

LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN EL MARCO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DE EMN

Marcelo Delfini

Universidad de Buenos Aires, Conicet, Buenos Aires, Argentina

Ana Drolas

Conicet, Buenos Aires, Argentina

Resumen Las empresas multinacionales (EMN) son actores relevantes de las relaciones laborales en la medida que buscan imponer prácticas de flexibilidad laboral en el conjunto de filiales que las componen. La importancia que tienen éstas firmas en Argentina conduce a que sea central el análisis sobre la gestión de la fuerza de trabajo que llevan adelante en este país. Así, el objetivo de este artículo es construir una tipología analítica que permita establecer las diferentes prácticas de gestión que se derivan del estudio de los convenios colectivos de trabajo (CCT) en estas empresas, y en que medida se corresponden con formas de gestión flexible, para luego observar la relación entre esas prácticas y las características específicas de las EMN, teniendo en cuenta: país de origen, actividad económica y tamaño de la empresa.

Palabras-clave empresas multinacionales, relaciones laborales, gestión de la fuerza de trabajo.

Resumo As empresas multinacionais (EMN) são atores relevantes das relações laborais na medida em que procuram impor práticas de flexibilidade laboral num conjunto de filiais que a compõem. A importância que têm estas firmas na Argentina conduz a que seja central a análise sobre a gestão da força de trabalho que levam a cabo neste país. Assim, o objetivo deste artigo é a construção de uma tipologia analítica que permita estabelecer as diferentes práticas de gestão que resultam do estudo dos contratos coletivos do trabalho (CCT) nestas empresas, e em que medida correspondem a formas de gestão flexível, para posteriormente observar a relação entre essas práticas e as características específicas das EMN, tendo em conta: o país de origem, a atividade económica e o tamanho da empresa.

Palavras-chave empresas multinacionais, relações laborais, gestão da força de trabalho.

Abstract Multinational companies are major actors in labour relations, all the more so at the moment in that many are seeking to impose flexible labour practices on their subsidiaries. The importance of these firms in Argentina is making an analysis of the way in which they are managing their workforces there a central issue. This article's goals are thus to construct an analytical typology that makes it possible to determine both the different management practices that can be identified by a study of the Collective Labour Contracts involving multinationals, and the extent to which they constitute flexible forms of management; and then to observe the relationship between those practices and the specific characteristics of multinationals, while taking the latter's country of origin, economic activity, and size into account.

Keywords multinational companies, labour relations, workforce management.

Résumé Les entreprises multinationales (EMN) sont des acteurs importants dans les relations de travail, dans la mesure où elles cherchent à imposer des pratiques de flexibilité dans le travail à l'ensemble des filiales qui les composent. L'importance de ces entreprises en Argentine est telle que l'analyse de la gestion de la force du travail adoptée dans ce pays devient une question centrale. Le but de cet article est donc de construire une typologie analytique permettant d'établir les différentes pratiques de gestion résultant de l'étude des conventions collectives de travail (CCT) de ces entreprises, et de montrer dans quelle mesure elles correspondent à des modes de gestion flexible, pour ensuite observer la relation entre ces pratiques et les caractéristiques spécifiques des EMN, compte tenu du pays d'origine, de l'activité économique et de la taille de l'entreprise.

Mots-clés entreprises multinationales, relations de travail, gestion de la force de travail.

Introducción

En los últimos treinta años y en el marco de la llamada globalización, las empresas multinacionales (EMN) se han transformado en actores centrales de la economía mundial en general. Este predominio económico tiene un impacto concreto en el mundo del trabajo en la medida en que son agentes clave en el desarrollo de nuevas prácticas vinculadas con las relaciones laborales.

Existen muchas investigaciones y producciones bibliográficas que sostienen que estas prácticas relativas a la gestión de los "recursos humanos", han generado una tendencia a escala internacional hacia la homogeneización y flexibilización de las relaciones laborales; teniendo como eje la transformación de las relaciones colectivas de trabajo en relaciones individualizadas. Estas formulaciones suponen un vuelco en las relaciones laborales tradicionales así como también en las formas de gestión de la fuerza de trabajo (García Calavia, 2001; Boltanski y Chiapello, 2002; Alós Moner, 2008; Hyman, 2001).

