

Relaciones del trabajo, sindicatos y empleo en empresas multinacionales. Un estudio a partir de la encuesta a filiales de Argentina.

Marcelo Delfini y Juan Montes Cató.

Cita:

Marcelo Delfini y Juan Montes Cató (2016). *Relaciones del trabajo, sindicatos y empleo en empresas multinacionales. Un estudio a partir de la encuesta a filiales de Argentina. II Congreso de la Asociación Argentina de Sociología. Asociación Argentina de Sociología, Villa María.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-046/102>

Relaciones del trabajo, sindicatos y empleo en empresas multinacionales. Un estudio a partir de la encuesta a filiales de Argentina. Marcelo Delfini y Juan Montes Cató (CEIL-Piette, CONICET)

Desde hace tres décadas, las empresas multinacionales (EMN) son actores predominantes de la economía mundial, lo que las convierte en agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas ideológicas-culturales de carácter transnacional que trascienden los ámbitos de los Estados Nacionales. Dentro de esas prácticas podemos referir a aquellas vinculadas con las relaciones laborales, en este sentido una amplia literatura internacional ha dado cuenta de las modificaciones que las EMN introducen en las relaciones laborales de los diferentes países de instalación con el fin de homogeneizar las prácticas de empleo a nivel mundial, cuya tendencia es flexibilizar las relaciones laborales a partir de un cambio en la gestión de la fuerza de trabajo tendientes a transformar las relaciones colectivas de trabajo en relaciones individualizadas.

La ponencia que se presenta busca establecer las características de las relaciones laborales que se desarrollan en filiales de las EMN instaladas en Argentina, tomando como indicadores centrales la gestión de la fuerza de trabajo y la presencia sindical en los espacios de trabajo. Además, se intenta determinar cuál es la vinculación entre las estrategias de relaciones laborales y un conjunto de variables de carácter estructural como, el país de origen de las firmas, la actividad económica, el momento de inicio de las operaciones en el país y el tamaño de las filiales.

El análisis que se lleva adelante parte de las siguientes preguntas: ¿Qué prácticas de gestión de la fuerza de trabajo son implementadas por las firmas? ¿Cuáles son las estrategias resultantes en torno a las relaciones laborales? ¿Existe homogeneidad en la aplicación de las estrategias? ¿Qué variables estructurales son centrales para explicar el comportamiento de las EMN en materia de relaciones laborales?

Para alcanzar los objetivos, se presenta una tipología analítica desarrollada a partir de la bibliografía y estudios previos realizados en torno a la problemática planteada, que busca dar cuenta de las estrategias de relaciones laborales de las EMN. Posteriormente y a partir de la encuesta a filiales de EMN realizada en el marco del proyecto donde se inscribe la presente ponencia, se lleva adelante un análisis que busca establecer las probabilidades que tienen las empresas de adoptar algunas de las estrategias de relaciones laborales elaboradas a partir de la tipología realizada previamente.

Palabras clave: multinacionales, relaciones de trabajo, sindicatos

Introducción

Desde hace tres décadas, las empresas multinacionales (EMN) son actores predominantes de la economía mundial, lo que las convierten agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas ideológicas-culturales de carácter transnacional que trascienden los ámbitos de los Estados Nacionales. Dentro de esas prácticas podemos referir a aquellas vinculadas con las relaciones laborales, en este sentido una amplia literatura internacional ha dado cuenta de las modificaciones que las EMN introducen en las relaciones laborales de los diferentes países de instalación con el fin de homogeneizar las prácticas de empleo a nivel mundial, cuya tendencia es flexibilizar las relaciones laborales a partir de un cambio en la gestión de la fuerza de trabajo tendientes a transformar las relaciones colectivas de trabajo en relaciones individualizadas.

La ponencia que se presenta busca establecer las características de las relaciones laborales que se desarrollan en filiales de las EMN instaladas en Argentina, tomando como indicadores centrales la gestión de la fuerza de trabajo y la presencia sindical en los espacios de trabajo a partir de un desarrollo descriptivo. Además, se intenta determinar cuál es la vinculación entre las estrategias de relaciones laborales y un conjunto de variables de carácter estructural como, el país de origen de las firmas, la actividad económica, el momento de inicio de las operaciones en el país y el tamaño de las filiales.

El análisis que se lleva adelante parte de las siguientes preguntas: ¿Qué prácticas de gestión de la fuerza de trabajo son implementadas por las firmas? ¿Cuáles son las estrategias resultantes en torno a las relaciones laborales? ¿Existe homogeneidad en la aplicación de las estrategias? ¿Qué variables estructurales son centrales para explicar el comportamiento de las EMN en materia de relaciones laborales?

Para intentar dar respuesta a estas preguntas, se presentan los resultados preliminares de la encuesta a filiales de EMN realizada en el marco del proyecto donde se inscribe la presente ponencia. Al respecto, se lleva adelante un análisis de carácter descriptivo en torno a la gestión de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales, tomando como ejes los rasgos estructurales de las firmas - Localización de la matriz, tamaño, año de ingreso al mercado local y Sector de actividad-

El estudio sobre las filiales locales de EMN, cobra dimensión si se tiene en consideración que en Argentina, la incorporación de capitales transnacionales ha crecido de manera tal que la ha convertido en una economía altamente transnacionalizada. En este sentido, durante la década del '90 la Argentina asistió a un proceso de creciente extranjerización de su economía. En esos años el ingreso de capitales extranjeros impactó en la estructura productiva, modificándola y convirtiendo al país en una de las economías más transnacionalizadas del mundo (Ramos y Dinenzon, 2010; Fernández Bugna y Porta, 2011). Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) el número de empresas con participación de

capitales extranjeros entre las 500 firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993 a 324 en 2009, aunque alcanzó el pico de 340 en el año 2002. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó de 62% en 1993 al 81% en 2009 (ENGE-INDEC, 2010).

