

La consulta tripartita en China, ¿un primer paso hacia la negociación colectiva?

Jie SHEN* y John BENSON**

Resumen. *En amplios sectores de China se ha establecido la consulta tripartita, que el Gobierno y la Confederación de Sindicatos del país suelen denominar «negociación colectiva». En este artículo se examinan su desarrollo y estructura, así como la función que cumple en la resolución de conflictos laborales, la reglamentación del trabajo y la negociación colectiva. Se comprueba que el sistema chino difiere del que defiende la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en varios aspectos: carece de la necesaria neutralidad y de representación independiente de los trabajadores, confiere poca fuerza jurídica a los acuerdos alcanzados y sus atribuciones son escasas. A pesar de estas deficiencias notables, los autores estiman que la consulta tripartita emprendida por China es un primer paso hacia una auténtica negociación colectiva.*

Son muchos los países que, en diferentes momentos, han tratado de resolver sus conflictos laborales instaurando alguna modalidad de consulta tripartita (Trebilcock, 1994). Aunque admite varios significados, la expresión «consulta tripartita» suele entenderse como un proceso en el cual trabajadores, empleadores y gobiernos colaboran voluntariamente para establecer, mediante la interacción y el diálogo, normas del trabajo y medios de protección de los derechos de los trabajadores (Simpson, 1994). Este planteamiento ha sido avalado por la OIT, que, desde su fundación en 1919, viene abogando por el tripartismo como sistema para conciliar los intereses de los diversos agentes sociales y conseguir unas condiciones de trabajo justas y razonables. La República Popular de China ha implantado recientemente, al hilo de su reestructuración económica, un sistema formal de consulta tripartita sobre los asuntos laborales.

* Profesor agregado del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Monash de Melbourne; dirección electrónica: jie.shen@buseco.monash.edu.au. ** Profesor y director de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Sur de Australia; dirección electrónica: john.benson@unisa.edu.au.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos firmados sólo incumbe a sus autores, y su publicación en la *Revista Internacional del Trabajo* no significa que la OIT las suscriba.

Es una iniciativa importante por cuanto se ha lanzado en un momento en que el país está en plena transición a la economía de mercado y ha acometido los empeños de asentar el imperio de la ley y una «sociedad armoniosa» y de construir nuevas instituciones políticas y sociales.

En el presente artículo expondremos y valoraremos la creación y estructura de este sistema chino de consulta tripartita. El Gobierno del país y la Confederación de Sindicatos de China (ACFTU) suelen referirse a él con la expresión «negociación colectiva». Pero algunos autores han puesto en duda la pertinencia de esta denominación, pues entienden que el sistema chino no es equivalente al de negociación colectiva existente en el mundo occidental (Shen, 2007a; Warner y Ng, 1999, y Zhu, Warner y Rowley, 2007). Pese a la importancia de esta forma de tripartismo y a su amplia implantación por toda la geografía del país, son escasos los trabajos de investigación sobre sus características y funcionamiento. Además, en los estudios realizados no se distingue entre esta consulta tripartita y otras formas de consulta entre partes tales como las negociaciones bilaterales entre los empleadores y los trabajadores o los sindicatos (Clarke y Lee, 2002; Clarke, Lee y Li, 2004, y Warner y Ng, 1999). En consecuencia, es poco lo que sabemos de las características de este tripartismo chino, y toda conclusión sobre su derecho a ser considerado «negociación colectiva» resulta, por tanto, prematura.

Trataremos de subsanar esas carencias analizando el sistema chino de consulta tripartita desde el punto de vista del papel que desempeña en las relaciones laborales, sobre todo en la resolución de conflictos laborales, la reglamentación del trabajo y la negociación colectiva, es decir, las tres funciones que la OIT asigna a su modelo de tripartismo. A diferencia de otros estudios anteriores, aquí nos centraremos en los comités de consulta tripartita, órganos constituidos oficialmente en los que participan los empleadores, los trabajadores y las autoridades públicas, y no en otras formas de consulta entre partes. Procuraremos de este modo conocer mejor los aspectos formales del sistema tripartito, con el fin de ayudar a los ejecutivos nacionales y extranjeros a encarar más eficazmente los problemas laborales y de hacer una aportación a los debates que surjan sobre el futuro del antedicho modelo chino. Esperamos que, gracias a este enfoque, el artículo entre a formar parte de la bibliografía acerca de los efectos de la transformación y transición económicas en las actividades que se llevan a cabo en el nivel «micro» como, por ejemplo, la negociación colectiva.

Empezaremos exponiendo el modelo de consulta tripartita que promueve la OIT. En las partes siguientes resumiremos el desarrollo del sistema chino y la estructura de sus comités. Acto seguido analizaremos, sobre la base de algunos informes y estudios oficiales, así como de nuestra propia investigación, las funciones que desempeñan esos comités con referencia al modelo de la OIT. Este análisis comparado nos servirá para situar la valoración de los comités en un contexto más amplio, el de los requisitos esenciales que ha de cumplir todo sistema tripartito. A partir de esta valoración sostendremos que el sistema chino de consulta tripartita no satisface los criterios del modelo de la OIT debido a varias razones: peca de falta de neutralidad, tiene en la práctica escasa fuerza jurídica

para hacer realidad los frutos de la consulta, carece de una representación independiente de los trabajadores y sus atribuciones son escasas. Nos ocuparemos después de la relación entre el tripartismo chino y la negociación colectiva, así como de las perspectivas futuras del sistema tripartito. Sostendremos finalmente que, pese a sus deficiencias, el sistema que se ha adoptado en China puede ser perfectamente un primer paso hacia la gestación de una forma más auténtica de negociación colectiva.

El modelo de tripartismo de la OIT

El tripartismo es esencial en la filosofía y la actividad de la OIT. Su modelo de consulta tripartita se basa en tres funciones, a saber, la resolución de conflictos, la reglamentación del trabajo y la negociación colectiva. Desde su fundación en 1919 la OIT viene promoviendo el tripartismo en sus Estados Miembros a fin de que todas las partes tengan representación y de evitar que los conflictos lleguen a un punto en el que sea muy difícil solventarlos. En un sistema tripartito, el gobierno consulta a los representantes de los empleadores y trabajadores y acepta que participen en la formulación de las políticas socioeconómicas y, en particular, del marco legislativo en el que se desarrollan las relaciones laborales tanto en el plano nacional como en el sectorial. De esta manera, las opiniones e intereses de los interlocutores sociales se reflejan en las políticas y leyes que se adoptan (De Silva, 1997a).

En el centro mismo del concepto de tripartismo y, a menudo, como su manifestación más visible se halla la negociación colectiva, instrumento por el que se rigieron las relaciones de trabajo en las economías de mercado durante la mayor parte del siglo pasado (Brown y otros, 2000). Conceptualmente, la negociación colectiva consiste en el uso de «procedimientos de negociación voluntaria» entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, y las organizaciones de trabajadores, por otra, que tienen por objeto «reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo»¹. Es condición indispensable de la negociación colectiva que los trabajadores estén representados por sindicatos que sean independientes y, debido a su carácter colectivo, posean capacidad de negociación. El establecimiento de una auténtica negociación colectiva presupone así la libertad de asociación de los trabajadores y una legislación laboral bien desarrollada (De Silva, 1996).