A partir de un análisis cuantitativo de 166 convenios colectivos de trabajo (CCT)¹ homologados entre 2005 y 2012 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) a nivel de empresa, se busca concretar los dos objetivos centrales del presente estudio. El primero de ellos, consiste en formular una

1 Los CCT conforman un cuerpo de normas que regulan las condiciones de trabajo en las empresas que deben ser homologados por el Estado, y si bien tienen una fecha de duración estipulada, también tienen la capacidad de mantenerse vigentes mientras no se negocie uno nuevo. Esto denominado "ultra actividad", protege a los trabajadores de cualquier demora que pueda surgir en los procesos de negociación. Los CCT pueden ser firmados a nivel de actividad entre las cámaras empresarias reconocidas en la actividad y el sindicato de esa misma actividad o bien a nivel de empresa y con el sindicato de la actividad correspondiente (en la medida en que en Argentina no existen sindicatos de empresa). Por su parte, los acuerdos se refieren básicamente a la firma y homologación de negociaciones sobre cuestiones específicas y que tienen un límite de tiempo. A diferencia de los CCT, estos concluyen en el momento estipulado en su firma. Una gran parte de los acuerdos refieren a modificaciones salariales.

tipología analítica que permita establecer, a partir del estudio y sistematización de los CCT, las formas de gestión de la fuerza de trabajo. Esto nos dará la posibilidad de echar luz sobre las estrategias en torno a las relaciones laborales que se desarrollan en las empresas multinacionales (EMN) en la Argentina. Por otro lado, partiendo de lo anterior, se intenta conocer cuál es la relación entre esas estrategias y las características específicas de las EMN, teniendo en cuenta: país de origen de las firmas, la actividad económica en la que se desarrollan y el tamaño. Entendemos que para el estudio de las relaciones laborales, debemos comprenderlas más allá de sus aspectos normativos e institucionales y del momento del uso de la fuerza de trabajo. Creemos que es necesario ampliar esta mirada e incorporar las formas de gestión de la fuerza de trabajo y su organización, las regulaciones que permiten procesarlas y el nexo que se establece entre trabajadores y empleadores. Así comprendida, la relación laboral integra la gestión de la fuerza de trabajo como elemento central para su análisis (Bilbao, 1999).

Estos objetivos a su vez parten de los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las estrategias de las EMN en torno a las relaciones laborales? ¿Existen prácticas convergentes en torno a la negociación colectiva? ¿Se observan diferencias en las estrategias empresarias en relación a las variables estructurales?

El análisis de los CCT constituye un recurso central en este tipo de investigaciones por dos cuestiones. En primer lugar, nos permite construir un corpus lo suficientemente significativo y representativo para formular hipótesis y conclusiones preliminares. En segundo lugar, nos da la posibilidad de dilucidar, al menos en un nivel formal, qué tipo de prácticas de gestión de la fuerza de trabajo llevan adelante las empresas y en que medida éstas se encuadran en las lógicas de los recursos humanos.

Resulta importante aclarar aquí también el doble motivo por el cual se ha elegido el período mencionado (2005-2012) para el análisis de la normativa convencional. En primer lugar, y en cuanto motivo práctico, la información a este respecto que se encuentra disponible es incompleta dada la ausencia de sistematización de datos, previamente a esa fecha. En segundo lugar, más relacionado con el interés explicativo y analítico que reviste este artículo, constituye un período central en la medida en que es a partir de 2005 que se multiplican tanto la cantidad de CCT como la novedad de las materias negociadas.