Por su parte, en términos de presencia de EMN, las filiales que operaban en la Argentina en 2012 eran 1.719, siendo 24% de ellas de origen Norteamericano, en tanto que las filiales cuyas casas matrices se encuentran en Alemania, Italia, Francia y España representaban 37%, mientras que 15% de firmas corresponden a filiales de otros países de Europa. En términos de actividades, 30% son firmas industriales, 36% pertenecen al sector servicio y 22% a comercio, mientras que el 12% restante corresponde a extractivas y vinculadas a la agricultura, ganadería y pesca. El conjunto de estas firmas emplea aproximadamente a 700.000 trabajadores, un 12% del empleo privado registrado.

1.- Las EMNs en el marco de la globalización

En el marco del proceso de globalización las EMN constituyen actores predominantes a partir de su poder económico, influyendo en el desempeño de las economías nacionales. Un indicador del peso de las EMN se ve reflejado en el comportamiento de la inversión extranjera directa (IED) a nivel mundial. De acuerdo con la UNCTAD, en 2010 la IED alcanzó 1,24 billones de dólares. A su vez, ese mismo año, las EMN generaron en sus países de origen y en el extranjero un valor agregado cercano a 16 billones de dólares lo que representa aproximadamente una cuarta parte del PIB mundial total. Un dato significativo que se destaca a partir del último informe de la UNCTAD, es el papel que adquieren las economías en desarrollo o en transición ya que en el último año fueron receptoras de más de la mitad de las corrientes mundiales de IED, en tanto que las corrientes dirigidas a los países desarrollados continuaron declinando (UNCTAD, 2011).

Los estudios realizados sobre EMN han considerado diferentes variables para dar cuenta de la difusión de las prácticas y relaciones laborales a través de las compañías multinacionales, lo que conduce a que su abordaje sea de difícil aprehensión. Para Pulignano (2006), los enfoques sobre la gestión de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales en las multinacionales se concentran en dos ejes. En primer lugar, sobre el país de origen de la EMN y los efectos que esto tiene sobre las subsidiarias. Estos estudios dan cuenta de los elementos institucionales del país de origen, la cultura y las formas de gobernanza corporativa como condicionantes de la gestión de la compañía (Pulignano, 2006 y Bélanger, et al, 2003).

En segundo lugar, están los estudios que analizan las subsidiarias y las formas en que los sistemas institucionales, políticos y culturales mediatizan los efectos de la casa matriz. En este sentido, estos

enfoques hacen énfasis en los aspectos vinculados con los sistemas de adaptación de las EMN a los escenarios nacionales y el nivel de autonomía que detentan las filiales.

Otra de las temáticas referidas a las EMN remite a la importancia de los procesos de homogeneización de su operatoria, como consecuencia de la profundización de la globalización. En el ámbito de las relaciones laborales, estas discusiones han resultado en la controversia sobre la convergencia/divergencia de la gestión de la fuerza de trabajo y de los sistemas de relaciones laborales a nivel transnacional.

Los estudios producidos en este marco pretenden indagar sobre dos cuestiones centrales, la primera es analizar el grado de homogeneización o heterogeneización en la aplicación de prácticas de empleo y relaciones laborales en toda la EMN y la segunda es observar el impacto que tienen esas prácticas sobre los sistemas nacionales de relaciones laborales y determinar en qué medida eso conduce a un proceso de convergencia o si, por el contrario, se desarrollan procesos de divergencia.

La corriente de la convergencia sostiene que la internacionalización de la producción conlleva a que se produzca una homogeneización entre los sistemas de relaciones laborales y de gestión de la fuerza de trabajo, según la cual las EMN tienden a extrapolar su funcionamiento hacia las filiales, impactando en las políticas de empleo de los países donde se instalan. La corriente de la divergencia establece que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo propias de las EMN se inscriben en marcos específicos de instalación, lo cual implica que se encuentran condicionadas y restringidas por los sistemas de relaciones laborales de cada uno de los países donde se instalan las firmas. Esta corriente de ideas impediría considerar la existencia de modelos dominantes y comunes asociados a cada EMN, y afirmar más bien la existencia de múltiples modelos que responden a la adaptación de cada filial al contexto en el que se instala.

Tradicionalmente, las investigaciones comparadas de relaciones laborales/industriales toman como referencia la teoría de la convergencia. Según la premisa principal de esta última, existe una tendencia global de la tecnología y del mercado asociada con la industrialización que impulsa los sistemas nacionales de relaciones laborales hacia la uniformidad o “convergencia”, desembocando en un modelo común (Senén González, 2005 y 2006). En los últimos años, la globalización puso nuevamente en debate la idea de una convergencia hacia un mismo modelo, más allá de las especificidades de los sistemas nacionales (Womack et al. 1990).

Si bien la distinción entre convergencia/divergencia supone una definición analítica que los casos empíricos pueden matizar, hay autores que hacen mayor hincapié en uno u otro polo de esa distinción. Así, en Ferner y Edwards (1995) y en Ferner y Quintanilla (2002) se destacan los procesos de convergencia, enfatizando el papel que desempeñan el país de origen de la EMN y los canales de control diseñados desde la matriz. En este sentido, se argumenta que las subsidiarias son

afectadas por “canales de influencia” -tales como las líneas jerárquicas de control, los planes de negocios, las políticas generales, el control cultural dado por el sistema de valores difundido y compartido por la organización, y por lo general plasmado en la “misión” corporativa-. Este proceso de convergencia puede incidir sobre las políticas de empleo y las relaciones laborales propias de los lugares en los que se instalan las subsidiarias.