Aunque el proceso se desenvuelve entre un empleador (o una organización de empleadores) y los representantes de los trabajadores, puede ser útil la intervención de una tercera parte neutral. En el modelo de tripartismo de la OIT, de hecho, se parte del supuesto de que las tres partes son independientes y lo bastante fuertes como para intervenir efectivamente en el «diálogo social». Por ejemplo, el Consejo de Relaciones Laborales del Canadá, que es un órgano

¹ Artículo 4 del Convenio de la OIT sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98).

tripartito formado por igual número de representantes de los trabajadores y de los empleadores, «administra» el Código del Trabajo, sobre todo en lo tocante a la negociación colectiva. El Consejo debe dar su consentimiento al sindicato que va a actuar como agente negociador y prestar ayuda para lograr la conciliación (ACTU, 2006). Los Estados Unidos cuentan con un órgano similar, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NRLB), que confirma la capacidad legal negociadora de los sindicatos y recibe las quejas de prácticas desleales (*ibíd.*, y GAO, 2002). Como indican estos ejemplos, un comité de consulta tripartita puede desempeñar esta función de tercera parte en la negociación colectiva aunque ésta sea, por lo general, un proceso bipartito (De Silva, 1996).

En las economías de mercado occidentales suele pensarse que alguna modalidad de consulta tripartita es el medio idóneo de resolver los conflictos laborales (OIT, 1999), y ello es debido, sobre todo, a que las partes mismas aceptan y hacen suyas las decisiones que emanan de ese procedimiento de consulta (Honeyman y Yawanarajah, 2003). La solución satisfactoria de un conflicto mediante la consulta depende de que haya un equilibrio de fuerzas entre las partes y de que éstas consideren que es justo el entendimiento final (De Silva, 1997a). Cuando se emplea la consulta tripartita para dirimir un conflicto laboral se supone que, en su caso, la parte que actúa de mediadora es neutral y no tiene interés alguno en obtener un resultado u otro; su función consiste en facilitar la comunicación y la negociación entre las partes, ayudándoles a centrarse en los asuntos sustantivos y buscando salidas que satisfagan las aspiraciones o necesidades de todas ellas. Dicho de otro modo, la clave de una mediación eficaz está, por tanto, en la imparcialidad del mediador y en el equilibrio de fuerzas en la negociación entre una y otra parte. La neutralidad de la parte tercera da a las otras dos confianza en el proceso de consulta, y es crucial para facilitar la solución. Determinar si la consulta tripartita china desempeña estas tres funciones y, en caso afirmativo, de qué manera lo hace, será el principal objetivo del presente artículo.

Desarrollo del sistema chino de consulta tripartita

Desde 1978, cuando China empezó a reformar su economía para que se rigiese por el mercado libre y a abrirse al comercio con los países occidentales, vienen aumentando de manera notable, y tanto en el plano individual como en el colectivo, las vulneraciones de los derechos de los trabajadores y los conflictos laborales. En 2005 se registraron 314.000 conflictos, lo que suponía un alza del 20,5 por ciento con respecto al año anterior (Ministerio de Trabajo, 2006). Los intereses de los trabajadores y las empresas se conciliaban hasta 1978 mediante mecanismos políticos y administrativos, y cuando surgía un conflicto laboral lo resolvía el órgano del Partido Comunista Chino en la empresa o el sector correspondiente (Ng y Warner, 1998, y Shen, 2006). En la nueva economía de mercado que empezó a nacer en aquel año, sin embargo, se fue comprobando cada vez más que esos órganos del partido eran incapaces de resolver eficazmente dichos conflictos.

Cuando las reformas económicas hicieron más diversas, complejas e intensas las relaciones de trabajo, el Gobierno de China recurrió al sistema tripartito. Con ello trataba, sobre todo, de establecer un mecanismo de mediación que actuara en el creciente número de conflictos laborales, promover la celebración de convenios colectivos e instaurar un procedimiento a través del cual los principales agentes de las relaciones de trabajo pudieran solucionar sus problemas (Shen, 2007a). Era un planteamiento necesario ya que la reforma de la economía había transferido a la empresa individual la responsabilidad de las pérdidas y ganancias. Los trabajadores, los llamados en su día «amos» de la nación, habían pasado a ser simples asalariados, y ahora les preocupaban sobre todo sus retribuciones, la estabilidad de su empleo y su carrera personal; los directivos de las empresas, por su parte, se habían convertido en empleadores entregados sobre todo a la eficiencia, los beneficios y el buen funcionamiento de su compañía (Warner, 1995).

El sistema de consulta tripartita establecido por China hunde sus raíces en el pasado histórico y cultural del país, en el que tradicionalmente los conflictos o disputas se resolvían mediante consultas en las que participaban varias personas de edad y prestigio (Fox, Donohue y Wu, 2005). También está en consonancia con la ideología socialista del partido, según la cual hay unidad de intereses entre los trabajadores y los empleadores. Los conflictos laborales suelen verse como «conflictos internos entre seres humanos», y mucha gente prefiere resolverlos en el plano personal antes que acudir a los órganos de arbitraje o a los tribunales (Shen, 2007a).

El sistema tripartito es también resultado de la presión que han ejercido organismos internacionales como la OIT, la Organización Mundial del Comercio y la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL). La OIT ha promovido en China el respeto de sus normas del trabajo y el principio de la estructura «corporativista» en las relaciones laborales. Diversos expertos teóricos y prácticos en la gestión de los recursos humanos tanto chinos como de otros países (incluidos funcionarios de alto a nivel de la Confederación de Sindicatos) han hecho también mucho, explicando las virtudes del tripartismo, para convencer al Gobierno de China de que adoptara este sistema (*ibíd.*). El Gobierno buscaba soluciones al incremento de los conflictos laborales y se mostraba dispuesto a aceptar consejos que le ayudaran a mantener la estabilidad social. Así, el tripartismo le pareció entonces un medio ideal para hacer frente, en el marco político de aquel momento, al deterioro de las relaciones laborales.

Aunque en 1986 se introdujo con carácter experimental un sistema de consulta tripartita dentro del sistema de mediación y arbitraje de los conflictos laborales individuales y colectivos, hubo que esperar hasta principios de los años noventa para que se estableciera un procedimiento más oficial y sistemático. En noviembre de 1990, China ratificó el Convenio de la OIT sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), de 1976 (núm. 144). Esta norma se basa en el concepto de organizaciones representativas, es decir, «las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, que go-

cen del derecho a la libertad sindical» (artículo 1). Durante los primeros años, sin embargo, este compromiso no tuvo apenas efectos prácticos. Aquel primer sistema de consulta estaba basado en unas «Normas de organización y funcionamiento de los comités de mediación de empresa» (1993) y se limitaba fundamentalmente al ámbito empresarial. A partir de la transposición del citado Convenio núm. 144 al Código del Trabajo, realizada en 1994, se promulgaron otras normas sobre la consulta tripartita. Así, en 1996 la Confederación de Sindicatos, el Ministerio de Trabajo, la Comisión Nacional de Economía y Comercio y la Confederación Empresarial de China emitieron de manera conjunta una «Circular sobre la aplicación gradual de la negociación colectiva y los convenios colectivos». En ella se hacía hincapié en la cooperación entre las autoridades laborales, las asociaciones de empleadores y los sindicatos para promover los convenios colectivos, especialmente en las empresas con inversión extranjera. Un año después, el Ministerio de Trabajo publicó el documento titulado «Consideraciones sobre la consulta salarial colectiva en las empresas con inversión extranjera», que tenía por objetivo principal fomentar este procedimiento. En 1998, la Confederación de Sindicatos publicaba, a su vez, las «Orientaciones para la participación de los sindicatos en las consultas salariales», que extendían estas consultas a todas las empresas y destacaban la función que debían desempeñar al respecto los sindicatos de empresa.