Las empresas extranjeras y el modelo de relaciones laborales en Argentina

Las EMN son actores predominantes en el actual proceso de globalización y es a partir de su poder económico que son capaces de introducir en los países donde se instalan prácticas tecnológicas y de empleo, e influir en las economías locales. El poder económico de estas empresas se manifiesta, en parte, en el comportamiento de la inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), en 2007 la IED alcanzó un máximo de 1,97 billones de dólares estadounidenses y hacia el año 2012 la IED a nivel

mundial, llegó a 1,39 billones de dólares (UNCTAD, 2013). A su vez, según la misma fuente, en 2007, las 79 mil EMN que controlaban 790 mil filiales alrededor del mundo, generaban un valor agregado que representaba el 11% del PIB mundial. Asimismo, durante 2012, los países en desarrollo recibieron 49% de las IED realizadas a nivel global, siendo América Latina y el Caribe junto con África las únicas que aumentaron los flujos de inversión con relación al año anterior.

En 2012 la IED recibida en la región de América Latina y el Caribe alcanzó un nuevo récord histórico de 174.546 millones de dólares, representando el 3% del PBI de la región. En este mismo orden, dentro esta región, América del Sur recibió el 82% de las inversiones realizadas.

Por su parte, Argentina desde la década del 90 se convirtió en una de las economías más transnacionalizadas tanto por el grado de control de los activos productivos como por la participación en los flujos principales que exhiben las EMN (Ramos y Dinenzon, 2010; Fernández Bugna y Porta, 2011). Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadística 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 338 en 2008, para caer levemente a 324 en 2009. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó de 62% en 1993 a 86% en 2005, para caer al 81% en 2009 (ENGE-INDEC, 2010). Por su parte, estudios más recientes, organizados en torno a los rankings de empresas de mayor facturación en Argentina, muestra un crecimiento de la participación de las firmas extranjeras, pasando de representar el 48% en 2000 al 54% en 2011 entre las firmas que se incluyen en las 1000 firmas de mayor facturación de la economía Argentina (Delfini, Pinazo, y Drolas, 2013).

En términos de presencia de EMN, las filiales que operaban en la Argentina en 2012 eran 1719, siendo 24% de ellas de origen Norteamericanas, 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, lo cual representa un 12% del empleo privado registrado.

Las EMN actúan sobre las relaciones laborales, que son, a grandes rasgos, las relaciones que establecen trabajadores y empleadores y que enmarcan la relación de subordinación de los primeros a los segundos en el contexto de una economía capitalista. Partiendo de esta situación de subordinación el Estado impone, a través de una legislación laboral cambiante, la necesidad de construir reglas que regulen esta relación al interior de los espacios de trabajo. Además, este tipo de relaciones se encuentran integradas y articuladas con la estructura económica prevaleciente; con los mecanismos de regulación estatal; con los niveles de empleo, desempleo y actividad; y con el estado de la correlación de fuerzas sociales. Las transformaciones en cada uno de estos aspectos por separado, tendrán impacto diferencial sobre las relaciones laborales.

A su vez, las especificidades nacionales en términos de cultura, política e historia tendrán efectos sobre la conformación de un sistema de relaciones laborales, dando lugar a la conformación de “modelos nacionales” (Hyman, 1994: 1). En cada país o grupo de países existen particulares cuerpos legales relativos al trabajo, sus relaciones y sus formas de regulación, especiales tradiciones históricas y tipos sindicales de acción e intervención tanto en el espacio de trabajo como en la vida política y social en general.

Siguiendo este razonamiento, podemos hablar de un “modelo argentino” de relaciones laborales. Se trata de un modelo relativamente joven teniendo en cuenta que son la década del 40 y el advenimiento del peronismo los que ponen su piedra fundamental, al menos en sus aspectos formales y que le dan una impronta fundacional que, a pesar de los cambios generales por los cuales ha atravesado, continúa tiñendo la *cultura* laboral en la Argentina (Novick y Catalano, 1992; Fernández, 2005; Drolas, Cató y Picchetti, 2005). Este modelo se caracterizó por: (1) una fuerte intervención estatal, protectoria, a través de su rol político de homologador de los acuerdos y CCT y de su activa participación en la conformación de los actores del movimiento sindical y su perfil (otorgando o no personería gremial);² (2) a partir de esto, el fortalecimiento del poder institucional verticalizado del sindicato y del modelo de sindicato único cuya base estructural se asienta en las comisiones internas y el cuerpo de delegados con funciones desdibujadas; (3) la extensión de la negociación colectiva centralizada por rama de actividad junto con la evolución de las remuneraciones en base a la indexación y mediante la negociación colectiva, complementado por un amplio sistema de previsión y seguridad social (garantizado tanto por el Estado como por el sindicato). Esta estructura de las relaciones laborales se montó paralelamente al aumento generalizado del salario y a un modelo de crecimiento mercadointernista basado en el crecimiento por sustitución de importaciones.