Otros enfoques establecen que existe una diversidad de modelos en torno a las relaciones laborales, no sólo entre diferentes países sino también dentro de un mismo país e incluso en un mismo sector o empresa, no pudiéndose observar tendencias específicas y poniendo de manifiesto la divergencia existente en las relaciones laborales (Ferner y Hyman 1998; Vernon y Rees 2001).

Por otra parte los estudios neo institucionalistas, cercanos a la idea de la divergencia, establecen que las EMN operan bajo la lógica de la “doble institucionalidad”, la cual refiere a que las prácticas en las filiales son desarrolladas en contextos institucionales diferentes vinculados, por un lado a la institucionalidad de la misma empresa enmarcada en el país de origen y por otro en torno al país receptor (Ferner et al 2011). También en este marco se incorpora la idea de “distancia institucional”, la cual remite a las distancias regulatorias e institucionales que separan al entorno en que se desarrollan las prácticas de gestión entre la casa matriz y las filiales. No obstante, estas situaciones pueden ser definidas por una lógica de “diferenciación forzada”, según la cual las divergencias no se dan por una mayor autonomía de la filial para imponer prácticas de relaciones laborales, sino que reflejan la influencia del país de instalación, sus instituciones y su cultura, impidiendo que la filial se comporte del mismo modo que la casa matriz (Saka, 2002; Gunnigle et. al., 2007; Lamare, et al, 2009; Kahacová, 2007).

Dentro de una posición que busca integrar las ideas de convergencia y divergencia, se puede ubicar el estudio realizado por Katz y Darbishire (2000), quienes reconocen la existencia de tendencias comunes -denominadas “convergencia”- y de cambio en las relaciones laborales -descentralización e individualización de la negociación, aumento de la comunicación directa entre empleados y gerentes-. Estas tendencias dan origen a cuatro modelos de gestión de la fuerza de trabajo en los diferentes países analizados: a) un modelo de empleo de bajo salario; b) un modelo basado en la gestión de recursos humanos; c) un modelo de orientación japonesa, y d) un modelo de grupos articulados.

Más allá de esta taxonomía, los autores mencionados confirman la existencia de una sustancial variación entre países en cuanto al significado, la modalidad de implementación y las consecuencias de esas prácticas de gestión. De esta manera, el marco institucional de cada país sigue teniendo un rol clave para explicar los comportamientos de las firmas multinacionales en los diferentes países.

2 Las Estrategias empresarias hacia los sindicatos

En sintonía con las preocupaciones referidas, desde diferentes perspectivas han analizado las relaciones laborales y las estrategias empresarias hacia los sindicatos, dando lugar a numerosos estudios que han expuesto las prácticas hacia los sindicatos en los diferentes niveles que integran las relaciones laborales. Algunos se concentraron en la observación de las condiciones brindadas por el sistema de relaciones laborales en un nivel macro, estableciendo el efecto de las leyes y normas a favor de las prácticas anti sindicales, siendo utilizadas por los empresarios en los espacios de trabajo (Gall, 2009). Otros estudios, en cambio, han puesto el acento sobre las diferencias existentes entre las empresas de nueva y vieja instalación, observando que entre las primeras había un claro predominio por evitar la intervención sindical en los espacios de trabajo. En este sentido, y en el marco de las reformas liberales, las firmas de nueva instalación y vinculadas con nuevos sectores de alta tecnología buscaron mecanismos para evitar la representación gremial en esas firmas (Gunnigle, et al 2007). Una muestra de ello es la extensión del fenómeno denominado como *doublebreasting*. Esta práctica surgida en la actividad de la construcción en EE UU, fue posteriormente trasladada a diferentes sectores de actividad y consiste básicamente en una representación sindical heterogénea al interior de una misma firma, por lo cual la presencia del sindicato no se verifica en la totalidad de los establecimientos o plantas. Esta estrategia, dio lugar a la apertura de nuevos establecimientos con el fin de imponer un formato de representación que pudiera escapar a las organizaciones sindicales (Gunnigle, et al., 2007).

Bajo estas lógicas se han llevado adelante un conjunto de análisis que buscaron dar cuenta de las prácticas antisindicales desarrolladas por las firmas multinacionales, ubicando a las empresas de origen estadounidense como las firmas donde se despliega con mayor énfasis la práctica del *doublebreasting* (Gunnigle et al, 2011).

Otros estudios sobre las estrategias hacia los sindicatos han puesto de relieve la integración de los diferentes niveles. En este sentido, tanto los factores macro, que generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de las prácticas anti sindicales, como los elementos relativos al interior de la firma, vinculados a las prácticas de gestión, inciden en la desvinculación de los trabajadores respecto de los sindicatos o bien, no posibilitan la intervención de éstos últimos en los ámbitos laborales. Estos estudios ponen en evidencia el conjunto de normas que conducen a una pérdida de poder de los sindicatos y muestran las estrategias anti sindicales desarrolladas a partir de los procesos de tercerización, cierre de empresas, contratos diferenciales para los empleados, políticas agresivas hacia los sindicatos, políticas de selección y reclutamiento de personal y el impedimento de incorporar personal con trayectoria ligada a las organizaciones sindicales (Cooper et al., 2009).

En esta dirección, un conjunto de análisis han puesto de manifiesto el efecto de la incorporación de ciertas formas de gestión de la fuerza de trabajo como estrategias antisindicales. Estas prácticas que

buscan dominar el escenario en la empresa son principalmente aquellas asociadas con la comunicación hacia los empleados, mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, participación de los trabajadores, mecanismos de selección de personal, capacitación para la implicación, evaluación de desempeño y pagos por rendimiento, entre otros (Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003, Lavelle et al., 2010; Dundon et al., 2006; Cooper et al, 2009).

