guiar estudios posteriores en la materia, particularmente en nuestro país. Para tal efecto, este escrito se divide en cuatro apartados. En el primero se hace un recuento de la literatura de la gobernanza en sentido amplio; el segundo, problematiza el concepto de gobernanza en el ámbito laboral; el siguiente aborda los principales paradigmas y modelos de gobernanza laboral; en el

cuarto se presenta una propuesta sobre los ejes de interpretación y uso del concepto de la gobernanza laboral. Por último, se exponen algunas reflexiones sobre la pertinencia del concepto para el estudio del caso mexicano.



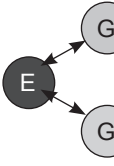
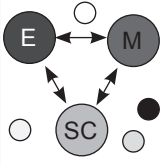
1. Gobernanza

El uso del término gobernanza ha crecido desde hace ya al menos tres o cuatro décadas; y en México esta tendencia también se ha visto reflejada. El término, que deriva del inglés *governance*, se puede encontrar tanto en el ámbito académico, por ejemplo, en el estudio de las ciencias políticas, las ciencias administrativas, la economía y, en épocas más recientes, en la política pública; así como en el ámbito de la acción pública, pues ha sido adaptado por gobiernos, organismos internacionales y, en general, por tomadores de decisiones públicos y privados.

Los asuntos públicos resultan cada vez más complejos y numerosos, lo que ha contribuido a que, en la actualidad, cobren mayor relevancia las aproximaciones epistemológicas que consideran que las relaciones no lineales entre variables podrían tener mayor capacidad explicativa sobre algunos de los fenómenos que afectan la vida pública de las sociedades contemporáneas (Ramírez, 2016: 14). Así, la concepción del gobierno y del Estado basada en relaciones jerárquicas de tipo vertical, se ha hecho cada vez más insuficiente para explicar las dinámicas sociopolíticas en nuestras sociedades y su repercusión en los asuntos públicos.

La Tabla 1 plantea un análisis secuencial de algunas de las características más importantes de las transformaciones del Estado en Occidente en los últimos ochenta años y los correlatos académicos y conceptuales que han tratado de explicar dicho proceso. En ella se expone que hasta la década de los setenta predominó la idea del Estado monolítico, jerárquico, unívoco, con un sistema burocrático que debía concentrar la acción pública. Es decir, se concebía al Estado prácticamente como el único ente encargado de atender los asuntos de interés público.

TABLA 1
Fases de transformación del Estado contemporáneo

| Perspectiva o nivel analítico | Fecha de arranque | | | |
|--|---|---|---|--|
| | Ca. 1940 | Ca. 1980 | | Ca. 2000 |
| Nivel fenomenológico Fisonomía del modo de coordinación social (actores participantes relevantes en los asuntos públicos). |  |  |  |  |
| Nivel analítico Interpretación académica (tipo de coordinación social). | Estado-céntrica (Relaciones jerárquicas de tipo vertical) | Mercantil | Corporativa | Reticular |
| Nivel disciplinar Correlato disciplinar y práctica de reforma. | Administración pública | Nueva Gestión Pública | Teoría del neocorporativismo | Políticas públicas |
| Nivel conceptual Forma de entendimiento de la gobernanza | Acción pública estatal | Leyes mercantiles (oferta y demanda) | Intermediación de intereses (actores públicos y privados) | Gobierno colaborativo |

| Simbología | Actores |
|-------------------|---|
| E | Estado |
| M | Mercado |
| G | Grupos de interés |
| SC | Sociedad civil |
| | Otros actores (academia, colectivos, comunidades, etcétera) |

Fuente: Elaboración propia con base en Lechner (1997), Messner (1999), Martín (2003) y Xu, Sun y Si (2015).

Mucho se ha escrito sobre las razones que originaron y derivaron en el declive de esta concepción y de este proyecto de Estado (ver Crozier *et al.*, 1975; Serna de la Garza, 2010). En el diagnóstico hubo más o menos consenso a lo largo del espectro ideológico: el Estado en Occidente comenzó a enfrentar problemas de ingobernabilidad (Offe y Köppen, 1981) porque se vio rebasado por la sobre carga de demandas y reivindicaciones que crecientemente la sociedad y sus diversas formas colectivas le planteaban, situación que empeoraba, considerando la multiplicación de contradicciones internas como la irracionalidad burocrática y la corrupción.

En esa época era muy evidente para casi todos los actores políticos la necesidad de llevar a cabo una urgente reforma del Estado. Sin embargo, en donde hubo menos acuerdo fue en la ruta que debía seguir dicha reforma. Al menos dos posiciones antagónicas, entre varias alternativas, son relevantes en este escrito. Por un lado, hubo quienes defendían que lo que se debía hacer era un proceso de achicamiento o “poda” del Estado y una transferencia gradual de sus responsabilidades a entidades mercantiles, regidas por las leyes de la oferta y la demanda (Friedman, 2002; Barzelay, 1998).

Se propusieron procesos de jerarquización, filtración, focalización, desregulación, privatización, etcétera. que tenían como objetivo constituir un Estado menos voluminoso, encargado principalmente de mediar las relaciones entre proveedores de bienes y servicios eminentemente privados. El supuesto fue que los riesgos de ingobernabilidad disminuirían significativamente al generar mejores condiciones de bienestar social debido a la “derrama” de recursos que el buen funcionamiento de las economías y las empresas acarrearía. El enfoque de mercado sitúa en un lugar prioritario a la eficiencia y la descentralización estatal. En este período se va consolidando la Nueva Gestión Pública, la cual considera al sector público y al sector privado como mutuamente necesarios (Peters, 2011).

Por otro lado, con una fórmula de corte neocorporativa o corporativa liberal, se planteaba la construcción de un Estado orientado a incrementar su “capacidad de dirección y rendimiento”, desde un enfoque político-administrativo (Offe y Köppen, 1981: 1854). La idea era que una serie de renovadas capacidades administrativas como “el mayor uso de indicadores sociales”, así como “técnicas del presupuesto de programas y del análisis de gastos-aprovechamiento” potenciarían el “proceso de formación de políticas” (Offe y Köppen, 1981: 1853), siempre y cuando se lograra acrecentar la “base de consenso”¹ a través de una “ampliación de las alianzas sociales y de los mecanismos de integración social en los cuales se puede basar” (Offe y Köppen, 1981: 1854). Este modelo descansa en procesos de negociación de alto nivel con grupos de interés que representaban funcionalmente a importantes sectores de la sociedad, pero que tenían un carácter para-parlamentario y para-constitucional.

En la década de los ochenta se experimentó en diferentes países la implementación de ambas estrategias de reforma. Pero se considera que la resonancia e importancia de la primera frente a la segunda, fue mayor en muchas regiones del mundo como, por ejemplo, en América Latina, particularmente durante los años noventa (Serna de la Garza, 2016).

Una crítica creciente a la orientación neoliberal de la reforma del Estado, y un proceso de decantación de algunos de los principios del modelo

¹ Cursivas en el original.

neocorporativo, pueden ser algunos de los factores explicativos de la reciente adopción de nuevas fisonomías de los Estados contemporáneos, en donde una multiplicidad de actores con carácter público, privado o híbrido, están presentes y tienen una compartida relevancia en la atención de los problemas públicos que enfrentan nuestras sociedades.

En efecto, ante la erosión de la idea del Estado omnipresente y las limitaciones del mercado, surgieron, en la década de los noventa, diferentes planteamientos (Marsh y Rhodes, 1992; Jordan y Schubert, 1992) que consideraban que el proceso de políticas públicas podía ser visto desde otros lentes analíticos, al considerar otros actores dentro de la arena pública —además del Estado y los agentes económicos—, con lo cual se potencian los estudios de redes de política pública (*policy networks*) (ver Marsh y Rhodes, 1992: 251; Luna, 2005).

Por ello, se habla hoy en día de la aparición de una nueva forma del Estado en la que las redes multiactor y multinivel gradualmente se fortalecen como mecanismos para el tratamiento de los asuntos públicos. Razón que explica la emergencia y multiplicación de estudios de redes de política pública (Marsh y Rhodes, 1992; Jordan y Schubert, 1992) y su transición paulatina a redes de gobernanza (Kooiman, 1993; Scharpf, 1997; Sorensen y Torfing, 2005).

En este contexto, es interesante observar que, en la misma época, el concepto de gobernanza, particularmente el que considera el enfoque de redes, toma mayor relevancia al descubrirse como una útil herramienta para explicar la coordinación y acciones entre actores, tanto públicos como privados, para la atención de los asuntos públicos. Más aún, se considera que en muchas circunstancias en donde se hicieron patentes las fallas del Estado y el mercado como agentes de cambio y “solucionadores” de los problemas públicos, desde un supuesto con un carácter más normativo, se le ve a la cooperación público-privada como un valor deseable y a las estructuras de redes de gobernanza como formas ideales para atender las contradicciones y problemáticas sociales.²

El desarrollo del concepto de redes de políticas públicas intenta dar cuenta de las diversas modalidades de intermediación de intereses (entre actores públicos y privados) en la elaboración e implementación de las políticas públicas, superando

² Entonces, la diferencia entre el estudio de las redes de política pública y las redes de gobernanza se encontraría en el uso que se les da a las redes. En el primer caso, se usan como instrumentos conceptuales para analizar cómo se dan las relaciones de poder entre los actores que participan en una arena política. Parafraseando a Porras (2016b: 35), el valor normativo está en la realidad; hay que cambiar los instrumentos conceptuales, pues la realidad cambió; mientras que en el segundo caso (redes de gobernanza), el valor normativo está en los conceptos o teorías, es decir, se busca mejorar la realidad a través, en este caso, de la cooperación público-privada.

el modelo pluralista y corporativista (Marsh y Rhodes, 1992; Smith, 1993; Marsh, 1998). Mientras que la escuela de la gobernanza centra el debate en las transformaciones de las funciones administrativas del Estado, presentándola como un nuevo modo de gestionar los asuntos públicos, opuesto al jerárquico y al de mercado (Marsh, 2008: 263) (Zurbriggen, 2011: 41).