Tras la revisión de la Ley de Sindicatos en 2001, que, entre otras cosas, incorporaba las disposiciones del mencionado Convenio núm. 144 de la OIT (Yu, 2005), en agosto del mismo año se instauró por fin un sistema tripartito nacional. La medida decisiva fue la constitución del Comité Nacional de Consulta Tripartita, un órgano presidido por un adjunto al Ministro de Trabajo y Seguridad Social e integrado por cinco vicepresidentes, que eran jefes de departamento de la Confederación de Sindicatos; cuatro directores de departamento del Ministerio de Trabajo, y tres funcionarios superiores de la Confederación Empresarial de China. En su primera reunión, celebrada en noviembre de 2001, el Comité Nacional delimitó sus funciones y autorizó la realización de una campaña para que se formaran los comités provinciales de consulta tripartita antes de que terminara el año 2002. En su segunda reunión, celebrada en febrero de 2002, hizo un llamamiento para que los comités tripartitos se propagaran por los municipios y localidades de todo el país.

La importancia de crear un sistema de consulta tripartita se subrayaba después en las «Directrices sobre el establecimiento de un sistema solvente de consulta tripartita para las relaciones laborales» (documento que llamaremos en adelante «Directrices»), emitidas conjuntamente en agosto de 2002 por el Ministerio de Trabajo, la Confederación Empresarial de China y la Asociación de Directivos de Empresa de China (Ministerio de Trabajo, 2002). Según este documento, el tripartismo es un mecanismo importante para salvaguardar los intereses de las partes y armonizar las relaciones laborales, y constituye un cauce eficaz para llevar a cabo la negociación colectiva en la economía socialista de mercado de China. Además, abogaba por que en los comités provinciales participaran la delegación local de trabajo y seguridad social (llamada oficina de tra-

bajo y seguridad social), los sindicatos regionales y una asociación representativa de las empresas. Y se insistía en el llamamiento del Comité Nacional a la difusión del sistema en todo el país:

En las zonas que cuentan ya con un sistema de consulta tripartita, éste se centrará de manera urgente en coordinar los asuntos más importantes en materia de relaciones laborales, en el perfeccionamiento del sistema y sus procedimientos y, sobre la base de toda la experiencia práctica que vaya adquiriendo, extenderá el proceso a los niveles municipal y de condado, de modo que se vaya configurando un sistema de coordinación tripartita a múltiples niveles (Ministerio de Trabajo, 2002).

Todo ello tuvo su continuación en 2006, año en el que la Confederación de Sindicatos, el Ministerio de Trabajo y la Confederación Empresarial publicaron las «Consideraciones sobre el desarrollo de las consultas colectivas en los niveles regional y sectorial», que tenían el propósito de avanzar aún más por la senda del tripartismo.

En la práctica, la consulta tripartita empezó a ser cada vez más popular a partir de finales de los años noventa. Por ejemplo, en el ámbito de las empresas un programa experimental de consulta tripartita que se había iniciado en el distrito PuTuo de Shangai en 1997 se había propagado a finales de 2001 a once distritos y condados, setenta y cinco calles, ciento doce pueblos y cuarenta y cinco zonas de desarrollo económico. Parece ser que la industria acogió bien este programa, pues de 1997 a 2001 el 80 por ciento de las empresas del Grupo de Electrónica de Shangai había llevado a cabo consultas tripartitas. Este último año la industria química de Shangai realizó siete procesos de consulta tripartita a gran escala sobre los salarios, los seguros sociales y los derechos democráticos de los trabajadores. Cuando acabó el año 2001 los sistemas de consulta de Shangai abarcaban a 29.983 empresas de veintiséis sectores. Además, doscientas veintisiete empresas de veintiséis sectores, entre ellos el textil y el de la industria ligera, habían instaurado sistemas de consulta sectorial, y diecinueve distritos y condados, así como ciento cuarenta y tres subdemarkaciones (calles, pueblos y zonas de desarrollo económico) tenían cauces de consulta tripartita (SHMTUC, 2002, y Shen, 2006).

También en otras regiones se difunde el sistema tripartito. Pekín, por ejemplo, contaba en mayo de 2002 con comités de consulta tripartita en cinco distritos y Dalian tenía entonces estructuras tripartitas en sus trece subdivisiones administrativas (Clarke y Lee, 2002). Asimismo, a finales de 2002 había comités tripartitos en todas las ciudades y condados de las provincias de Jiangsu y Henan. A nivel nacional, a finales de 2004 se habían creado treinta y un comités tripartitos provinciales. Según la Confederación de Sindicatos, el 94,1 por ciento de los municipios, el 53,5 por ciento de los condados y 2.240 calles y comunas disponían de comités (ACFTU, 2005).

No obstante, la legislación laboral vigente no obliga a las empresas a crear sus propios comités de consulta tripartita. De hecho, Fu y Choy (2004) señalaron que no lo había hecho la mayoría de las empresas nuevas, y en especial las que no eran de propiedad estatal. En un estudio empírico reciente se ha comprobado que sólo treinta y dos de las ciento noventa y dos empresas chinas en-

cuestadas (el 16,7 por ciento) habían formado comités de consulta tripartita (Shen, 2007a). Si bien por encima del ámbito empresarial los comités de consulta tripartita han alcanzado amplia difusión, estos datos indican una cierta renuencia de las empresas a tratar sus problemas laborales mediante este mecanismo. Ello no deja de ser sorprendente, pues los directivos empresariales y los trabajadores chinos consideran, en general, que es un medio de resolver los conflictos laborales que resulta barato y muy eficaz. Entre las empresas que sí han instaurado comités de consulta tripartita abundan las de propiedad estatal, aunque en muchas de ellas el comité se desmontó después durante las reestructuraciones, privatizaciones sobre todo, que trajo consigo la reforma de la economía (*ibíd.*).

Estructura de los comités de consulta tripartita

La Ley de Sindicatos de 2001 estipula que los comités de consulta tripartita estarán integrados por representantes de las autoridades de trabajo y seguridad social, de los sindicatos y de las organizaciones de empleadores (artículo 34). Los representantes oficiales son los directivos del Ministerio de Trabajo en el nivel superior y sus delegaciones en los niveles inferiores. Bajo la autoridad del Consejo de Estado, el Ministerio de Trabajo es responsable de la administración del trabajo en todo el país. Sus oficinas y delegaciones desempeñan la misma función en las zonas situadas bajo su jurisdicción (Código del Trabajo de 1994, capítulo I, artículo 9). Los sindicatos están representados por la Confederación de Sindicatos al nivel nacional y por sus federaciones y secciones en los niveles inferiores.