Por su parte, trabajos sobre las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en Argentina, indican que las empresas habrían emprendido un camino tendiente a individualizar las relaciones laborales, a desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar a los sindicatos y a romper las solidaridades generadas en los espacios de trabajo (Delfini, 2010; Delfini y Roitter, 2007).

También otros estudios referidos a Argentina, han considerado las formas de gestión de la fuerza de trabajo en el marco de la crisis del sindicalismo a partir de los efectos sobre los sujetos que tienen estas prácticas (Ventrici, 2010; Montes Cató, 2006; Figari 2004). No obstante, el avance que significan estos trabajos, no incorporan al análisis los efectos del país de origen en relación a las prácticas, ni los elementos que intervienen en las formas de adaptación en la empresa.

Estudios realizados específicamente en relación a las EMN en Argentina (Tomada y Senén 1998, Tomada, 1999; Senén González, 2006) han dado cuenta de los cambios operados en el desarrollo de las relaciones laborales en el nivel de la empresa, aunque estas nuevas prácticas conviven con formas institucionales que siguen vigentes de periodos anteriores. De esta manera, mientras se desarrollan procesos de transformación en las empresas, se mantiene la estructura central de las relaciones laborales y en ese marco de la negociación colectiva.

Otros trabajos han mostrado las relaciones existentes entre la gestión de recursos humanos y sus efectos sobre las lógicas colectivas de las relaciones laborales en las firmas (Tomada, 1999, Senén González, 2002; Palomino, 2000 y Drolas et al; 2005). Asimismo, algunos estudios han puesto de relieve las prácticas de gestión de recursos humanos como elemento a considerarse en el marco de la crisis del sindicalismo a partir de los efectos sobre los sujetos que tienen estas prácticas (Montes Cató, 2006; Figari 2004) No obstante, el avance que significan estos trabajos, no incorporan al análisis los efectos del país de origen en relación a las prácticas y ni los elementos que intervienen en las formas de adaptación en la empresa.

3.- Abordaje metodológico

El estudio está basado en una encuesta aplicada a gerentes de recursos humanos y/o relaciones laborales de empresas multinacionales en el marco de dos proyectos de investigación¹. Para este

¹ Los proyectos corresponden a “Empresas Multinacionales: Gestión de la fuerza de trabajo y respuestas sindicales 2003-2013” PICT Agencia de Promoción Científica y a “Empresas Multinacionales en Argentina. Análisis sobre su impacto en la economía, las relaciones laborales y las estrategias sindicales 2003-2013”, PIP 11220130100408CO CONICET.

estudio, se considera como multinacional a aquellas empresas extranjeras con filiales o subsidiarias en Argentina. Según datos obtenidos por medio de cámaras de comercio bilaterales, se pudo constatar la existencia de 1700 empresas multinacionales, siendo nuestro universo un total de 1576 firmas, ya que se consideraron industria, servicio, comercio y provisión de electricidad gas y agua ubicadas en los grandes centros urbanos. Los datos presentados son provisorios y reportan algunos de los hallazgos obtenidos hasta el momento. A su vez, corresponden a la primera etapa de relevamiento realizada entre los meses de octubre y diciembre de 2015. En total se recupera información de 57 encuestas de los sectores de industria, comercio y servicio. El instrumento de recolección está dividido en 6 bloques que incluye información general de la empresa, características del empleo, relaciones laborales, organización del trabajo, gestión de recursos humanos, gestión de actividades. A partir de ello, se pueden construir indicadores de carácter estructural, como los que se presentan en el cuadro 1. Para el caso de año de ingreso al mercado local se tuvo en consideración, no sólo ello sino la compra por parte del principal accionista. En torno al tamaño de la EMN, se considera tanto a nivel mundial como local. Para el primer caso, se consideraron pequeñas aquellas empresas cuyo empleo a nivel mundial era menor a 7.000, las medianas entre esta cantidad de empleados y los 30.000 y las grandes que excedían esa cifra. Para el caso del tamaño en Argentina, se tomaron como pequeñas las de menos de 150 empleados, en tanto las medianas entre 151 y 400 y las grandes las que superan este número de empleados. En términos de localización, se tuvo en consideración la ubicación de la casa matriz, que por una cuestión de representatividad, hasta el momento se categorizó, como muestra el cuadro de referencia.

Cuadro 1: Características de las EMN relevadas.

Características		%
Año de Instalación, compra o fusión	Antes de 1975	21
	Entre 1976 y 1989	0
	Entre 1990 y 2002	53
	Entre 2003 y 2010	26
	Después de 2010	0
Tamaño a nivel Mundial	Pequeña	32
	Mediana	37
	Grande	32
Tamaño Argentina	Pequeña	37
	Mediana	26

	Grande	37
Localización	Europa	26
	Otros	26
	EE.UU	47
Actividad	Industria	32
	Comercio	16
	Servicios	53

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a EMN 2015-2016.

En el próximo apartado se presentan resultados básicos del relevamiento realizado hasta el momento, en torno a las relaciones laborales y la gestión del trabajo en este conjunto de firmas.

4.- Gestión de la fuerza de trabajo y relaciones laborales

Un elemento para caracterizar el perfil de empresas estudiadas está relacionada con el destino en la distribución de la ventas (exclusivamente al mercado interno, predominantemente al mercado interno o diversificadas) en cuanto demarca la proyección de la empresa y su producción y en segundo lugar con la dinámica del empleo en relación a si a partir de la crisis del 2009 y su derivación a partir del 2011 (como atestigua la dinámica del mercado de trabajo) en el período 2011-2015 tendió a mantenerse, disminuir o aumentar el empleo en las empresas.

En primer lugar se observa que de las empresas multinacionales en su mayoría tiene al mercado interno como único o principal mercado. 47% de ellas orientan su actividad exclusivamente al mercado interno y 37% predominantemente, siendo solo el 16% de las empresas relevadas las que orientan más del 40% a mercado externos.