Por supuesto, más allá de lo normativo, también hay una explicación de esta transformación de corte más práctica que yace en el reconocimiento de que la incorporación de actores no gubernamentales al ámbito de la acción pública fue incrementando en las últimas décadas, muy probablemente por la necesidad de complementar los recursos limitados del Estado y ampliar la legitimación de sus acciones.

Este argumento se basa fundamentalmente en la idea de racionalidad limitada de Simon (1955). Al respecto, conviene recordar que hasta la década de los cincuenta, momento de la época dorada de los modelos estado céntricos de atención de la problemática pública, dominaba el paradigma racional, el cual fue cuestionado seriamente por el autor, quien argumentaba que los seres humanos no toman decisiones óptimas, fundamentalmente por dos razones: 1. Su capacidad cognitiva es limitada, es decir, no son capaces de tener ni procesar toda la información adecuada del problema que enfrentan; 2. Las decisiones organizacionales-gubernamentales se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto.

El modelo de racionalidad ilimitada partía del supuesto de que el gobierno ostentaba todos los recursos económicos y la legitimidad suficiente para llevar a cabo sus objetivos. Estos condicionales cambian con el modelo de racionalidad limitada de Simon (1955), quien se basa en la idea que los tomadores de decisiones no tratan de optimizar los recursos organizacionales al tomar una decisión, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables y cierto grado de legitimidad (Vergara, 1997: 10).

Por lo anterior, no es de extrañar que la gobernanza fue tomando relevancia, sobre todo después de las profundas crisis fiscales y financieras que se enfrentaron en Occidente desde la década de los ochenta. Pues esa parte de la idea de que un gobierno por definición no es capaz de tener ni el dinero ni el apoyo político suficiente para lograr su cometido; por lo que es necesario abrir el espacio a la participación de instituciones, actores y recursos de los mercados y la sociedad civil organizada que antes no eran considerados para cumplir con los objetivos gubernamentales³ (Porrás, 2016^a: 63-64).

³ Desde luego, esta relación no necesariamente funciona así en todos los casos, ya que también pueden existir las “fallas de gobernanza”, que suceden cuando las dinámicas entre los actores son incompatibles y, entonces, la tendencia es hacia la supresión de los mecanismos

Por ejemplo, Rhodes (1996) define a la gobernanza como redes interorganizacionales auto-organizadas cuyas características son: 1. Interdependencia entre organizaciones; 2. Interacción continua entre miembros de la red, causada por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos; 3. Interacciones arraigadas en la confianza y reguladas por reglas del juego; 4. Un grado significativo de autonomía respecto del Estado, es decir, son auto-organizadas (p. 660).

Porras (2016^a: 63) explica que la anterior definición corresponde a un tipo ideal de relaciones Estado-sociedad, la cual se puede contrastar con el tradicional gobierno jerárquico que distribuye sus recursos de arriba hacia abajo y que tiene como herramientas principales la ley y la intervención directa; es decir, cuando se funciona a través de jerarquías se está hablando del gobierno; pero cuando se usan redes interorganizacionales auto-organizadas, se trataría de gobernanza.

Para Jessop (1998), la gobernanza podría referirse a cualquier modo de coordinación de actividades interdependientes, tales como: la anarquía del intercambio (mercado), la jerarquía organizacional (autoridad) y la “heterarquía” autorganizada (redes interpersonales autorganizadas, coordinación interorganizacional negociada y dirección intersistémica descentralizada y mediada por el contexto), y considera que este modo de coordinación es el que predomina actualmente en muchas áreas de la vida pública.

Por su parte, Sørensen y Torfing (2005) definen la gobernanza como una red de actores con las siguientes características: 1. Una articulación horizontal relativamente estable, pero de interdependencia entre actores que son operacionalmente autónomos; en donde 2. éstos interactúan a través de negociaciones y no de relaciones jerárquicas (coordinación); 3. la interacción tiene lugar dentro de un marco normativo, cognitivo e incluso imaginario; 4. el marco de actuación es en cierta medida autorregulado, y 5. [la red] contribuye a la producción de utilidad pública dentro de una o más áreas sustantivas de política pública (p. 203).

Es necesario enfatizar que a pesar de la extensa literatura que existe hoy en día sobre la gobernanza, en particular la que utiliza el enfoque de redes, éste no es un concepto cerrado, ya que hay una gran cantidad de perspectivas, teorías, contextos empíricos y niveles de análisis, que incluso pueden llegar a ser contradictorios entre sí, como lo explica Porras (2016b) cuando señala la polisemia de la gobernanza. Por ejemplo, en América Latina, Aguilar (2006: 90) define a la gobernanza como “el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia –fundamentales

o instrumentos basados en redes, en beneficio de conservar los instrumentos jerárquicos tradicionales (Porras, 2007).

y coyunturales— y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección”. En este caso, se aleja del enfoque de redes. Esta forma más amplia de concebir a la gobernanza coincide con el planteamiento de Bevir (2013: 1), quien la entiende como “todo acto de gobernar, sin importar si se trata de un proceso encabezado por un gobierno, un mercado o una red; si se ejerce sobre una familia, una tribu, una empresa o un territorio; o si se lleva a cabo a través de leyes, normas, poder, o el lenguaje”,⁴ forma de definición muy asociada con la idea de “timoneo”.

La perspectiva de la gobernanza que se adopta en este artículo abreva de varias de las fuentes y perspectivas que se han revisado hasta este punto. Se emplea como una categoría de alcance intermedio que transita libremente entre los niveles micro y macro de análisis, útil para el estudio tanto de sistemas políticos completos, como arreglos, estructuras o redes específicas de gobernanza. Su fundamento es el reconocimiento de esfuerzos volitivos para el timoneo de cuestiones o asuntos públicos con el concurso y participación de actores gubernamentales y no gubernamentales; y se le ve como un concepto neutro, en el sentido en el que no se le asigna, *a priori*, una carga valorativa. Por ello, se comprende que puede haber prácticas o esfuerzos de gobernanza de buena o mala calidad y éstas pueden ser participativas, inclusivas, transparentes, pluralistas, democráticas o no.⁵

2. Lo laboral en la gobernanza

La gobernanza, como se señaló en el apartado anterior, resulta ser un concepto muy amplio y, en ese sentido, flexible a la hora de utilizarlo como marco de referencia; no obstante, resulta claro que dicho concepto alude a una nueva forma de coordinación entre actores públicos y privados, independientemente de los objetivos que se persigan y de los medios que se utilicen para hacerlo.

Es de esperar que en esta realidad compleja, en donde se da la convergencia de una gran diversidad de actores y de diferentes temas de interés público, se haya favorecido el uso del término de gobernanza. No obstante, se observa que para delimitar una temática o un problema, es común encontrarla acompañada de un adjetivo que delimita el ámbito de análisis o de acción de la misma. En este caso, al proponer el uso de la gobernanza en temas laborales, utilizaremos el concepto compuesto de gobernanza laboral, para delimitar su alcance.

⁴ Traducción propia.

⁵ Esta discusión se aborda de manera mucho más profunda en Chávez Becker (2021).

El siguiente paso, por lo tanto, es delimitar el espacio de la gobernanza laboral. Berg (2015, citado en Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2018: 1) señala que la gobernanza laboral se lleva a cabo mediante las interacciones entre las instituciones del mercado laboral, dentro de un sistema general. Dicho sistema comprende desde las normas internacionales del trabajo hasta la legislación nacional, la administración laboral, las relaciones laborales colectivas, la fijación del salario mínimo y la relación de empleo individual.

Desde una perspectiva académica, probablemente la primera mención que se hizo del concepto de gobernanza laboral se encuentra en el trabajo seminal de Williamson sobre las instituciones económicas del capitalismo, publicado en 1985. En dicho trabajo, el autor defiende la necesidad de construir sistemas más complejos de timoneo del sector laboral en muchos países con economías desarrolladas; explica que en ellos se experimenta una tendencia hacia una creciente heterogeneidad en la fuerza de trabajo, lo que obligaba a planear mecanismos múltiples de negociación colectiva en contraste con procesos unilineales propios de décadas anteriores (1985: 265).

En la década de los noventa, el concepto comenzó a utilizarse más constantemente (Hassel, 2008), pero nunca se convirtió en una categoría académica del todo popular. A partir del nuevo milenio y, particularmente, durante la última década, su uso se ha hecho más común y comienza a consolidarse como un concepto cada vez más aceptado académicamente, aunque, es cierto, todavía es subutilizado.