De representar a los empleadores en los comités tripartitos se encarga la Confederación Empresarial de China, que nació en 1999 al fusionarse la Asociación de Dirección Empresarial de China, fundada en 1979, y la Asociación de Directivos de Empresa de China, formada en 1983. La Confederación Empresarial de China tiene una composición variada, pues incluye a empresas, compañías, empresarios, asociaciones provinciales y municipales, y asociaciones sectoriales y gremiales. A finales de 2004 contaba con 545.000 miembros pertenecientes a treinta y cuatro sectores económicos de treinta provincias y doscientas sesenta ciudades y regiones industriales.

Según el Código del Trabajo de 1994, la Ley de Sindicatos de 2001 y las Directrices de 2002, la presidencia del comité corresponde a la delegación de las autoridades de trabajo y seguridad social. Sin embargo, Clarke y Lee (2002) observaron que los comités municipales tenían tres representantes de cada parte y que la presidencia no la ocupaba dicha delegación, sino que su titular cambiaba por rotación entre las partes. En el Código del Trabajo de 1994 se especifica también que las delegaciones ministeriales han de representar, en los comités de consulta tripartita y por encima del nivel empresarial, los intereses tanto de los empleadores como de los trabajadores. Según la idea tradicional de que hay una unidad de intereses entre ambas partes, el representante de los empleadores no sólo debe salvaguardar los intereses de éstos sino también los de los trabajado-

res. En realidad, sin embargo, las organizaciones de empleadores defienden los intereses de las direcciones de las empresas, es decir, el beneficio, lo cual coincide también con los intereses del Estado. Políticamente, las organizaciones empresariales están subordinadas al Partido Comunista, al igual que los sindicatos. Constitucionalmente, los sindicatos han de representar a los trabajadores en los comités; sin embargo, como han de sostener los principios ideológicos del Partido Comunista —en este caso, la unidad de intereses entre empleadores y trabajadores—, se les exige también que representen y defiendan los intereses de ambas partes.

Esta subordinación de los representantes empresariales y sindicales ha sido confirmada por Clarke y Lee:

La consulta tripartita no es tanto un medio de participación de los empleadores en la consideración de los problemas laborales cuanto un canal por el que las empresas pueden dirigir sus peticiones a las autoridades municipales. [...] La Confederación Empresarial de China no representa eficazmente los intereses de los empleadores, ni la Confederación de Sindicatos representa eficazmente los intereses de los trabajadores. [...] ambas organizaciones están más influidas por el Partido y el Gobierno que por sus afiliados (2002, págs. 69 y 72).

Según estos mismos autores, es infrecuente que los funcionarios de la Confederación Empresarial de China o de la Confederación de Sindicatos tengan divergencias profundas con el Ministerio de Trabajo. En el gráfico 1 se ilustran las relaciones entre los representantes en los comités de consulta tripartita de nivel superior al de la empresa.

El Gobierno ha animado a los comités tripartitos a que establezcan en el seno de las empresas comités de mediación, de manera que los conflictos puedan resolverse internamente. Según las «Normas de organización y funcionamiento de los comités de mediación de empresa», de 2003, si una empresa tiene filiales, deben crearse comités de consulta tripartita tanto en ellas como en la firma matriz. En este nivel de empresa las tres partes representadas en los comités de consulta tripartita no son las mismas que en los otros niveles. Según el Cód-

Gráfico 1. Relaciones entre las partes que forman el comité de consulta tripartita de nivel superior al de la empresa

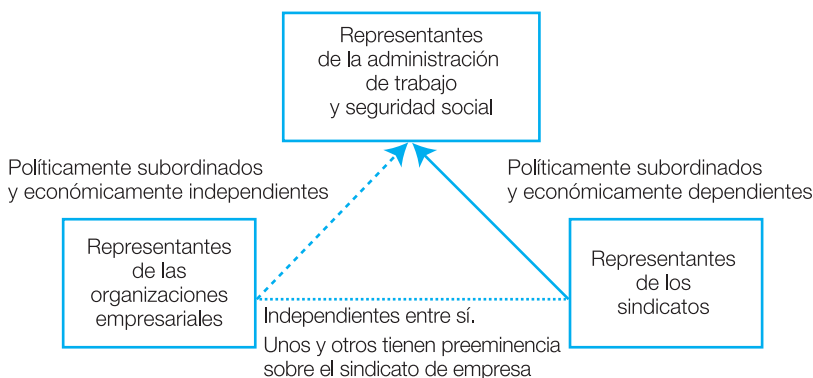
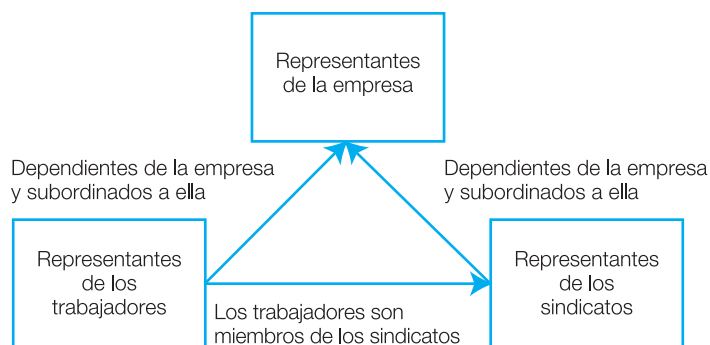


Gráfico 2. Relaciones entre las partes que forman el comité de consulta tripartita de empresa



go del Trabajo de 1994, los comités han de estar integrados por representantes de los trabajadores, del empleador y de los sindicatos, y la presidencia recae en estos últimos (capítulo 5, artículo 80).

El representante del empleador en el comité tripartito es el titular legal de la empresa: el propietario en las empresas privadas, y el director ejecutivo en las demás. Conforme al Código del Trabajo de 1994, el representante de los trabajadores ha de ser elegido por estos últimos o por el comité de empresa y ha de hacer valer sus intereses; en la realidad, sin embargo, suele ser designado por la dirección de la empresa. En la mayoría de las circunstancias, es dudosa la independencia de los representantes de los trabajadores, pues están subordinados tanto a la dirección de la empresa como a los sindicatos de empresa. Por añadidura, estos últimos dependen económicamente de la empresa respectiva, y sus cargos suelen ser designados por la dirección. En otras palabras, no es sólo que los sindicatos de empresa se hallen subordinados a la dirección de la empresa, sino que forman parte de ella. En el gráfico 2 se ilustran las relaciones entre las tres representaciones presentes en los comités de consulta tripartita de empresa.