Al analizar las empresas multinacionales en relación al mercado de trabajo un dato que resalta en relación al empleo es que en más de la mitad de las empresas relevadas el empleo tendió a disminuir (52%) en el período 2011-2015, volviéndose más aguda esta problemática en empresas medianas (100%) y de origen europeo (80%) y en las ubicadas en el sector industria y comercio (67% para cada una).

Cuadro 2: Características de las empresas según variación del empleo y el origen de sus ingresos en Argentina

Características	Empleo 2011-2015			Distribución de las ventas		
	Se mantuvo	Disminuyó	Aumentó	Exclusivamente en el Mercado	Predominantemente en el mercado	Diversificadas (+40%)

					Interno (100%)	interno (60 a 99%)	exportaci ones)
Año de Instalación, compra o fusión	Antes de 1975		100		25	75	0
	Entre 1976 y 1989				0	0	0
	Entre 1990 y 2002	10	50	40	60	20	20
	Entre 2003 y 2010	20	20	60	40	40	20
	Después de 2010				0	0	0
Tamaño Argentina	Pequeña	29	14	57	57	14	29
	Mediana		100		60	40	0
	Grande		57	43	29	57	14
Localización	Europa		80	20	40	40	20
	Otros	20	20	60	20	60	20
	EE.UU	11	56	33	67	22	11
Actividad	Industria		67	33	17	67	17
	Comercio		67	33	67	33	0
	Servicios	20	40	40	60	20	20
Total		11	52	37	47	37	16

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a EMN 2015-2016.

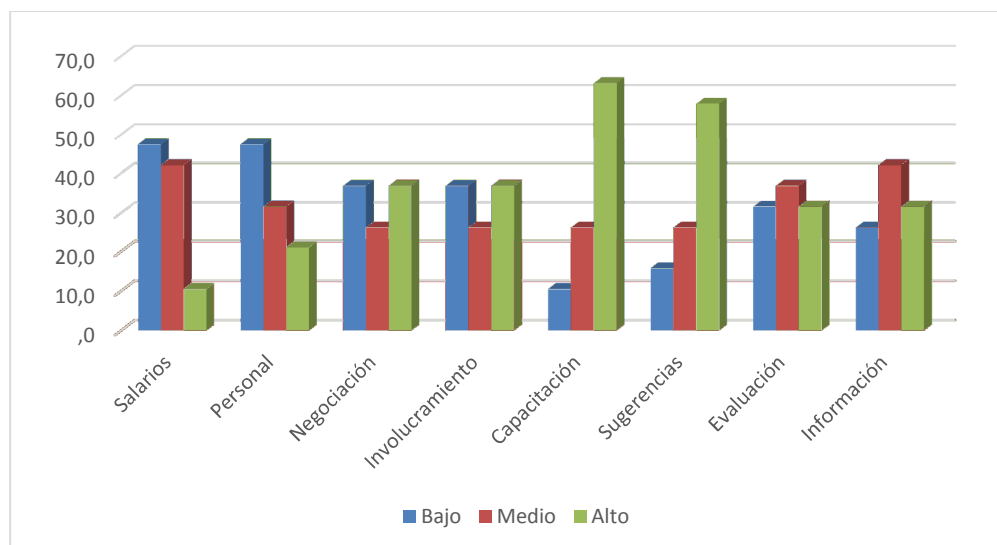
La matriz productiva dependiente de Argentina en parte se materializa a través de la dependencia de las filiales en Argentina de las casas matrices. Para caracterizar este aspecto nos interesa focalizar algunos elementos relacionados con la dinámica asumida por la gestión de la fuerza de trabajo. Para ello presentamos a continuación una serie de gráficos y cuadros que nos permite dar cuenta de aspectos vinculados a la organización del trabajo:

- a) los grados de autonomía o subordinación de las filiales locales en relación a las casas matrices: para ello se han relevado diferentes aspectos ligados a la organización del trabajo: determinación de salarios, incorporación de personal, negociación con los trabajadores, políticas de involucramiento del personal, programas de capacitación, sistema de sugerencias, evaluación de desempeño y política de información a los trabajadores.

b) Características/Gestión de la fuerza de trabajo: distribución de ganancias con los trabajadores y gestión de trabajo compartido

En relación a la primer dimensión de análisis referida a los grados de autonomía de la filial argentina para la gestión de diversas áreas de actuación, se destaca un alto grado al momento de definir políticas de capacitación o sistemas de sugerencias de los trabajadores mientras, en áreas como la negociación, programas de involucramiento, sistemas de evaluación e información su autonomía es relativa. Sin embargo, en dos áreas claves de la organización del trabajo como la definición del salario y la incorporación de personal la subordinación a las casas matrices se hace evidente mostrando de esa manera cómo un elementos constituyente de las relaciones del trabajo como el salario queda sometido a criterios externos lo cual supone introducir en esa instancia de negociación condicionamientos ajenos al proceso productivo .

Gráfico 1: Nivel de autonomía de la filial Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a EMN 2015-2016.

Un tema recurrente en el desarrollo de las nuevas formas de organización estuvo ligado con el discurso del emprendedurismo que de manera solapada buscaba erosionar en el plano simbólico la asimetría entre el capital y trabajo. Es en el marco de ese discurso en el que se nutren muchos de los valores acerca de la paz social, potencialidad del trabajo en equipo y difuminación entre los trabajadores y la empresa constituyendo ya no polos diferenciados de intereses sino buscando consolidar en las empresas el mito de la gran familia y los intereses compartidos. Bajo esa constelación de problemas es que nos ha interesado analizar en qué medida este discurso se canaliza en prácticas materiales como la participación de las ganancias de los trabajadores. Como puede observarse en el cuadro siguiente existe una muy baja distribución de ganancias (solo el 11% de las

empresas relevadas), observándose en el caso de las empresas europeas un porcentaje mayor a la media y también en el sector industrial. Como contracara de esta ausencia, sí se han implementado en la mayoría de las empresas sistemas variables de salario que en el marco de relaciones laborales flexibles supone grados de precariedad salarial significativos. Si tomamos el universo de empresas en conjunto el 84% lo implementa siendo más significativo en empresas de servicios y de origen de EEUU.