En castellano, el concepto se ha desarrollado con mayor fuerza en España, en donde autores como Borrego (2014), Cruz (2017), Baylos (2019) o López (2021), han tratado de dimensionar y clarificar la manera en la que en la actualidad se gestionan las relaciones laborales, en un marco en el que existen trayectorias cruzadas entre lo local, lo nacional, lo “europeo” y el nivel global. También en Latinoamérica el concepto se ha comenzado a utilizar pero de una manera mucho más restringida. Destacan algunos trabajos sobre la “nueva” cuestión laboral en Uruguay (Zaipirain, 2010; Barreto, 2017), en Chile (Gajardo, 2017) y México (Aspinwall, 2014; Kurczyn, 2016; Medina y Ramos, 2021).

Sin embargo, en el mundo anglosajón es en donde más se ha desarrollado. En ese cuerpo creciente de literatura se pueden encontrar esfuerzos más consistentes por alcanzar una definición con mayor alcance. Lo que resulta muy notorio, al realizar una revisión de la literatura especializada, es que el vocablo se usa casi siempre acompañado del término global (Meardi y Marginson, 2013) y se emplea para discutir temas relacionados con cadenas de producción global y con la estructuración multilateral de mecanismos de regulación y ordenamiento de las relaciones laborales globales.

Dentro de esta literatura hay una interesante producción que analiza lo que ocurre en el tránsito de lo nacional, lo internacional y lo global, sobre todo en casos de países que han firmado acuerdos de libre comercio, por lo que cada vez resulta más difícil realizar una diferenciación entre estos ámbitos (Meardi y Marginson, 2013; Oehri, 2015). Desde esta perspectiva, resulta muy difícil disociar la idea de gobernanza laboral de procesos que trascienden lo nacional, aunque queda claro que los regímenes locales, nacionales y regionales, juegan efectivamente un papel en el desarrollo, fisonomía y características de las cadenas globales de suministro.

Berg (2015: 14), por ejemplo, señala que las normas laborales internacionales ayudan a dar forma a las leyes y políticas laborales nacionales y brindan orientación para mejorar la gobernanza del mercado laboral. Las normas laborales abordan cuestiones de empleo, condiciones de trabajo y políticas sociales, pero también libertad sindical y negociación colectiva, consulta tripartita e inspección del trabajo. Por esta razón, en la gobernanza laboral resulta relevante no sólo considerar el contexto nacional, sino conocer los estándares internacionales relevantes:

Las normas internacionales del trabajo constituyen un punto de referencia esencial para la gobernanza laboral (...) Hay una serie de dispositivos de gobernanza transnacional que se inspiran en este *corpus* de normas internacionales del trabajo: acuerdos regionales, iniciativas privadas de gobernanza y acuerdos marco internacionales. Las normas internacionales del trabajo, en general, y los derechos y principios fundamentales, en particular, son un punto de referencia para las disposiciones laborales de los tratados internacionales comerciales y de inversión, y para las cláusulas de trabajo de las actividades de inversión y crédito de instituciones financieras internacionales (OIT, 2018: 3).

La relación dinámica y dialéctica entre lo local y lo global, según varios autores (Donaghey *et al.*, 2014; Oheri, 2014; Hassel, 2008; Sanguineti, 2019), es un proceso que se ha intensificado dramáticamente en las últimas décadas y coincide, en parte, con el proceso de transformación del Estado hacia modelos más mercantilizados y abiertos, en donde la desregulación de las economías locales ha dado pie a procesos de mayor interconexión e interdependencia en los mercados globales.

El proceso de transición en el que, en términos laborales, lo local-nacional se ha desdibujado frente a la emergencia de cadenas globales de suministro, ha generado la reestructuración de la gobernanza laboral en una buena parte del mundo. En este proceso podemos observar la emergencia de dos grandes paradigmas y siete modelos en los que se identifican formas alternativas y diferenciadas de gobernanza laboral, los cuales se abordan a continuación.

3. Paradigmas y modelos de gobernanza laboral

Dentro de la literatura de la gobernanza laboral podemos encontrar discusiones en torno a dos paradigmas dominantes: 1. el paradigma orientado a la producción y 2. el paradigma orientado al consumo (ver Tablas 2 y 3).

Paradigma orientado a la producción

En un primer momento, cuando el modelo Estado-céntrico de coordinación social y política era la moneda corriente en Occidente, prevalecía una forma de gobernanza laboral en la que “las relaciones del trabajo se observaban generalmente desde el paradigma de la producción”⁶ (Donaghey *et al.*, 2014: 230). El paradigma de la gobernanza laboral centrado en la producción se ha desarrollado en dos modelos: *a*) el de la regulación estatal y *b*) el de la negociación colectiva (ver Tabla 2).

TABLA 2
Paradigma orientado a la producción y modelos de la gobernanza laboral derivados

| <i>Paradigma</i> | <i>Paradigma 1 Orientado a la producción</i> | |
|---------------------------|--|--------------------------|
| Modalidad de gobernanza | Jerárquica | |
| Modelo | 1 | 2 |
| | Legalista | De negociación colectiva |
| Actores | Estados y actores involucrados en las relaciones contractuales: trabajadores (sindicatos), empleadores y representantes gubernamentales. | |
| Mecanismo de cumplimiento | Basado en mandato de autoridad Duro (<i>hard law</i>) | |
| Ventajas | Regulación vinculante, cumplimiento por mandato de autoridad dentro de los límites del Estado. | |
| Retos | Falta de autoridad a nivel transnacional, presión para la disminución de estándares debido a la competencia global. | |

Fuente: Elaboración propia con base en Donaghey *et al.* (2014) y Oehri (2015).

⁶ Traducción propia.

El primer modelo funciona por las vías constitucionales y jurídico-institucionales típicas del proceso político estatal en el que los poderes del Estado definen, regulan y vigilan el cumplimiento de una serie de estándares y procedimientos mínimos que tanto empleadores como trabajadores deben cumplir al momento de participar en el proceso productivo. Desde esta lógica, en teoría, se supone que un Estado fuerte debería ser instrumento suficiente para garantizar estándares laborales adecuados para los trabajadores y un medio eficiente, en pos del “bien común”, para resolver de manera imparcial los conflictos entre éstos y sus empleadores.

Este modelo se basaba en la capacidad del Estado para asegurar el cumplimiento de las leyes y otros ordenamientos jurídicos vigentes, en un contexto de posguerra, en el que muchos de los estados de bienestar impulsaban fundamentalmente un crecimiento hacia “adentro”, procesos de sustitución de importaciones, el fortalecimiento del mercado interno y del aparato productivo nacional, por lo que ejercían muy importantes cuotas de poder (Dahrendorf, 1959; Crouch, 1993).

El segundo modelo de gobernanza laboral centrado en la producción es derivación en buena medida de los “ruidos” y presiones que se ejercen naturalmente en el proceso político-estatal “realmente existente”. En efecto, algunas interpretaciones señalan que grupos de interés, al ejercer una presión sobre el sistema político, generan turbulencias que “alteran” su correcto funcionamiento, lo que puede derivar en la desviación de los Estados hacia intereses particulares por sobre el bien general (Streeck *et al.*, 2006). Haya sido esto lo habitual o no, el hecho importante es que este fenómeno explica la emergencia de un modelo basado en negociaciones colectivas de carácter tripartita entre trabajadores, empleadores y gobierno.

La negociación colectiva era el medio a través del cual los trabajadores democráticamente podían ejercer influencia en los términos y condiciones de empleo, generando un contrapeso al poder económico de los empleadores⁷ (Donaghey *et al.*, 2014: 231).

Este modelo de gobernanza laboral es más complejo que el primero y en él se reconoce la existencia y peso de actores que, trascendiendo el sistema de representación política con base territorial clásica y sus instituciones, de manera práctica ejercían influencia en el proceso de las políticas laborales y las condiciones de trabajo de millones de trabajadores en muchos países de Occidente. Negociación y regateo tripartita se superpusieron o complementaban procesos legislativos y, en los hechos, fueron la base de

⁷ Traducción propia.

la gobernabilidad en muchos regímenes políticos, entendiendo que es justamente en el ámbito laboral en donde comúnmente ocurre la intersección entre macroeconomía y política.

Para complementar la caracterización de este primer paradigma conviene recurrir al planteamiento de Oehri (2015), quien señala que éste es un tipo de gobernanza laboral de corte más jerárquico, caracterizado por ser

Una forma de hechura de políticas públicas en la cual las directrices laborales son impuestas tanto política como judicialmente: su cumplimiento por medios políticos ocurre, por ejemplo, por medio de consultas ministeriales, conciliación o mediación. El cumplimiento por medios judiciales –usualmente una continuación del cumplimiento por vías políticas– comprende mecanismos de solución de controversias, generalmente materializadas por autoridades designadas para tal efecto, paneles de arbitraje u otros actores autorizados por las partes en disputa. Ambos, el cumplimiento por medios políticos o por medios judiciales, pueden derivar en medidas coercitivas como sanciones financieras o la terminación anticipada de los acuerdos (Oehri, 2015: 735).⁸

Paradigma orientado al consumo

La paulatina emergencia de un segundo paradigma de la gobernanza laboral en el mundo se explica, al menos en parte, por la explosión globalizadora,⁹ en particular su faceta económica, acotada por Beck (1998) con el término de “globalismo”, la cual ha generado una transformación estructural del proceso económico-productivo-comercial en muy amplias e importantes regiones del mundo. Este proceso ha redundado en una metamorfosis profunda de los centros de poder y colocó a las empresas y compañías multinacionales en el centro de la economía en detrimento del poder de muchos estados. Se ha configurado así un escenario sumamente ventajoso para éstas, derivado de su creciente libertad de movimiento y de la posibilidad de reubicar a discreción los centros de producción y aprovisionamiento de los insumos para la hechura de los productos terminados a través de largas cadenas globales de suministro (Sanguineti, 2019).