Funciones de los comités de consulta tripartita

Resolución de conflictos laborales

En el sistema chino se anima a las partes enfrentadas a que diriman el conflicto mediante consulta, pero no se les concede la facultad de elegir al mediador. El Código del Trabajo de 1994 y la Ley de Sindicatos de 2001 especifican que la mediación correrá a cargo del comité de consulta tripartita del nivel que corresponda, con la excepción del órgano nacional. La consulta es muy usada para afrontar los problemas de relaciones de trabajo, y se suele aplicar antes de o en los procesos de arbitraje y también en los pleitos judiciales. Hay muchas razones para que se utilice tanto este mecanismo, entre otras que es económico en tiempo y dinero, así como el hecho de que está concebido para mantener la relación

entre unas partes que van a tener que seguir tratándose y que así pueden aprender a lidiar mejor los posibles conflictos con terceros en el futuro (Mo, 2000).

Cuando se produce un conflicto laboral, las partes implicadas pueden solicitar la mediación del comité tripartito de su empresa (conforme al Código del Trabajo de 1994, capítulo 5, artículo 79). La solicitud debe hacerse por escrito en un plazo de treinta días desde el comienzo del conflicto («Normas de organización y funcionamiento de los comités de mediación de empresa» de 1993, artículo 14). Para iniciar la mediación no es necesario el consentimiento de las dos partes enfrentadas. La consulta suele considerarse fallida cuando el comité de consulta tripartita no consigue un acuerdo en el plazo de treinta días («Normas sobre la solución de conflictos laborales» de 1993, artículo 10). Según Fu y Choy (2004), los comités tripartitos de la provincia de Jiangxi tramitaron 2.115 conflictos entre 2001 y 2003. Sólo ciento setenta y siete de ellos se resolvieron, es decir, un 8,4 por ciento. Por lo que parece, las cifras de Jiangxi son representativas de lo que sucede en todo el país. Los comités tripartitos analizados en otro estudio resolvieron entre el 5 y el 15 por ciento de los conflictos que se les habían cursado (Shen, 2007a). En ambos casos es probable que el índice de asuntos solventados fuera más alto si se incluyeran los conflictos resueltos una vez vencido el plazo obligatorio de treinta días.

Los trabajadores no suelen acudir mucho a los comités tripartitos: el 85 por ciento de los encuestados contestó que en caso de conflicto no buscaría la ayuda del comité de consulta tripartita (*ibíd.*). En general, cuando surge un conflicto, la persona agraviada suele dirigirse al sindicato o a las autoridades locales. El sindicato correspondiente (o el comité sindical que actúa en el nivel superior al de la empresa) o las autoridades locales procuran encauzar las acciones de las partes. Este recurso a los sindicatos o a los órganos locales parece indicar que los trabajadores prefieren que en la mediación participe una autoridad administrativa. El comité de consulta tripartita no suele intervenir si el conflicto está en manos de los sindicatos o de una oficina sectorial (órgano del Estado que administra todos los asuntos laborales y empresariales de un sector económico). Pese a ello, en algunas estadísticas oficiales los conflictos laborales resueltos por los comités tripartitos no figuran separados de los dirimidos con la única mediación de los sindicatos o las oficinas sectoriales (*ibíd.*).

Debido a la falta de estadísticas fiables, se desconoce cuántos conflictos laborales se han tramitado y resuelto en el conjunto del país mediante el sistema de consulta tripartita. No obstante, algunos datos empíricos apuntan a que el sistema ha sido relativamente ineficaz en la solución de los conflictos si lo comparamos con otros mecanismos que tienen ese mismo fin, en particular el arbitraje (*ibíd.*). Habida cuenta de su cobertura nacional, se diría que los comités de consulta tripartita han dado frutos modestos en este ámbito.

Esta ineficacia de la consulta tripartita frente a los conflictos laborales puede tener dos explicaciones. Primero, las autoridades no velan suficientemente por que se cumpla la decisión adoptada por el mediador. En el Código del Trabajo de 1994 y la Ley de Sindicatos de 2001 se anima a los comités de consulta tripartita a mediar en los conflictos laborales, pero no se les concede la

capacidad de resolverlos. A diferencia del arbitraje y del pleito judicial, los comités de consulta tripartita no pueden emitir un dictamen en los casos de que se ocupan, ya que se trata de un proceso voluntario. Además, aunque el Código del Trabajo de 1994 estipula que los acuerdos adoptados por el mediador en los conflictos laborales han de ser aplicados por las partes (artículo 80), éstas no están obligadas a llegar a un acuerdo por mediación ni, en su caso, a cumplirlo. Si la consulta no alcanza su objetivo, las partes pueden someter el asunto a arbitraje; ahora bien, la consulta puede proseguir, en su caso, durante el arbitraje o el pleito (artículo 77). Además, algunos conflictos son desencadenados por prácticas corruptas de la dirección de las empresas, reducciones masivas de la plantilla e impagos de salarios o cotizaciones sociales, situaciones que se derivan de las reestructuraciones o quiebras de empresas y que, técnicamente, se sitúan más allá de las atribuciones de los comités de consulta tripartita (Shen, 2007a).

La segunda explicación de la ineficacia de la consulta tripartita como medio de resolver conflictos es su parcialidad. Se suponía que los comités de consulta tripartita debían ser neutrales, pues el sistema se basaba en la idea de que los intereses de los empleadores coincidían con los de los trabajadores. Sin embargo, en su seno sólo las autoridades públicas y los comités sindicales de niveles superiores velan por los intereses de unos y otros. Las organizaciones de empleadores sólo representan los intereses de éstos, y, como el Gobierno ha dejado de gestionar directamente las empresas, las direcciones de éstas han asumido un poder casi ilimitado sobre las relaciones de trabajo. La administración del trabajo influye ahora menos en la gestión de unas empresas regidas por el beneficio y la competencia, especialmente si las condiciones de trabajo existentes son mejores que los niveles mínimos obligatorios, y ese vacío no ha sido llenado por los sindicatos. Se piensa también que los sindicatos de empresa forman parte de la dirección, y que, como tanto ellos como los representantes de los trabajadores son económicamente dependientes de la dirección de la empresa, son propensos a defender los intereses económicos de los empleadores (*ibid.*). Por ello, los comités tripartitos apenas han podido actuar como mediadores imparciales en la solución de los conflictos laborales. En la práctica, las reformas económicas han tendido a socavar la eficacia de los instrumentos de consulta tripartita con los trabajadores y han reforzado las prerrogativas de la dirección de las empresas hasta casi excluir a todos los demás, de manera que muchos directivos ven realmente con hostilidad la consulta a los trabajadores (Warner, 1995, y Whyte, 1999). De este modo, con los trabajadores buscando cauces rápidos e imparciales a los que dirigir sus quejas, la consulta tripartita se ha convertido en el último recurso a la hora de hacer frente a los conflictos laborales.