A su vez, otro dato importante a los fines de caracterizar la organización del trabajo y sumamente extendida a partir de la implementación del *toyotismo* es la de tercerización de actividades productivas o servicios. Así podemos observar que es mayor el número de filiales argentinas que han transferido actividades o áreas a empresas fuera del país (37%) que la incorporación de nuevas actividades en la filiales locales (26%). Si bien existe una dinámica en ambos sentidos es más significativa la primera.

Cuadro 3: Gestión de la fuerza de trabajo

Características/Gestión de la fuerza de trabajo		Distribución de ganancias	Gestión de trabajo compartida		Pagos variables
			Empresas con actividades o áreas transferidas	Empresas con actividades o áreas transferidas a la filial Argentina	
Actividad	Industria	17	50	33	83
	Comercio	0	0	33	67
	Servicios	10	40	20	90
Localización	Europa	20	40	40	60
	Otros	20	40	20	100
	EE.UU	0	33	22	89
Total		11	37	26	84

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a EMN 2015-2016.

Adentrándonos ahora en las relaciones del trabajo y en particular en dos registros de la práctica sindical, interesa abordar indicadores relacionados con el desarrollo sindical en los espacios productivos vinculados con la presencia de delegados y afiliación. Ambos nos acercan a reflexionar

acerca de la densidad sindical². En primer lugar, podemos decir que el 42% de las empresas relevadas cuentan con presencia de delegados. Las empresas con mayor antigüedad atestiguan una mayor presencia de delegados siendo 10 puntos mayor las constituidas en la década de los 90 y entre el período 2003-2010. Como es referenciado por mucha bibliografía las empresas pequeñas tienden a tener una baja presencia de delegados o directamente nula. Las empresas medianas es donde se observa un porcentaje alto de presencia de delegados (80%) disminuyendo a 57% en las grandes. Este dato no corroboraría otro estudio del MTSS donde se plantea la correlación entre tamaño y mayor presencia sindical. En relación al origen de las empresas, las provenientes de Europa serían más permeables (60%) a las de EEUU (33%) al momento de contar representación en los lugares de trabajo. Al igual de lo observado en estudios de casos, la presencia sindical se hace más fuerte en la industria en comparación con el sector comercio que cuenta con un sindicato que ha adoptado una estrategia cercana al sindicalismo empresarial cuya derivación en la escala de análisis que venimos siguiendo es un bajo compromiso con la presencia de delegados.

Analizando el indicador % de *afiliación* sobre los trabajadores asalariados convencionales en las empresas relevadas alcanza el 50%. Este porcentaje es superior en las industrias (71%), en las de origen europeo (58%) y en las de tamaño medio (57%). Es interesante remarcar que a pesar de la llamada “revitalización sindical” operada desde el 2003 pareciera que no se tradujo en porcentajes altos de afiliación en las empresas que comenzaron su actividad en ese período (solo 15% entre 2003-2010), lo cual podría indicar una débil o poco eficaz política sindical de incorporar trabajadores sindicalizados en las empresas nuevas.

Cuadro 4: Presencia de delegados por firma, afiliación y afiliación total

Características		Presencia de delegados % de firmas	Afiliados			
			0	entre 30% y 49% de afiliación	50 o más de afiliación	% De afiliados
Año de Instalación, compra o fusión	Antes de 1975	50	50	25	25	55
	Entre 1976 y 1989	0	0	0	0	
	Entre 1990 y 2002	40	56	11	33	70
	Entre 2003 y	40	60	0	40	15

²La densidad sindical en un sentido amplio refiere al nivel de afiliación, alcance de la negociación colectiva y presencia sindical en los lugares de trabajo.

	2010					
	Después de					
	2010	0	0	0	0	
Tamaño Argentina	Pequeña	0	100	0	0	0
	Mediana	80	0	50	50	57
	Grande	57	43	0	57	50
Localización	Europa	60	40	20	40	58
	Otros	40	60	0	40	48
	EE.UU	33	63	13	25	52
Actividad	Industria	100	0	17	83	71
	Comercio	33	50	0	50	34
	Servicios	10	90	10	0	2
	Total	42	56	11	33	50

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a EMN 2015-2016.

Nota: La afiliación se calculó sobre los empleados asalariados convenciendo (bajo convenio colectivo)

Por último, un dato significativo complementario al de la afiliación descrito es qué porcentaje de empresas cuenta con afiliados, aquí sobresale que el 43% de las empresas cuenta con una afiliación mayor al 30% correspondiendo al 33% de las empresas una afiliación por arriba del 50%. Corroborando algunas tendencias antes descritas, las pequeñas empresas relevadas no cuentan con afiliados siendo las de origen de EEUU más reactivas a esta presencia (63%) frente al 40% de origen europeo. En sentido inverso los mayores porcentaje de empresas con afiliación alta se observan en las empresas europeas.

Conclusiones

Los acelerados procesos de internacionalización de la económica y la dependencia en su desarrollo han ubicado a las empresas multinacionales en agentes importantes en vista de su volumen y ubicación en sectores estratégicos. Su incidencia se proyecta sobre el mercado de trabajo y las relaciones laborales.