Prácticas como “el *outsourcing*, *offshoring* y otras formas de producción, tales como la producción modular”, se han convertido en prácticas cada vez más recurrentes en el ámbito productivo global, en la medida en que les han

⁸ Traducción propia.

⁹ Reducción de las barreras arancelarias y abaratamiento de los costos de transporte y comunicación, son algunos de los elementos que contribuyeron a potenciar lo que se ha denominado la ola globalizadora.

permitido a las compañías multinacionales encontrar “ventajas competitivas basadas en un menor costo del trabajo”¹⁰ (Donaghey *et al.*, 2014: 231).

Una de las derivaciones más importantes de este proceso de transición ha sido que

... en la medida en que las compañías han relocalizado su producción en el exterior, sus cadenas de suministro se han vuelto supranacionales, con complejas estructuras de propiedad y cadenas de control, proceso que ha sido acompañado de un creciente cuestionamiento con respecto a la habilidad y deseo del Estado para regular las relaciones laborales más allá de sus fronteras (Donaghey *et al.*, 2014: 230).¹¹

En efecto, en este contexto, el Estado ha perdido centralidad en la regulación y control de las relaciones laborales. Hoy en día, en innumerables casos, las compañías multinacionales pueden obtener del exterior los insumos, bienes y servicios que requieren para el desarrollo de sus productos comerciales, por lo que sólo una porción limitada de la fuerza de trabajo que se necesita para su desarrollo y producción queda regulada por las leyes locales. La posibilidad de encontrar sistemas regulatorios laborales menos rigurosos es una práctica que se ha vuelto muy común y ha sido tipificada en la literatura especializada como “regímenes de conveniencia”¹² (Cremers, 2019).

Por lo anterior, tal vez como causa y consecuencia de la cada vez más limitada capacidad de los Estados nacionales para encarar estos retos con carácter supranacional, “una creciente variedad de mecanismos voluntarios y privados de gobernanza han emergido para regular las condiciones laborales en las cadenas globales de suministro” (Donaghey *et al.*, 2014: 230).¹³ Estos nuevos mecanismos, cada vez más variados, numerosos y replicados a nivel global, constituyen un segundo (y más reciente) paradigma en la gobernanza laboral centrado no en la producción, sino en el consumo.

El paradigma centrado en el consumo parte de reconocer, por un lado, la inexistencia de una estructura global legal capaz de regular y, sobre todo, de hacer cumplir ciertos niveles de estándares laborales que sí son establecidos al interior de los Estados nacionales y por parte de algunos organismos intergubernamentales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT); por el otro, la creciente importancia de los consumidores en las relaciones

¹⁰ Traducción propia.

¹¹ Traducción propia.

¹² *Regime shop* en inglés. Algo muy parecido al proceso que describen Fung y Wright (2003: 35) sobre los “foros de conveniencia” en materia de participación ciudadana, de particular importancia en el debate sobre la gobernanza global (Murphy y Kellow, 2013).

¹³ Traducción propia.

laborales, a pesar de ser actores post-producción y estar localizados fuera de las relaciones contractuales.

En este aspecto, de manera sintética, se puede decir que lo que ha ocurrido es que la presión que ejercen los consumidores sobre algunas empresas multinacionales ha originado la emergencia de regímenes privados de gobernanza laboral que tratan de generar cierto grado de intervención sobre procesos en los que los Estados nacionales han perdido casi todo el control.

La acción de organizaciones de consumidores, Organizaciones No Gubernamentales, movimientos sociales, estudiantes, grupos ecuménicos, agrupaciones de defensa de derechos humanos y una muy variada gama de esfuerzos de acción colectiva, de manera creciente ha generado un aumento de la conciencia social sobre la manera en la que algunas corporaciones multinacionales se comportan con sus trabajadores y respetan/atropellan sus derechos laborales. Esto ha originado que “la arena del conflicto político se traslade paulatinamente del Estado al sector privado” (Donaghey *et al.*, 2014: 233).¹⁴

De frente a las industrias globalizadas, en donde ninguna institución nacional puede asegurar el respeto a los derechos de los trabajadores, los activistas han movilizado a los consumidores para usar su poder localizado en la parte final de las cadenas globales de suministro con el objetivo de poner presión a las compañías multinacionales (Donaghey *et al.*, 2014: 233).¹⁵

Esta nueva alternativa de gobernanza laboral, denominada en ocasiones “suave” o “civil”, ha sido definida como “un proceso en el que actores no estatales provenientes de más de un país generan prescripciones conductuales que tratan de ser aplicadas más allá de las fronteras nacionales”,¹⁶ en materia de relaciones laborales (Dingwerth & Pattberg, 2009: 711). Esta forma de gobernanza laboral de corte más reticular se entiende como la búsqueda del

mejoramiento de las condiciones de trabajo por medio de la asistencia y la co-laboración más que del castigo. En esta menos legalista forma de hechura de política pública, el alcance de las previsiones laborales es conjuntamente determinado, elaborado y evaluado. Los mecanismos potencialmente cooperativos pueden ir desde el diálogo hasta la asistencia técnica de proyectos, talleres e investigaciones conjuntas. La cooperación es más inclusiva que la coerción, no solo con respecto a las actividades, sino también, en general, en función de los actores involucrados: permite la participación de representantes de la sociedad

¹⁴ Traducción propia.

¹⁵ Traducción propia.

¹⁶ Traducción propia.

civil, del sector privado, y otros actores involucrados relevantes bajo acuerdo previo (Oehri, 2015: 735).¹⁷

La presión ejercida por los consumidores y otros actores no gubernamentales ha derivado en una serie de respuestas y alternativas muy variadas que han adoptado las compañías multinacionales y han sido agrupadas para fines analíticos, cuando menos en cinco modelos (ver Tabla 3) de modular las relaciones laborales que, ulteriormente, han sido interpretadas como formas de carácter privado de gobernanza laboral con alcance global.

TABLA 3
Paradigma orientado al consumo y modelos de la gobernanza laboral derivados

| <i>Paradigma</i> | <i>Paradigma 2 Orientado al consumo</i> | | | | |
|---------------------------|---|----------|--------------------|------------------------|---------------------|
| Modalidad de gobernanza | Reticular/privada | | | | |
| Modelo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | AMI (IFAs) | Societal | Intergubernamental | Asociación empresarial | Códigos de conducta |
| Actores | Actores localizados por fuera de las relaciones contractuales del trabajo: Compañías multinacionales, consumidores, movimientos sociales, actores de la sociedad civil, NGO, instituciones intergubernamentales, asociaciones empresariales, federaciones sindicales globales, entre otros. | | | | |
| Mecanismo de cumplimiento | Basado en reglas de mercado Suave (<i>soft law</i>) | | | | |
| Ventajas | Alcance transnacional, promoción de la gobernanza participativa. | | | | |
| Retos | Mecanismos muy selectivos y brechas en la gobernanza global. | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Donaghey *et al.*, (2014) y Oehri (2015).

La primera de ellas es a través de una serie de instrumentos denominados “Acuerdos marco internacionales (AMI)” (*International Framework Agreement, IFA*, por sus siglas en inglés), generalmente suscritos entre las compañías multinacionales y federaciones globales de sindicatos y trabajadores (Barreau *et al.*, 2019). Esta clase de acuerdos constituye una forma supranacional de negociación y una alternativa para regular en cierta medida las relaciones laborales en las cadenas globales de suministro, a pesar de que muchos de sus componentes estén localizados en muy diversos países del mundo.

Para algunos autores (Riisgaard, 2005; Gallin, 2008; Gibb, 2020), los AMI son una forma prometedora y una importante innovación que lleva al plano internacional la negociación colectiva y que hace más democrática la

¹⁷ Traducción propia.

definición de los estándares laborales.¹⁸ La negociación se puede dar en dos planos: el de los “derechos”, cuando se ponen a debate aspectos sustantivos sobre las condiciones laborales de los trabajadores y el de los “procedimientos”, cuando se acuerdan mecanismos para la defensa de dichos derechos, tales como la libertad de asociación o el derecho a la negociación colectiva.

Usualmente, los AMI comprenden a las empresas subsidiarias de las compañías multinacionales líderes y en muchos casos también establecen obligaciones para proveedores independientes en las cadenas globales de suministro (Donaghey *et al.*, 2014: 233). Se calcula que para fines de 2018 había más de 300 AMI en operación en el mundo (Comisión Europea, 2019); y aunque su número sigue en aumento, continua siendo una alternativa muy interesante, pero limitada y poco recurrida, entre otras cosas por la falta de capacidad de muchos sindicatos en el mundo para obligar a las empresas multinacionales a firmar esta clase de acuerdos. Compañías como Danone, Accor, Electrolux, Europacar, General Motors, Kimberly-Clark, Unilever, entre otras, han firmado esta clase de acuerdos con sindicatos globales alrededor del mundo.