Reglamentación del trabajo

Las atribuciones de los comités de consulta tripartita en materia de investigación y análisis sobre los efectos de la reestructuración productiva y el desarrollo socioeconómico en las relaciones de trabajo, así como de aportación de sugerencias acerca del ajuste y la ordenación de estas relaciones, se han especificado

en varios instrumentos de obligado cumplimiento como, por ejemplo, el Código del Trabajo de 1994 y las Directrices. El Comité Nacional de Consulta Tripartita ha intervenido en la elaboración de normas y políticas nacionales de trabajo y seguridad social, así como de medidas para conciliar los intereses de las tres partes. Los reglamentos nacionales sobre la consulta colectiva — tanto el «Reglamento sobre los convenios colectivos» como las «Consideraciones sobre la consulta salarial colectiva en las empresas con inversión extranjera» y las «Directrices sobre la participación de los sindicatos en las consultas salariales» — se redactaron en numerosas rondas de consultas tripartitas (Clarke y Lee, 2002). De conformidad con el artículo 34 de la Ley de Sindicatos de 2001, los comités tripartitos provinciales y de condado se ocupan de las políticas regionales, fomentan el sistema de consulta tripartita y actúan como mediadores directos en los conflictos laborales, especialmente en los de carácter colectivo; por ejemplo, mediante el sistema de consulta las autoridades laborales regionales han establecido unas directrices marco sobre los niveles salariales y unos indicadores de costos laborales para las empresas. Sin embargo, ello da a entender que las organizaciones de empleadores y los sindicatos están políticamente subordinados al Gobierno y que los comités tripartitos no han logrado hacer valer de manera suficiente las opiniones de las tres partes (Shen, 2007a). Aunque la Confederación de Sindicatos marca el rumbo a sus secciones de empresa, esta función se ve coartada por sus estrechas relaciones con el Partido Comunista y con los poderes públicos. Por ejemplo, los sindicatos aspiran claramente a la independencia, aunque no han manifestado esta reivindicación de modo expreso porque el Partido Comunista considera que las organizaciones de trabajadores independientes son una amenaza a su autoridad. En las empresas, los sindicatos forman parte integrante de la dirección y sus funcionarios son designados y pagados por el propietario o por la dirección. Muchos dirigentes sindicales son, al mismo tiempo, directores de oficinas de la empresa o subdirectores generales. En las actuales circunstancias, los representantes de los trabajadores que desobedecieran las órdenes de la dirección de la empresa correrían el riesgo de ser degradados o despedidos (SHMTUC, 2002, y Shen, 2007a). Es evidente, por tanto, que los comités de consulta tripartita de empresa no suelen intervenir en el proceso de elaboración de las políticas.

Negociación colectiva

La Confederación de Sindicatos ha sido la fuerza promotora de la instauración del sistema de consulta tripartita, con el objetivo principal de fomentar la negociación colectiva y los convenios colectivos, aunque en China se suele hablar más bien de «consulta colectiva» (*ibid.*). Este propósito era, y de hecho sigue siendo, de especial importancia para la Confederación de Sindicatos ya que la reforma económica ha reducido sus cometidos tradicionales, que eran la realización de campañas de producción y la distribución de las prestaciones sociales (Zhu y Warner, 2005). El primer y dubitativo paso hacia la negociación colectiva se dio en diciembre de 2000, cuando el Gobierno anunció las «Medidas provi-

sionales sobre la negociación salarial colectiva», en las que se resumían los principios y pormenores que abrirían la posibilidad de efectuar subidas salariales mediante «consultas colectivas» entre la empresa y los sindicatos o los representantes de los trabajadores. En 2003 el Gobierno promulgó el «Reglamento sobre los convenios colectivos», que apuntaló la negociación entre trabajadores y empleadores en materia de salarios, jornada laboral, condiciones de trabajo, formación profesional y prestaciones sociales. En un estudio reciente se concluía que las empresas multinacionales instaladas en China que habían firmado convenios colectivos habían tenido menos conflictos laborales que las demás (Shen, 2007b). Sin embargo, una amplia proporción de los «contratos colectivos» que se celebran en el país son firmados por los sindicatos y la dirección de las empresas sin que haya habido una consulta o negociación de carácter colectivo (Shen, 2007a). Y, como no establecen nuevas condiciones de trabajo, muchos trabajadores ignoran su existencia o apenas se interesan por ellos (*ibíd.*). Ahora bien, las normas relativas a las consultas colectivas y los convenios colectivos han sido consagradas en la nueva Ley de Contratos Laborales que entró en vigor el 1.º de enero de 2008. Con este marco legislativo nuevo y más favorable es de esperar que la negociación colectiva florezca considerablemente en los centros de trabajo, aunque siga siendo incierto el rumbo que tome finalmente este proceso.

Pese a todo no hay unas directrices claras sobre el papel que va a desempeñar la consulta tripartita en la negociación colectiva, ni sobre los derechos y responsabilidades de los representantes o la forma en que han de alcanzar y llevar a la práctica los acuerdos. Como se señalaba en un estudio anterior, «el funcionamiento de los comités de consulta tripartita no cuenta aún con una base legislativa que determine sus procedimientos específicos en el marco de las amplias orientaciones establecidas por el Comité Nacional de Consulta Tripartita y transmitidas por conducto del Ministerio de Trabajo a sus departamentos provinciales y oficinas municipales» (Clarke y Lee, 2002, págs. 65 y 66). Además, ni en las «Medidas provisionales sobre la negociación salarial colectiva» ni en el «Reglamento sobre los convenios colectivos», ni tampoco en la nueva Ley de Contratos Laborales se concreta la función de los comités tripartitos.

En realidad, la «consulta colectiva» que defienden el Gobierno de China y la Confederación de Sindicatos es, sobre todo, un diálogo bipartito: entre empleadores y sindicatos o entre empleadores y trabajadores. El Gobierno quiere que los sindicatos aprovechen su gran número de afiliados para coordinar las relaciones laborales entre la dirección de las empresas y los trabajadores. Como se afirma en el «Reglamento sobre los convenios colectivos», «los representantes de los trabajadores serán designados por los sindicatos de empresa. Cuando no haya sindicato, los elegirán los trabajadores. El presidente del sindicato será el representante principal de los trabajadores». Aunque los sindicatos han acrecentado su influencia al intervenir en la fijación de las condiciones de trabajo que superan los mínimos obligatorios, la nueva Ley de Contratos Laborales restringe notablemente la función directa de los trabajadores en la negociación de convenios colectivos sin supervisión sindical. Según esta nueva ley, los «contra-

tos colectivos» serán firmados por el sindicato que represente a los trabajadores y por el representante de la empresa. Cuando no haya presencia sindical en el centro de trabajo, el firmante por parte de los trabajadores será un representante elegido por ellos con el asesoramiento del sindicato de nivel inmediatamente superior. Para facilitar la consulta, la Confederación de Sindicatos ha elaborado unos manuales sobre la negociación colectiva y ha capacitado a gran número de representantes sindicales y delegados de los trabajadores.

Como ya hemos señalado, en China la consulta colectiva ha versado hasta ahora sobre los salarios. Sin embargo, según un estudio realizado por la OIT, los comités de consulta tripartita no han participado en la fijación real de los salarios, y su papel a este respecto se ha limitado a:

- Establecer oficinas para la negociación salarial, dotando así al proceso de un marco institucional.
- Elaborar orientaciones para aplicar en la negociación.
- Facilitar a los sindicatos de base y a las empresas información sobre la legislación y las políticas aplicables, así como directrices sobre los incrementos salariales anuales y los costos de la mano de obra.
- Prestar asistencia concreta a las empresas, proporcionarles ejemplos de buenas prácticas y facilitarles asesoramiento específico (Fang, 2003).