Del relevamiento realizado podemos extraer provisoriamente algunas líneas descriptivas que pueden contribuir a elaborar hipótesis para seguir profundizando. En su gran mayoría las EMN relevadas vuelcan su producción exclusiva o predominantemente en el mercado interno (84%) con poca proyección exportadora.

Más de la mitad de las empresas (52%) disminuyó en número de empleados y el 11% lo mantuvo estable en el período 2011-2015.

En relación a la gestión de la fuerza de trabajo y el grado de autonomía, en los temas más importantes a lo que hace la dinámica del trabajo, salario y política de empleo, las filiales argentinas tienen poca autonomía para determinar sus políticas teniéndose que subordinar a las decisiones de sus casas matrices. Esos grados de autonomía aumentan en relación a otros ítems como políticas de involucramiento y evaluación.

En relación a un tópico mucha veces publicitado pero poco efectivizado es el de las distribución de las ganancias, en muy pocas empresas relevadas (solo el 11%) se incorpora alguna modalidad de este tipo. Mientras no se socializan las ganancias, sí se extienden las políticas de productividad atadas a salarios variables: el 84% incorpora algún componente de este tipo.

Se observa un aumento de la tercerización a través de la transferencia de actividades que antes eran desarrolladas por empresas locales a otras filiales o casas matrices fuera del país (37%).

En cuanto a la presencia sindical, en el 42% de empresas hay algún tipo de representación sindical a través de delegados, alcanzando en las empresas relevadas un porcentaje de afiliación del 50%.

Bibliografía

Almond, Paul, Edwards, Tony, Colling, Trevor, Ferner, Anthony, Gunnigle, Patrick., Müller-Camen, Michel; Quintanilla, Javier. and Wätcher, Hartmut. (2005) “Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries”, *Industrial Relations* 44, (2), 276–306.

Alos Moner, Ramón (2008) “Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva” *Cuadernos de relaciones laborales*, 26, (1), 123-148.

Antenas Collderman, Josep M. (2008) “Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia que nuevas formas de solidaridad internacional? En *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (1): 35-55.

Bélanger, Jaques, Giles, Anthony. and Grenier, Jean. Noel. (2003). ‘Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada’. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (3): 469–85.

Bensusán, G. (2009), “Prácticas de empleo en las MNCs: factores explicativos y evidencias en dos casos contrastantes”. Ponencia presentada en el Seminario internacional. Firmas Multinacionales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires, 3 y 4 de septiembre.

Bilbao, Andrés. (1999): “La globalización y las relaciones laborales” en *Cuadernos de relaciones laborales*, 15, (1), 123-137.

- Calderón, José J. y López Calle, Pablo. (2010) “Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales” En: *Sociología del trabajo*, (62), 2-26.
- Castillo, Juan. J. Y López Calle, Pablo. (2005) “Mujeres al final de la cadena. El entorno productivo de VW Navarra: Una cadena de montaje en el territorio” en Castillo, Juan. J. (2005) *El trabajo recobrado*, Miño y Dávila.
- Clark, Ian and Almond, Paul. (2006) ‘Overview of the US Business System’, in Almond Paul and Ferner, Anthony (eds) *American Multinationals in Europe*, New York: Oxford University Press.
- Coffey, A. Y Atkinson, P. (1996) “Complementary Strategies of Computer Aided Analysis”, en *Making Sense of Qualitative Data*, California, Sage Publication.
- Da Costa, Isabel. (2001) “Globalización y relaciones laborales: comparación entre Francia y España” En *Cuadernos de relaciones laborales*, 19, (1), 95-122.
- Delfini, M y Erbes, A. (2011) “La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de Empresas Multinacionales” en Novick, Martha., Palomino, Héctor y Gurrera, María. S. (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Delfini, M (2012) “As relações de trabalhonas empresas multinacionais. Uma análise sobre suas estratégias nas filiais Argentinas” *Sociologia online. Revista da associacao portuguesa de sociologia*. 5. 80-102.
- Edwards, Tony; Almond, Paul; Clark Ian; Colling, Trevor and Ferner, Anthony. (2005) “Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System” en: *Journal of management Studies*, (42), 1261-1286.
- Fernández Bugna, Cecilia; Porta, Fernando. (2011) “Impactos de la inversión extranjera directa en la economía argentina desde los años noventa. Consolidación y cambios en la especialización productiva”, en Novick, Martha., Palomino, Héctor y Gurrera, María. S. (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ferner Anthony.; Almond Paul; Colling Trevor; Edwards, Tony. (2005), “Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions”. *British Journal of Industrial Relations*, 43, (4), 703-28.
- Ferner, Anthony and Quintanilla, Javier. (2002), “Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations”, en *European Journal Industrial relations*, 8, (3), 243-250.

- Ferner, Anthony and Hyman, Richard (1998), *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford, Blackwell.
- Ferner, Anthony; Almond, Paul; Clark, Ian; Colling, Trevor; Edwards, Tony; Holden, Lean and Muller-Camen, Michael (2004). "Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK". *Organization Studies*; 25 (3) 363-391.
- Ferner, Anthony. (1997). 'Country of origin effects and HRM in multinational companies'. *Human Resource Management Journal*, 7 (1): 19–37.
- Ferner, Anthony. and Edwards, Paul. (1995). 'Power and the diffusion of organisational change within multinational enterprises'. *European Journal of Industrial Relations*, 1 (2):229–57.
- Ferner, Anthony. and Tempel, Anne. (2006) 'Multinationals and National Business Systems: A "Power and Institutions" Perspective', in P. Almond and A. Ferner (eds) *American Multinationals in Europe*, pp. 10–33. New York: Oxford University Press.
- Figari C. (2004), "La gestión del trabajo y el nuevo conocimiento oficial. Dispositivos para el control social en contextos de modernización empresaria": ponencia presentada en la *Conferencia Internacional de Sociología de la Educación: "Globalización, Educación, Resistencias y Tecnologías"*, Buenos Aires, 25 al 28 de agosto.
- García Calavia, Miguel. (2001). "El sindicalismo tras la reestructuración productiva" en *Papers*, (65), Barcelona.
- Gooderham, Paul, Nordhaug, Odd, and Ringdal, Kirsten. (1999). "When in Rome do they do as the Romans? HRM practices of US subsidiaries in Europe". *Management International Review*, 38 (Special Issue 2), 47–64.
- Guillén, Mauro. (2001) 'Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble?: A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature', *Annual Review of Sociology*, (27), 235–260.
- Gunnigle, Patrick., Collings, David. and Morley, Michel. (2005), "Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinationals, Evidence from the Republic of Ireland", *Industrial Relations Journal*, 36, (3), 241-256.
- Gunnigle, Patrick; Lavelle, Jonathan.; McDonnell, Anthony. (2007), Industrial relations in MNC: double-breasting and trade union avoidance in Ireland, Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Ireland.
- HALL, Peter. y Soskice David. (2001). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press. New York.