Un segundo modelo de gobernanza laboral privada es aquel basado en estándares de adopción voluntaria impulsados desde la sociedad civil: “algunas compañías multinacionales crecientemente se alinean más que confrontarse, con algunos movimientos sociales, activistas y organizaciones no gubernamentales para promover alianzas bi y multi laterales, así como iniciativas multisectoriales”¹⁹ para acordar estándares en materia laboral (Donaghey *et al.*, 2014: 236).

Este modelo parte generalmente de campañas de denuncia y activismo impulsadas por actores de la sociedad civil organizada, que comúnmente y de manera paulatina transitan hacia procesos de evaluación, auditoría, monitoreo y certificación por parte de entidades autónomas (Chávez y Patraca, 2011) y que adoptan los estándares definidos por estos grupos u otros diseñados por otro tipo de actores, como por ejemplo la OIT.

En algunos casos se emplean sellos de certificación que aparecen en los empaques de los productos y que garantizan a los consumidores el cumplimiento de los estándares ofrecidos. En otros lugares se ha señalado que, por ejemplo, el Comercio Justo ha logrado un interesante grado de éxito en el cumplimiento de los principales estándares laborales planteados por la OIT en sectores o empresas en donde otros actores han fallado sistemáticamente (Nelson & Pound, 2009; Shields, 2013; Chávez Becker y Jurado, 2021). Fair

¹⁸ Se podría decir que los AMI son una ampliación con alcance global y una profundización del modelo de negociación dentro del paradigma orientado a la producción.

¹⁹ Traducción propia.

Labor Association, Global Reporting Initiative y Social Accountability 8000 (SA 8000) son algunos ejemplos de esta clase de mecanismos de gobernanza laboral global que se han multiplicado en los últimos años en numerosos países del mundo.

Hay otros acuerdos sobre estándares laborales que más que con actores societales se pactan con y a través de instituciones intergubernamentales y transnacionales de manera voluntaria; éstos constituirían el tercer modelo. Generalmente, esta clase de mecanismos entran en operación cuando una organización intergubernamental o transnacional, como puede ser el caso de algunas agencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Internacional de Estandarización (ISO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre muchas otras, convocan a actores sistémicamente diferenciados, pero sectorialmente cercanos, a impulsar y respetar algunos estándares en materia laboral. Comúnmente esta clase de estándares están orientados más a principios que a aspectos operativos o procedimentales y se ciñen constantemente a los principales estándares planteados por la OIT, por lo que buscan generar directrices generales orientadas a promover una conducta responsable por parte de las compañías multinacionales, más que poner un énfasis en procesos de monitoreo y certificación.

Una parte de la crítica que se ha hecho a esta modalidad de gobernanza laboral, es que los acuerdos que se han creado con el auspicio de estas instituciones no son vinculantes y muchas veces quedan al nivel de documentos protocolarios. Un ejemplo de ello es el esfuerzo Global Compact promovido por la ONU en el año 2000, en el que actualmente participan actores diversos localizados en 162 países, entre ellos 13,832 compañías multinacionales (Global Compact, 2021), y que representa la iniciativa global más ambiciosa en materia de ciudadanía corporativa voluntaria (Rasche & Kell, 2010). En este caso, el problema es que “fue a propósito diseñada para comprometer a las compañías a cumplir con diez principios universales en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, pero deliberadamente se abstiene de monitorear”²⁰ los avances de los participantes (Donaghey *et al.*, 2014: 237).

En un cuarto modelo de gobernanza laboral privada están las iniciativas encabezadas, principalmente, por las asociaciones de empresarios y representan una especie de “reacción empresarial” al importante crecimiento de los estándares impulsados por las organizaciones de la sociedad civil. Por lo general, estos sistemas no son vinculantes, tampoco están orientados a ser sistemas de auditoría, monitoreo o evaluación; y en muchos casos más

²⁰ Traducción propia.

bien son indicativos o procesos autoevaluatorios. Sólo en muy raras ocasiones implican procesos de certificación y más bien se enfocan a promover procesos graduales de implementación sin mayor vigilancia de cumplimiento.

Estos programas encabezados por las propias compañías continuamente tratan de ganar legitimidad al invitar a otros actores, como ONG o asociaciones de productores, para formar parte de sus órganos de gobierno, pero las decisiones quedan normalmente en manos de unos pocos y muy poderosos *stakeholders* empresariales. Algunos ejemplos de estos mecanismos son la Iniciativa de Comercio Ético en el Reino Unido (Ethical Trading Initiative, ETI por sus siglas en inglés), la Iniciativa de Cumplimiento Social de las Empresas (Business Social Compliance Initiative, BSCI por sus siglas en inglés) o algunas versiones de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (Chávez, Becker y Patraca, 2011).

Por último, están los códigos unilaterales de conducta para impulsar buenas condiciones laborales, los cuales han sido adoptados por muchas compañías multinacionales en el mundo. Estos códigos son autorreferenciales y autodefinidos, y su cumplimiento y monitoreo es una cuestión exclusiva de las relaciones internas de las propias compañías. En algunos casos, sostiene Hassel (2008), son una forma de proteger la reputación de la marca frente a las denuncias de los activistas.

En muchas ocasiones han funcionado como sistemas para controlar las actividades y formas de organización de las empresas subsidiarias o franquicias de una misma compañía transnacional. Sin embargo, los códigos de conducta son considerados los mecanismos más edulcorados o menos astringentes dentro de las diversas facetas de la gobernanza laboral privada, ya que implican un compromiso voluntario y su cumplimiento no es verificado o certificado externamente por alguna entidad autónoma. Nike, Levi Strauss y Starbucks son algunas de las empresas que en los últimos años han adoptado códigos de conducta.

La siguiente tabla sintetiza los dos paradigmas y los siete modelos de gobernanza laboral analizados hasta este punto:

TABLA 4
Paradigmas y modelos de la gobernanza laboral

| Paradigma | Paradigma orientado a la producción | | Paradigma orientado al consumo | | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------|---|----------|--------------------|------------------------|---------------------|
| Modalidad de gobernanza | Jerárquica | | Reticular | | | | |
| Modelo | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Legalista | De negociación colectiva | AMI (IFAs) | Societal | Intergubernamental | Asociación empresarial | Códigos de conducta |
| Actores | Estados y actores involucrados en las relaciones contractuales: trabajadores (sindicatos), empleadores y representantes gubernamentales. | | Actores localizados por fuera de las relaciones contractuales del trabajo: Compañías multinacionales, consumidores, movimientos sociales, actores de la sociedad civil, NGO, instituciones intergubernamentales, asociaciones empresariales, federaciones sindicales globales, entre otros. | | | | |
| Mecanismo de cumplimiento | Basado en mandato de autoridad Duro (<i>hard law</i>) | | Basado en reglas de mercado Suave (<i>soft law</i>) | | | | |
| Ventajas | Regulación vinculante, cumplimiento por mandato de autoridad dentro de los límites del Estado. | | Alcance transnacional, promoción de la gobernanza participativa. | | | | |
| Retos | Falta de autoridad a nivel transnacional, presión para la disminución de estándares debido a la competencia global. | | Mecanismos muy selectivos y brechas en la gobernanza global. | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en Donaghey et al. (2014) y Oehri (2015).

4. Ejes de interpretación y propuestas en el uso de la gobernanza laboral

Con base en los anteriores apartados podemos observar que, en el ámbito de ordenación laboral, las formas más clásicas de intervención son las legales por parte del Estado, entre las cuales se encuentran la imposición de estándares mínimos de condiciones de trabajo: “la técnica jurídica más extendida ha sido la de fijar regulaciones de Derecho necesario, por tanto indisponibles para las partes, todo ello bajo el formato de lo que viene a conocerse como *hard law*” (Cruz, 2017: 37-38). Estas formas de intervención se identifican con el primer paradigma en donde se pone especial atención a las relaciones laborales en torno a la producción. Sin embargo,

En las últimas décadas se viene extendiendo de manera muy profusa experiencias de *soft law*, por medio de instrumentos de lo más variado, como pueden ser informes de diagnóstico, orientaciones, directrices, recomendaciones, aportación de buenas prácticas en ámbitos concretos con voluntad de extensión a otros diversos, aportaciones de ayudas económicas condicionadas a cambios en la legislación laboral nacional, evaluaciones de resultados, etcétera. En el nuevo escenario de la globalización, este tipo de técnicas de actuación se aprecia especialmente intenso cuando la gobernanza económica y de las relaciones laborales se desarrollan a nivel supranacional (Cruz, 2018: 38).

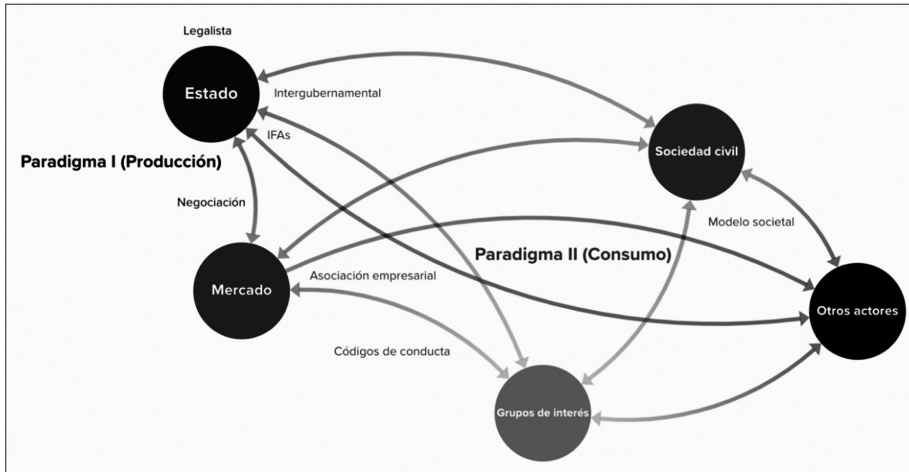
Como ejemplo de lo anterior está lo que señala la OIT (2018):

Numerosas empresas han adoptado políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) para modificar las condiciones laborales en sus actividades. Otras, en ocasiones, además de tener políticas de RSC, participan en iniciativas multipartitas destinadas a mejorar las condiciones laborales de la producción en las cadenas de valor mundiales. El propio programa de la OIT *Better Work*, creado en colaboración con la [Corporación Financiera Internacional] CFI, incorpora elementos de este tipo de gobernanza privada (p. 4).