Es de señalar, asimismo, que las atribuciones de los comités de consulta tripartita de empresa no se limitan a los problemas laborales. De hecho, según averiguaron Fu y Choy, «cuando están consolidados, los comités de mediación suelen intervenir también en asuntos que no son de orden laboral, de modo que actúan como un foro general de solución de controversias» (2004, pág. 17). Ahora bien, para Benson y otros el cometido de los sindicatos de empresa es «ayudar a la dirección a conseguir asentar una empresa productiva» (2000, pág. 191).

Análisis de la situación

A medida que avanza la reforma económica en el país las relaciones de trabajo se han hecho más complejas, prueba de lo cual es que se han propagado los conflictos laborales y la inestabilidad social. A partir de finales del decenio de 1990, y con el fin de forjar un instrumento con el que afrontar más eficazmente los problemas laborales, el Gobierno estableció el referido sistema de consulta tripartita en el que participan en diversos ámbitos y niveles las autoridades de la administración del trabajo, los sindicatos, las organizaciones de empleadores y los trabajadores. Organismos internacionales como la OIT, la Organización Mundial del Comercio y la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres han coadyuvado a la adopción de dicho sistema, abogando por que se instauraran en las relaciones laborales de China los mecanismos de diálogo social, las normas del trabajo de la OIT y el principio de una estructura «corporativista». El sistema chino de consulta tripartita enlaza también con algunas ideas del pensamiento socialista del Partido Comunista, a saber, que hay unidad de intereses entre trabajadores y empresas y que los conflictos laborales se han de resolver dentro de la propia empresa.

Las tres partes representadas en los comités de consulta tripartita difieren según el nivel en el que actúan, y lo mismo sucede con las funciones que desempeñan en las relaciones laborales. Mientras que por encima del nivel de la empresa están integrados por representantes del Ministerio de Trabajo, de los sindicatos y de los empleadores, en la empresa lo están por representantes del empleador, del sindicato y de los trabajadores. En todos sus niveles, salvo en el plano del órgano nacional, los comités de consulta tripartita han de intervenir en la solución de conflictos laborales, pero no han desempeñado eficazmente esta función debido a su escasa imparcialidad y a que sus resoluciones no poseen la fuerza jurídica suficiente para que sean llevadas obligatoriamente a la práctica. Por encima del nivel de la empresa participan, mediante las sugerencias que presentan a los órganos nacionales competentes, en la reglamentación del trabajo a escala nacional o regional. Pero su labor en este ámbito se ha visto menoscabada por la subordinación política de las tres partes al Partido Comunista y por el sometimiento de las organizaciones de empleadores al Gobierno. Los comités de consulta tripartita de empresa, en cambio, raras veces intervienen en la elaboración de las políticas debido a la situación de dependencia que padecen los sindicatos de empresa y los representantes de los trabajadores.

El motor principal de la consulta tripartita fue la Confederación de Sindicatos, que aspiraba sobre todo a que sirviera para convencer a los empleadores de que firmaran convenios colectivos, aunque, en realidad, muchos de éstos no son el resultado de consultas colectivas (Shen, 2007a). La Confederación de Sindicatos ve en el desarrollo de los convenios colectivos una oportunidad de fortalecer su propia posición de cara a la reforma económica y de legitimar su continuidad en la nueva época. Ahora bien, los comités de consulta tripartita no suelen participar en las consultas colectivas que se llevan a cabo, porque éstas son ante todo un mecanismo bilateral: entre los sindicatos y la dirección o entre los trabajadores y la dirección. De ahí que este *modus operandi* del sistema chino de consulta tripartita tenga diferencias considerables con el modelo de la OIT. En el cuadro 1 figura una comparación de las funciones y características de ambos.

Cuadro 1. Comparación entre el modelo de la OIT de consulta tripartita y el sistema chino

Función	Modelo de la OIT	Sistema chino
Resolución de conflictos laborales	El órgano tripartito es un mediador neutral	Los comités de consulta tripartita no son neutrales
Elaboración de normas del trabajo	Las tres partes son independientes e iguales	Todas las partes están subordinadas al Partido Comunista, y los sindicatos de empresa y los representantes de los trabajadores están subordinados a los empleadores
Negociación colectiva	El órgano tripartito da su aceptación a los agentes negociadores; debe haber un representante independiente de los trabajadores	Los comités de consulta tripartita no tienen la facultad de aceptar a los agentes negociadores; el sindicato o el representante de los trabajadores no son independientes

A pesar de esas diferencias, estimamos que el actual sistema chino de consulta tripartita es un primer paso hacia la negociación colectiva, conclusión que basamos en varias razones. Primero, la consulta tripartita se ha venido defendiendo como un medio de promover la negociación colectiva y los convenios colectivos y, de hecho, ha desempeñado un papel decisivo al respecto porque el tripartismo ha contribuido a convencer a los empleadores de que aceptaran seguir este camino. Además, el respaldo del Gobierno al Convenio de la OIT sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98), unido al carácter y la amplia difusión de los comités de consulta tripartita, coloca a éstos en una buena situación para supervisar las negociaciones y los convenios.

Segundo, el sistema de negociación colectiva chino es distinto del occidental en el sentido de que no existe en el país ninguna organización de trabajadores independiente. Sin embargo, hay ya algunos indicios de que los sindicatos chinos están consiguiendo cada vez más autonomía, y, dado el ritmo de la reforma económica, no hay razón alguna para que esta tendencia no prosiga en el futuro. Así, Shen y Leggett (2007) sostienen que ya han aparecido sindicatos regionales, propiciados por los niveles más altos de la jerarquía sindical, que son independientes de los empleadores y que representan a todos los trabajadores de la región correspondiente.

Tercero, como el sistema de negociación colectiva se ha visto reforzado por su inclusión en la nueva Ley de Contratos Laborales, cabe esperar que la negociación al estilo occidental registre un crecimiento considerable, aunque no debe subestimarse el tiempo que se necesita para llevar a cabo una transformación de este género. Seguirá extendiéndose a la vez la consulta tripartita, si bien circunscrita al naciente sistema de negociación colectiva. Por consiguiente, la consulta tripartita debe contribuir de un modo significativo a conciliar las reformas de tipo económico y de orden laboral, y bien puede ser una fuerza decisiva para llegar a un sistema más auténtico de negociación colectiva en el porvenir.

Conclusión

El sistema chino de consulta tripartita es fruto de una reforma cada vez más profunda de la economía, del hecho de que el Estado haya dejado de gestionar directamente las empresas y del recrudecimiento de los conflictos laborales. Aunque el sistema se ha establecido en la mayor parte del país, apenas se han estudiado sus características, funciones y perspectivas. Con el presente artículo hemos querido enriquecer la bibliografía al respecto estudiando el desarrollo y la estructura del sistema, con especial atención a sus funciones en las relaciones de trabajo. La adhesión a la consulta tripartita ha sido impulsada por los mismos argumentos políticos y administrativos que condujeron a China a ratificar el Convenio de la OIT sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, de 1949 (núm. 98). Pese a que presentan diferencias fundamentales en cuanto a la solución de conflictos, la elaboración de las normas del trabajo y la negociación colectiva respecto del modelo que prescribe la OIT, sostenemos aquí que los comités de consulta tripartita representan un primer paso importante hacia

la negociación colectiva auténtica. Queda por ver si China hará suyas también las otras funciones que la OIT asigna a la consulta tripartita en el mundo del trabajo.