- Hart, Michael. y Negri, Antonio. (2004) *Multitud. Guerra y democracia en la era del imperio*, Debate, Barcelona
- Hyman, Richard.(1981) *Las relaciones industriales*. Madrid, Blume.
- Hyman, Richard. (2001) *Understanding European Trade Unionism*. London, Sage.
- Kahancova, Marta (2007) “One Company, Four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions” En *European Journal of Industrial Relations*, 13, (1), 67–88.
- Katz, Harry. (2005) “The Causes and Consequences of Increased within-Country Variance in Employment Practices” *British Journal of Industrial Relations* 43 (4), 577–583.
- Katz, Harry y Darbishire, Owen (2000), *Converging Divergences*, ILR/Cornell University Press.
- Kulfas, Matías; Porta, Fernando; Ramos, Andrés. (2002) “Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina”, *Serie Estudios y Perspectivas* N° 10, CEPAL, Buenos Aires.
- Lahera Sánchez, Arturo, (2004) “La participación de los trabajadores en la calidad total: Nuevos dispositivos disciplinarios de la organización del trabajo” En: *Revista Española de investigaciones sociológicas*, (106), 63-102.
- Lamare, J. Rian.; Gunnigle, Patrick.; Marginson, Paul.; Murray, Gregor. (2009), “Multinationals’ union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations”. Ponenciapresentadaen *MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney*..
- Levesque, Christian and Murray, Gregor (2002) “Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy” *Labor Studies Journal*, 27 (3), 39-65.
- Linhart, Daniele. (2002), “Los asalariados y la mundialización”, *Sociología del Trabajo, nueva época*, (45), 53-68.
- Maxwell, J. (1996) *Qualitative research design. An interactive approach*, Londres, Sagepublications.
- Montes Cató, J.S.. (2012) “Revitalización sindical de base y disputa del control patronal en Argentina”, en Collado y Texeira de Souza Martins, *Trabalho e sindicalismo no Brasil e na Argentina*, Ed. Universidad de San Pablo y Universidad nacional de Cuyo. Pp. 170-186
- Montes Cató, J.S. (2011), “Formas de explotación capitalista y procesos de resistencia en la Argentina contemporánea”, *Estudos do Trabalho*, N° 8, Brasil
- Muller-Camen, Michael; Almond, Phil; Gunnigle, Patrick; Quintanilla, Javier and Tempel, Anne (2001) “Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe” *Industrial Relations Journal*, 32, (5), 435-448.
- Murillo Victoria (1997), “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”, *Desarrollo Económico*, vol 37, n° 47, pp. 419-446.

Palomino, H y Gurrera, M. (2011) “ La adaptación de las firmas multinacionales al sistema de relaciones laborales. La autonomía de las Filiales Argentina y la presencia sindical en los espacios de trabajo, en Novick, Martha., Palomino, Héctor y Gurrera, María. S. (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Pulignano, Valeria (2006), “The Diffusion of Employment Practices of US-Based Multinationals in Europe. A Case Study Comparison of British and Italian-Based Subsidiaries” *British Journal of Industrial Relations*, 44, (3), 497–518.

Quintanilla, Javier; Susaeta, Lourdes y Sánchez-Mangas, Rocío. (2008). “Americanness within US MNCs in Spain? The Diffusion of Employment Practices in Multinationals”, *Journal of Industrial Relations*, 50, (5), 680-696.

Quintanilla, Javier. and Ferner, Anthony. (2003) “Multinationals and Human Resource Management: Between Global Convergence and National Identity”, *International Journal of Human Resource Management* 14, (3): 363–368.

Rosenzweig, Phil. M. and Nohria, Nitin. (1994) “Influences on human resource management practices in multinational corporations” *Journal of International Business Studies*, 25, (2), 229-251.

Saka, Aise (2002) “Institutional Limits to the Internalization of Work Systems: A Comparative Study of Three Japanese Multinational Companies in the UK” *European Journal of Industrial Relations*, 8, (3), 251-275.

Tempel, Anne. (2001). *The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies*. Mering: Hampp.

UNCTAD (2008), World Investment Report 2008 – Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge”, Naciones Unidas, Nueva York.

Ventrici, Patricia (2010) Ensayo y error: la reconversión de las estrategias empresariales en la disputa política en el espacio de trabajo. Metrovías y el Cuerpo de delegados de Subterráneos de Buenos Aires, *REALIDAD ECONOMICA*; Buenos Aires p. 66 - 82

Vernon, Guy. y Rees, Chris. (2001) “Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia” en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19, (1), 149-179

Womack, James., Jones, Daniel. y Roos, Daniel. (1990), *The Machine that changed the world*, New York, Rawson, Mc. Millan.