Un elemento relevante en la gobernanza son los actores que interactúan, negocian o se coordinan. En el primer paradigma de la gobernanza laboral se identifica al Estado como el actor fuerte, que regula las interacciones entre empleadores (empresarios, capitalistas, consorcios, sociedades mercantiles) y los trabajadores (operarios, trabajadores de cualquier nivel y estatus –de base, sindicalizados, independientes, eventuales, permanentes, entre otros). Sin embargo, es necesario distinguir dos modelos en este paradigma, en

donde la forma en que interactúan los actores también difiere. La forma legalista se ubica en la fase Estado-céntrica, mientras la de negociación se puede contextualizar en una etapa mercantil-corporativista en donde el Estado pierde fuerza frente a los empleadores, un sector con mayor poder económico, dominio que se acrecienta con el proceso de globalización-globalismo (ver Figura 1).

FIGURA 1
Paradigmas de la gobernanza laboral y actores participantes



Fuente: Elaboración propia.

Frente a la pérdida de centralidad y poder en la regulación por parte del Estado, en donde las empresas pueden diversificar la localización de sus cadenas de suministro en un contexto de expansión de prácticas como el *outsourcing* y *offshoring*, se ubica el segundo paradigma de la gobernanza laboral enfocado en el consumo. Aquí resalta una presencia reticular de actores, en donde empiezan a tomar relevancia los consumidores y actores de la sociedad civil organizada, quienes presionan a las compañías multinacionales a través de distintas formas y que han sido divididas en los cinco modelos revisados anteriormente.

Tomando en cuenta lo anterior, interesa poner a discusión las siguientes proposiciones teóricas de la gobernanza laboral y sus paradigmas:

1. Tal como ocurre con el debate más amplio de la gobernanza, la discusión de los modelos de gobernanza laboral parte de un análisis fenomenológico en el que se describe un proceso paulatino de cambio y complejización de las relaciones sociopolíticas, particularmente las de corte laboral.

La anterior aseveración nos lleva a considerar que no se trata precisamente de un proceso sucesorio de modelos en el que uno sustituye al anterior, aunque en cierta medida se perciban ritmos de crecimiento mayores en algunos de ellos en ciertos momentos específicos de la historia o que hayan aparecido en diferentes épocas, siempre en relación con la fisonomía propia que han ido adoptando los Estados contemporáneos.

2. Por ello, *puede ocurrir un traslape de modelos y un proceso de amplificación de opciones, es decir, estos modelos pueden coexistir y complejizar el imaginario de la gobernanza laboral*. Por ejemplo, a nivel nacional pueden estar presentes formas de gobernanza laboral propias del primer paradigma, sobre todo del segundo modelo, que cohabitan con expresiones de los cinco modelos contemplados en el segundo paradigma, el cual, como se ha visto, está orientado a normar relaciones laborales presentes en cadenas globales de suministro que de manera simultánea operan en diferentes países del mundo y, por ende, bajo distintos regímenes de gobernanza laboral nacional.

En consecuencia, se hace más nítida la relación entre lo local-nacional-transnacional en materia de gobernanza laboral y esto ayuda a comprender por qué en parte la literatura especializada en esta temática en las últimas décadas se ha enfocado en un análisis transnacional-global.

3. Una consecuencia metodológica del estudio de la gobernanza laboral es que *se puede hacer un análisis que parte desde lo local-nacional, principalmente por medio de la observación y estudio de la implementación de los modelos contemplados dentro del paradigma orientado a la producción, pero también se requiere rastrear la ejecución de otras formas de gobernanza laboral privada y voluntaria consideradas dentro del segundo paradigma en cada Estado nacional*. Es importante monitorear su ritmo de crecimiento.

Es necesario, finalmente, considerar que este modelo analítico está todavía en construcción y que hay que estar atentos a otras formas nacientes y crecientes de gobernanza laboral, sobre todo de carácter privado, que no han sido contempladas, como puede ser, por ejemplo, mecanismos intergubernamentales incluidos expresamente en acuerdos comerciales (Oheri, 2014),²¹ procesos de integración regional que implican una mayor porosidad de las fronteras nacionales, entre otros.

²¹ Aunque al final son acuerdos que tendrán que ser ratificados por los propios Estados firmantes.

Algunas pinceladas sobre el caso mexicano, a manera de conclusión

El concepto de gobernanza laboral ha tomado relevancia en las últimas décadas en el ámbito académico; no obstante, en México no ha tenido la misma repercusión, salvo en casos excepcionales en donde se ha hecho mención del término (ver Aspinwall, 2014; Sánchez Castañeda, 2016). Debido a la promulgación en 2019 de una importante reforma en materia laboral, se considera necesario retomar algunos planteamientos y paradigmas de la gobernanza laboral, con el objetivo de guiar estudios posteriores en nuestro país.

De la revisión realizada se han generado las siguientes proposiciones teóricas, las cuales se espera que otras investigaciones posteriores retomen y pongan a prueba:

Proposición 1. Los modelos de gobernanza laboral parten de un análisis fenomenológico en el que se describe un proceso paulatino de cambio y complejización de las relaciones sociales, particularmente las de corte laboral, que se relacionan con la fisonomía que contingentemente van adoptando los Estados contemporáneos.

Proposición 2. Los modelos de gobernanza laboral pueden traslaparse, es decir, pueden coexistir, lo que se traduce en una diversidad de mecanismos de gobernanza laboral utilizados en un mismo territorio. No obstante, se esperaría que los mecanismos dominantes correspondan con la fisonomía de cada Estado analizado.

En el caso mexicano, para identificar los paradigmas y formas de gobernanza laboral que se han tenido a lo largo de la historia reciente, es necesario conocer el contexto histórico de las relaciones de trabajo y el tipo de coordinación social que se ha dado. Distintos autores (Córdova, 1979; Mackinley y Otero, 2006; Aspinwall, 2014: 59) señalan que los históricos legados de paternalismo, control social y autoritarismo en la gestión del trabajo redundaron en un modelo muy particular, pero muy efectivo, de coordinación social: el sistema corporativista y clientelar, que por cierto se extendió a otros sistemas de relaciones sociales y sectores.

La imposición y profundización de esta forma de relación sociedad-Estado impidió que los modelos comprendidos en el paradigma de gobernanza laboral enfocado a la producción se implementaran de manera apropiada. Si bien desde la promulgación de la Constitución Política en 1917 se establecieron las bases, particularmente en el artículo 123, para el disfrute de derechos laborales y mecanismos de negociación colectiva tripartita, es difícil encontrar casos o momentos en los que éstos se respetaron a cabalidad. Por el contrario, la existencia y multiplicación de sindicatos ligados a los patrones o al gobierno ha sido la práctica más común en más de un siglo.

Sin embargo, tal como ya se señaló, la reforma laboral de 2019, que entre otras cosas estipula que el procedimiento para la elección de las directivas sindicales y secciones será “mediante el ejercicio del voto directo, personal, libre, directo y secreto” (Artículo 371, numeral IX, *Ley Federal del Trabajo*), presupone un cambio profundo en el modelo de gobernanza laboral mexicano.

En efecto, desde esta perspectiva, son esperables avances en la instrumentación de un modelo de gobernanza laboral basado en esquemas de negociación colectiva tripartita reales en los que los procesos de interacción no estén desde un principio controlados por los patrones y en los que las representaciones de los trabajadores velen por los intereses de éstos y no de aquéllos o de una cúpula sindical. Lo anterior, por supuesto, sin detrimento de lo que se pueda avanzar en la amplificación y profundización de formas privadas y voluntarias de gobernanza laboral, propias del paradigma orientado al consumo.

En este contexto, las obligaciones que el gobierno adquirió con la reciente firma del T-Mec, así como la ratificación de los convenios más significativos ante el OIT, pueden ser vistos como factores exógenos que influyen, como se constata en años recientes, en las reformas laborales que se han promovido recientemente en México.

A simple vista, estos cambios tendrían que seguir el marco normativo del que se desprenden; no obstante, la manera en cómo se implementen y los resultados que se deriven de esas reformas siguen siendo una incógnita; ya que la interpretación que se dé de dicho marco normativo depende del contexto histórico y político del país, así como de las relaciones que se establezcan entre los actores —públicos y privados— en el nuevo contexto laboral mexicano.