Bibliografía citada

- ACFTU (Confederación de Sindicatos de China). 2005. *Blue paper on the role of Chinese trade unions in safeguarding the legitimate rights and interests of workers (2004)*. Pekín. Se encuentra en: <<http://www.sa8000.org.cn/NewsCenter/1235.html>> [consultado el 9 de agosto de 2006].
- ACTU (Consejo de Sindicatos de Australia). 2006. *A fair go at work: Collective bargaining*. Se encuentra en: <<http://www.asutax.asn.au/hello/actufair.pdf>> [consultado el 7 de junio de 2008].
- Benson, John; Debroux, Phillipe; Yuasa, Masae, y Zhu, Ying. 2000. «Flexibility and labour management: Chinese manufacturing enterprises in the 1990s», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 2, págs. 183-196.
- Brown, William; Deakin, Simon; Nash, David, y Oxenbridge, Sarah. 2000. «The employment contract: From collective procedures to individual rights», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, núm. 4 (diciembre), págs. 611-629.
- Clarke, Simon, y Lee, Chang-Hee. 2002. «The significance of tripartite consultation in China», *Asia Pacific Business Review*, vol. 9, núm. 2 (invierno), págs. 61-80.
- ; —, y Li, Qi. 2004. «Collective consultation and industrial relations in China», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, núm. 2 (junio), págs. 235-254.
- De Silva, Sriyan. 1997a. *Tripartism, employers and their organizations*. Ginebra, OIT. Se encuentra en: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srstripa.htm>> [consultado el 9 de junio de 2008].
- . 1997b. *The changing focus of industrial relations and human resource management*. Trabajo presentado en un seminario de la OIT sobre organizaciones de empleadores en Asia-Pacífico en el siglo XXI, celebrado en Turín, del 5 al 13 de mayo de 1997. Se encuentra en: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsirhrm.htm>> [consultado el 9 de junio de 2008].
- . 1996. *Collective bargaining negotiations*. Ginebra, OIT. Se encuentra en: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srscharg.htm>> [consultado el 9 de junio de 2008].
- Fang, Dan. 2003. *Research report on wage determination and workplace management in China*. Ginebra, OIT. Se encuentra en: <<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/beijing/download/training/wage.pdf>> [consultado el 9 de junio de 2008].
- Fox, Jeremy B.; Donohue, Joan M., y Wu, Jinpei. 2005. «The arbitration of labour disputes in China today: Definition and implications», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 17, núm. 1, págs. 19-29.
- Fu, Hualing, y Choy, D.W. 2004. «From mediation to adjudication: Settling labour disputes in China», *China Rights Forum*, vol. 3, págs. 17-22.
- GAO (Oficina de Contabilidad de los Estados Unidos). 2002. *Collective bargaining rights. Information on the number of workers with and without bargaining rights*. Informe a los peticionarios del Congreso, Senado de los Estados Unidos, documento GAO-02-853, septiembre. Se encuentra en: <www.gao.gov/new.items/d02835.pdf> [consultado el 9 de junio de 2008].
- Honeyman, Christopher, y Yawarajah, Nita. 2003. «Mediation», en Guy Burgess y Heidi Burgess (directores): *Beyond intractability*, Boulder (Colorado), University of Colorado Conflict Research Consortium. Se encuentra en: <<http://www.beyondintractability.org/essay/mediation>> [consultado el 9 de junio de 2008].
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2006. *Solución de conflictos laborales en 2005* (en chino). Se encuentra en: <http://www.molss.gov.cn/gb/ywzn/2006-06/08/content_119054.htm> [consultado el 8 de junio de 2008].

- . 2002. *Directrices sobre el establecimiento de un sistema solvente de consulta tripartita para las relaciones laborales* (en chino). Elaborado conjuntamente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Confederación Empresarial de China (*Qiyie lianhehui*) y la Asociación de Directivos de Empresa de China (*Qiyejia xiehui*). Pekín, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de China. Se encuentra en: <http://www.molss.gov.cn/trsweb_gov/mainframe.htm>.
- Mo, John. 2000. «Probing labour arbitration in China», *Journal of International Arbitration*, vol. 17, núm. 5, págs. 19-83.
- Ng, Sek Hong, y Warner, Malcolm. 1998. *China's trade unions and management*. Londres, Macmillan, y Nueva York, St Martin's Press.
- OIT. 1999. *Fecha, lugar y orden del día de la 89.ª reunión (2001) de la Conferencia Internacional del Trabajo*. Documento del Consejo de Administración GB 274/3. Ginebra. Se encuentra en: <<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb274/gb-3.htm>> [consultado el 22 de febrero de 2007].
- Shen, Jie. 2007a. *Labour disputes and their resolution in China*. Oxford, Chandos Publishing.
- . 2007b. «Approaches to international industrial relations in Chinese multinational corporations», *Management Revue*, vol. 18, núm. 4, págs. 1-17.
- . 2006. «Analysis of changing industrial relations in China», *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 26, núm. 3 (agosto), págs. 347-368.
- , y Leggett, Christopher. 2007. «Contradictions in Chinese unionism», *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 27, núm. 2, págs. 227-244.
- SHMTUC (Consejo de Sindicatos del Municipio de Shanghai). 2002. *Lao Dong Guang Xi Diaocha* (Encuesta sobre Relaciones Laborales). Shanghai.
- Simpson, William R. 1994. «The ILO and tripartism: Some reflections», *Monthly Labour Review*, vol. 117, núm. 9 (septiembre), págs. 40-45. Se encuentra en: <<http://www.bls.gov/opub/mlr/1994/09/contents.htm>> [consultado el 13 de marzo de 2007].
- Trebilcock, Anne (directora). 1994. *Towards social dialogue: Tripartite cooperation in national economic and social policy-making*. Ginebra, OIT.
- Warner, Malcolm. 1995. *The management of human resources in Chinese industry*. Londres, Macmillan.
- , y Ng, Sek Hong. 1999. «Collective contracts in Chinese enterprises: A new brand of collective bargaining under 'market Socialism'?,» *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, núm. 2 (junio), págs. 295-314.
- Whyte, Martin King. 1999. «The changing role of workers», en Mesle Goldman y Roderick MacFarquhar (directores): *The paradox of China's post-Mao reforms*. Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, págs. 173-96.
- Yu, Xiaomin. 2005. *State-intervened legal activism: Case studies of labor unrest at foreign invested enterprises in south China*. Hong Kong, Centro de Estudios Chinos de la Universidad de Hong Kong. Se encuentra en: <http://www.usc.cuhk.edu.hk/wk_wzdetails.asp?id=3299> [consultado el 9 de junio de 2008].
- Zhu, Ying, y Warner, Malcolm. 2005. «Changing Chinese employment relations since WTO accession», *Personnel Review*, vol. 34, núm. 3, págs. 354-369.
- ; —, y Rowley, Chris. 2007. «Human resource management with 'Asian' characteristics: A hybrid people-management system in East Asia», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, núm. 5 (mayo), págs. 745-768.