De lo anterior, surgen los siguientes cuestionamientos: ¿Qué modelos y paradigmas de gobernanza laboral se encuentran al analizar el caso mexicano? ¿El nuevo contexto hace pensar que se transita hacia una implementación de un modelo de negociación tripartita efectivo? De ser así, ¿este modelo podrá cohabitar con otros modelos de gobernanza laboral orientados al consumo? Dentro de estos últimos, ¿los modelos más astringentes (los que derivan en AMI o los de corte societal), qué posibilidades tienen de expandirse y de beneficiar a cada vez más trabajadores en suelo mexicano? ¿Se podría afirmar que los consumidores y actores organizados de la sociedad civil han tomado mayor relevancia en las relaciones laborales que se dan en México?

Con todo, la gobernanza laboral debe ser vista en tres niveles: micro, meso y macro, lo que hace más complejo su análisis y acción. De ahí que los estudios futuros que se realicen en el tema laboral en México deben considerar que la gobernanza laboral no sólo implica considerar la coordinación entre

los actores mencionados y el marco jurídico nacional, sino todo el contexto institucional a nivel global.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. F. (2006), *Gobernanza y gestión pública*, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.
- Aspinwall Mark (2014), "Instituciones, sociedad civil y Estado de Derecho", en *Política y gobierno*, vol. XXI, núm. 1, 1° semestre, pp. 55-93.
- Barreau Jocelyne; Christelle Havard y Angélique Ngaha Bah (2019), "Global Union Federations and International Framework Agreements: Knowledge Exchange and Creation", en *European Journal of Industrial Relations*, Londres, Sage, pp. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0959680119834170>.
- Barreto, Hugo (2017), "Problemas internacionales y particularidades regionales de la gobernanza del trabajo", en *Temas Laborales*, núm. 137, pp. 40-50. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6552296>, [consulta: septiembre de 2021].
- Barzelay, Michael (1998), *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Baylos, Antonio (2019), "Gobernanza laboral, crisis y cambio tecnológico en la acción colectiva", en Documentación Laboral, núm. 117, vol. II, pp. 93-106. Disponible en [https://www.aedtss.com/wpcontent/uploads/dl/N117/09%20Gobernanza%20laboral,%20crisis%20y%20cambio%20tecnol%C3%B3gico%20en%20la%20acci%C3%B3n%20colectiva%20\(Baylos%20Grau\).pdf](https://www.aedtss.com/wpcontent/uploads/dl/N117/09%20Gobernanza%20laboral,%20crisis%20y%20cambio%20tecnol%C3%B3gico%20en%20la%20acci%C3%B3n%20colectiva%20(Baylos%20Grau).pdf), [consulta: septiembre de 2021].
- Beaumont, N. & D. Dredge (2010), "Local Tourism Governance: A Comparison of Three Network Approaches", en *Journal of Sustainable Tourism*, 18, pp. 7-18.
- Beck, Ulrich (1998), *¿Qué es la globalización?*, Barcelona, Paidós.
- Bensusán, G. y K. Middlebrook (2020), "Cambio político desde afuera hacia dentro. Influencia comercial estadounidense y reforma de los derechos laborales en México", en *Foro Internacional*, LX, núm. 3, cuad. 241, pp. 985-1039. DOI: 10.24201/fi.v60i3.2670.
- Berg, J. (2015), "Labour Market Institutions: The Building Blocks of just Societies", en J. Berg (director), *Labour Markets, Institutions and Inequality: Building just Societies in the 21st Century*, Ginebra y Londres, OIT y Edward Elgar, pp. 1-35.
- Bevir, Mark (2013), *A Theory of Governance*, EUA, University of California Press.

- Borrego, Martín (2014), “Gobernanza y medios de solución autónoma de conflictos laborales. La experiencia española”, en *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, núm. 34, pp. 103-113. Disponible en <https://fsima.es/wp-content/uploads/Art%C3%ADculo-Gobernanza-y-medios-de-soluci%C3%B3n-aut%C3%B3noma-de-conflictos-laborales.-La-experiencia-espa%C3%B1ola.pdf>, [consulta: septiembre de 2021].
- Brenner, Ludger (2010), “Gobernanza ambiental, actores sociales y conflictos en las Áreas Naturales Protegidas mexicanas”, en *Revista Mexicana de Sociología*, 72, núm. 2, México, IIS-UNAM, abril-junio, pp. 283-310.
- Cassio, Erika y Eduardo Sánchez (2018), “Gobernanza ambiental para el desarrollo sostenible de la cuenca de Santiaguillo, Durango”, en *Espiral*, vol. XXV, núm. 72, México, mayo-agosto, pp. 183-208.
- Chávez Becker, Carlos (2005), “Sociedad civil y tercer sector, dentro de la discusión del segundo circuito de la política”, en Benjamín Ardití (ed.), *¿Democracia postliberal? El espacio político de las asociaciones*, México, UNAM-Anthropos, pp.45-70.
- Chávez Becker, Carlos (ed.) (2021), *Gobernanza Rural en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma.
- Chávez Becker, Carlos y Silvia Jurado (2021), *¿Gobernanza sin gobierno? El Comercio Justo en México al filo de la gobernanza rural*, en Carlos Chávez Becker (Ed.), *Gobernanza rural en México*, México, UAM Lerma.
- Chávez Becker, Carlos y Verónica Patraca Dibildox (2011), “El Comercio Justo y la Responsabilidad Social Empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónomos”, en *Argumentos*, 24(65), México, UAM-Xochimilco, pp. 229-259.
- Comisión Europea (2019), “List of all Identified Transnational Company Agreements”, Ginebra, Comisión Europea. Disponible en <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7000&langId=en>, [consulta: agosto de 2021].
- Córdova, Arnaldo (1979), “La dominación corporativista”, en *La política de masas y el futuro de la izquierda en México*, México, Editorial Era, pp. 9-39.
- Cremers, Jan (2019), “Market Integration, Cross-Border Recruitment, and Enforcement of Labour Standards. A Dutch Case”, en Jens Arnholtz, Nathan Lillie (eds.), *Posted Work in the European Union*, EAU, Nueva York, Routledge, pp. 128-146.
- Crouch, Collin (1993), *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Clarendon Press.
- Crozier, Michael; Samuel Huntington y Joji Watanuki (1975), *The Crisis of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*, New York University Press, Nueva York.
- Cruz Villalón, Jesús (2017), “El futuro del trabajo y su gobernanza”, en *Temas Laborales*, núm. 137, pp. 13-48.

- Dahrendorf, Ralf (1959), *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford, Stanford University Press.
- Dingwerth, K. & P. Pattberg (2009). "World Politics and Organizational Fields: The Case of Transnational Sustainability Governance", en *European Journal of International Relations*, 15, pp. 707-743.
- Donaghey, Jimmy; Juliane Reinecke, Christina Niforou y Benn Lawson (2014), "From Employment Relations to Consumption Relations: Balancing Labor Governance in Global Supply Chains", en *Human Resource Management*, vol. 53, núm. 2, marzo-abril, pp. 229-252. DOI:10.1002/hrm.21552.
- De León Calderón, Alma Patricia & Miguel A. Guajardo Mendoza (2021), "Gobernanza y análisis de redes: una perspectiva teórica-metodológica para el estudio de las políticas de turismo rural en México", en *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 13 (3), pp. 308-324 (en edición).
- Friedman, Milton (2002), *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Fung, A., & E. Wright (2003), "Thinking about Empowered Participatory Governance", en A. Fung & E. O. Wright, *Deepening Democracy. Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*, Londres, Reino Unido, Verso, pp. 3-44.
- Gajardo, María Cristina (2017), "El futuro del trabajo en Chile: La gobernanza del trabajo", en *Temas laborales*, núm. 137, pp. 51-68. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6552297>, [consulta: septiembre, 2021].
- Gallin, Dan (2008), "International Framework Agreements: A Reassessment", en Konstantinos Papadakis (ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*, Ginebra, International Institute for Labour Studies, pp. 15-42.
- Global Compact (2021), *Global Compact website*. Disponible en <https://www.unglobalcompact.org/>, [consulta: agosto, 2021].
- Hall, C. M. (2011), "A Typology of Governance and its Implications for Tourism Policy Analysis", en *Journal of sustainable Tourism*, 19 (4-5), pp. 437-457.
- Hassel A (2008), "The Evolution of a Global Labor Governance Regime" en *Governance*, 21(2): pp. 231-251. Disponible en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1125942, [fecha de consulta: agosto de 2021].
- Hernández R. y C. Cota (2019), "El desarrollo del Parque Ambiental Bicentenario en Metepec, Estado de México, como ejercicio de construcción de ciudad y ciudadanía", en *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, vol. VIII, núm. 2, México, Universidad de Guanajuato, julio-diciembre, pp. 67-84.

- Jessop, B., (1998), "The Rise of Governance and the Risks of Failure: The Case of Economic Development", en *International Social Science Journal*, vol. 50, núm. 155, pp. 29-45.
- Jones, O., y J. Little (2000), "Rural Challenge(s): Partnership and new Rural Governance", en *Journal of Rural Studies*, vol. 14, núm. 1, Reino Unido, Elsevier, pp. 171-183.
- Jordan, Grant y Klaus Schubert (1992), "A Preliminary Ordering of Policy Network Labels", en *European Journal of Political Research*, 21 (1-2), pp. 7-27.
- Kooiman, Jan (1993), "Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversity", en Jan Kooiman (ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, Londres, Sage, pp. 35-48.
- Kurczyn, Patricia (2016), "La gobernanza en las relaciones laborales y en el derecho del trabajo", en José María Serna De la Garza (coord.), *Gobernanza global y cambio estructural del sistema jurídico mexicano*, México, IJ-UNAM, pp. 127-135. Disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4095/9.pdf>, [consulta: septiembre, 2021].
- Lechner, N. (1997), "Las tres formas de coordinación social", en *Revista de la CEPAL* (61), pp. 7-17.
- López, Eduardo (2021), "La defensa del modelo social de gobernanza del trabajo en el contexto de la globalización económica", en *Documentos de Trabajo IELAT*, núm. 146, Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos/ Universidad de Alcalá, mayo, 56, disponible en https://ielat.com/wp-content/uploads/2021/04/DT_146_J.-Eduardo-Lopez-Ahumada_Web_mayo-2021.pdf, [consulta: septiembre, 2021].
- López de Lara Espinoza, D.; S. L. Murillo Sandoval, V. M. López (2018), "Gobernanza ambiental: el Consejo Asesor (CA) del Parque Nacional Hualtulco (PNH) como un instrumento de conocimiento transdisciplinario", en *Acta Universitaria*, 28 (4), pp. 56-73. Disponible en <http://doi.org/10.15174/au.2018.1628>, [consulta: diciembre, 2019].
- Luna, Matilde (2005), "Las redes de acción pública: ¿un 'nuevo circuito' de la ciudadanía?", en Benjamin Arditi (ed.), *¿Democracia posliberal? El espacio político de las asociaciones*, México/Barcelona, UNAM/Anthropos, pp. 107-142.
- Mackinley, Horacio y Gerardo Otero (2006), "Corporativismo estatal y organizaciones campesinas: hacia nuevos arreglos institucionales", en Gerardo Otero (coord.), *México en transición: globalismo neoliberal, Estado y sociedad civil*, México, UAZ-Simon Fraser University, Porrúa, Cámara de Diputados, pp. 135-153.
- Marsh, David y Roderick A. W. Rhodes (1992), *Policy Networks in British Government*, Oxford, Clarendon Press.

- Martín, O. (2003), "Algunas reflexiones en torno al concepto de gobernanza global", *Revista Nou Cicle, el color del progreso* (revista en línea, marzo, [consulta: http://www.noucicle.org/arxiu2/olgam.html#_ftnref23].
- Meardi, Guglielmo y Paul Marginson (2013), "Global Labour Governance: Potential and Limits of an Emerging Perspective", ponencia presentada en la conferencia *Work, Employment and Society*, realizada en Warwick, Reino Unido, del 3-5 de septiembre, publicada en *Work, Employment and Society*, 28 (4), pp. 651-662. Disponible en <https://doi.org/10.1177/0950017014534007>.
- Medina, Rosa Isabel y José María Raos (2021), "Gobernanza y política laboral en México: opciones ante la precariedad", en *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, vol. 13, núm. 22, enero-junio, pp. 7-26. Disponible en <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/4078/3395>, [fecha de consulta: septiembre, 2021].
- Messner, D. (1999), "Del Estado céntrico a la 'sociedad de redes'. Nuevas exigencias a la coordinación social", en N. Lechner, R. Millán y F. Valdés, *Reforma del Estado y Coordinación Social*, Ciudad de México, México, Plaza y Valdés/IIS-UNAM, pp. 77-121.
- Murphy, H., & A. Kellow (mayo, 2013), "Forum Shopping in Global Governance: Understanding States, Business and NGOs in Multiple Arenas", en *Global Policy*, 4 (2), pp. 139-149. DOI:10.1111/j.1758-5899.2012.00195.x
- Navarrete Ulloa, Carlos Alberto, Álvaro Ángel Guevara Castillo y Juan Ángel Demerutis Arenas (coords.) (2020), *Nuevas formas de acción pública metropolitana: narrativas y modelos*, Zapopan, Jalisco, El Colegio de Jalisco, Red Gobernanza Metropolitana, primera edición.
- Nelson, V. & B. Pound (2009), "The Last Ten Years: A Comprehensive Review of the Literature on the Impact of Fairtrade", en https://www.nri.org/images/documents/development-programmes/equitable_trade/2010_03_NRI_Full_Literature_Review.pdf.
- Offe, Claus y Erik Köppen (1981), "Ingovernabilidad." El renacimiento de las teorías conservadoras", en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 43, pp. 1847-1866. Disponible en <https://doi.org/10.2307/3539941>.
- Offong, Sunday (2016), "Rural Governance: Challenges and Possibilities for Rural Development in Akwalbom State, Nigeria", en *International Journal of Social Sciences*, vol. 10, núm. 2, pp. 150-168. Disponible en <http://socialscienceuniuyo.com/wp-content/uploads/2016/07/Sunday-E.-Offong.pdf>, [consulta: enero, 2020].
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2018), "Nuevas perspectivas para la gobernanza del trabajo", Nota informativa, núm 11, [en línea]. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_618376.pdf

- Peters, B. Guy (2011), "Cambios en la naturaleza de la administración pública: de las preguntas sencillas a las respuestas difíciles", en María del Carmen Pardo (comp.), *De la administración pública a la gobernanza*, México, El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.
- Porrás, Francisco (2007), "Teorías de la gobernanza y estudios regionales", en *Secuencias. Revista de Historia y Ciencias Sociales*, (69), pp. 161-185.
- Porrás, Francisco (2016a), "La gobernanza como red: Una mirada desde México", en Edgar E. Ramírez de la Cruz (ed.), *Análisis de redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas: aproximaciones y casos*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, pp. 61-83.
- Porrás, Francisco (2016b), *Gobernanza. Propuestas, límites y perspectivas*, México, Instituto Mora.
- Ramírez de la Cruz, Edgar E. (2016), "Introducción", en Edgar E. Ramírez de la Cruz (ed.), *Análisis de redes sociales para el estudio de la gobernanza y las políticas públicas: aproximaciones y casos*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, pp. 13-22.
- Rasche, A. & G. Kell (2010), *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Rhodes, Roderik A. W. (1996), "The New Governance: Governing without Government", en *Political Studies*, 54, pp. 652-667.
- Riisgaard, Lone (2005), "International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights? Industrial Relations", 44 (4), pp. 707-737. DOI:10.1111/j.1468-232x.2005.00408.x.
- Sánchez Castañeda, Alfredo (2016), "La consolidación de la gobernabilidad laboral y el necesario tránsito a la buena gobernanza laboral", en José Marí Serna (coord.), *Gobernanza global y cambio estructural del sistema jurídico mexicano*, México, UNAM/IIJ, pp. 293-313. Disponible en <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/36498/la-consolidacion-de-la-gobernabilidad-laboral-y-el-necesario-transito-ala-buena-gobernanza-laboral.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, [consulta: junio, 2022].
- Sanguineti, Wilfredo (2019), "Las cadenas mundiales de producción y la construcción de un derecho del trabajo sin fronteras", en *El futuro del trabajo: cien años de la OIT*, compendio de ponencias del XXIX Congreso Anual de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, llevado a cabo en Salamanca, España, 30 y 31 de mayo, 2019.
- Scharpf, Fritz W. (1997), *Games Real Actors Play: Actor-Centred Institutionalism in Policy Research*, Boluder, Westview Press.
- Serna de la Garza, J. M. (2010), "El concepto de gobernanza", en *Globalización y gobernanza: Las transformaciones del estado y sus implicaciones*

- para el derecho público, México, UNAM/IIJ, pp. 21-51. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2818/5.pdf>.
- Streeck, Wolfgang; Jürgen Grote, Volker Schneider y Jelle Visser (2006), *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalism*, Abingdon, Routledge.
- Schön, Donald A. y Martin Rein (1994), *Frame ReFlection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, Nueva York, Basic.
- Shields, K. (2013), "Fairtrade and Labour Standards. Why Fairtrade is Succeeding where International Law has Failed", en B. Granville & J. Dine (eds.), *The Processes and Practices of Fair Trade. Trust, Ethics and Governance*, Routledge, pp. 232-245.
- Simon, Herbert A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", en *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), pp. 99-118.
- Sørensen, Eva y Jacob Torfing (2005), "The Democratic Anchorage of Governance Networks", en *Scandinavian Political Studies*, 28 (3), pp. 195-218.
- Stringham, E. P. (2015), *Private Governance. Creating Order in Economic and Social Life*. Nueva York, NY, Oxford University Press.
- Vergara, Rodolfo (1997), "El Redescubrimiento de las Instituciones: de la Teoría Organizacional a la Ciencia Política", en James G. March y Johan P. Olsen (eds.), *El Redescubrimiento de las Instituciones. La base organizativa de la política*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa, Fondo de Cultura Económica, pp. 9-40.
- Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, Macmillan.
- Xu, R. Q. Sun, , & W. Si (2015), "The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance", *Canadian Social Science*, pp. 11-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/7354>.
- Zapirain, Héctor (2010), "El concepto de gobernanza y las relaciones laborales", en *Derecho Laboral, Revista de Doctrina, Jurisprudencia e Informaciones Sociales*, núm. 53 (239), pp. 489-498. Disponible en <https://revistas.fcu.edu.uy/index.php/RDL/article/view/366>, [consulta: septiembre, 2021].
- Zurbruggen, Cristina (2011), "Gobernanza: una mirada desde América Latina", en *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 19, núm. 38, México, julio-diciembre.