A partir de la crisis generalizada de los 70 y la más localizada de fines de los 80, toman fuerza perfiles discursivos en los que, frente al modelo descripto, se impuso la flexibilidad en relación a la organización de los puestos, la estabilidad laboral (con el debilitamiento de los contratos con duración indeterminada y la consecuente precarización del vínculo laboral y la multiplicación de las formas de disponibilidad del trabajo al capital); el aumento de la parte variable del salario en detrimento de la fija (a partir de la instalación de novedosas formas de *incentivos* como son los premios por participación, por desempeño, por productividad individual o colectiva, etc.); cambios en las formas de organización del trabajo sin intermediar negociación con el sindicato; externalización de funciones productivas y no productivas, etc.

Durante la década del 90 se asiste en Argentina a un proceso de profundización de las demandas empresarias por una mayor desregulación y flexibilización

2 La personería gremial es el reconocimiento estatal y la condición por la cual un sindicato se conforma como tal para representar trabajadores, discutir paritarias salariales y negociar CCT. En la Argentina rige un régimen virtual de sindicato único por rama de actividad según el cual un solo sindicato (el considerado más representativo) tiene la potestad de actuar como tal. El resto de agremiaciones del mismo sector de actividad pueden lograr únicamente personería jurídica que implica solo su inscripción legal como agrupación.

de las condiciones de trabajo. Se buscaba, por un lado, eliminar los obstáculos que dificultaban el despido irrestricto y el pago legal de una indemnización lo cual, argumentaban, distorsionaban el funcionamiento “natural” del mercado de trabajo; y, por el otro, una mayor libertad en las relaciones contractuales y en el uso de la fuerza de trabajo. Prestando oídos a estos reclamos patronales, en la década del 90 se pusieron en marcha mecanismos desregulatorios y se implementó un nuevo instrumental jurídico en materia laboral elaborado a la luz de la ideología neoliberal. Estas novedades fueron socavando los cimientos del derecho protectorio del trabajo e intentaron poner un límite al modelo de relaciones laborales cuyas características más relevantes detallamos más arriba.

En este marco la negociación colectiva, históricamente desarrollada a nivel de la actividad económica, aumentó cuantitativamente en el nivel de las firmas (esto es, entre el sindicato o federación y una empresa particular o grupo de empresas). Esta descentralización de la negociación fue la llave que permitió el ingreso de un nuevo articulado convencional que chocaba de frente con la estructuración histórica de la negociación colectiva en la Argentina. Acompañadas por la legislación general, aparecen novedosas cláusulas que tienden a flexibilizar las formas de disponibilidad del trabajo al capital: multiplicación de formas de contratación, reestructuración de la jornada de trabajo, desdibujamiento de las categorías profesionales de manos de la polivalencia, la variabilidad salarial, la imposición de formas de evaluación del personal con impacto en las trayectorias laborales, imposición de cláusulas limitativas del conflicto laboral, etc.

Estas transformaciones en la tradición negocial son introducidas al tiempo que quedan abiertas las puertas para la instalación masiva de empresas multinacionales o como condición impuesta por los grandes capitales transnacionalizados. Un ejemplo paradigmático de esto es la negociación que se da en el año 1996 entre Toyota (recién ingresada en la Argentina) y el sindicato metalmecánico. Y es paradigmático no solo por el tipo de articulado que se incluye en el CCT y por tratarse de una negociación para la firma particular, sino porque se realiza con antelación a la puesta en marcha de los procesos productivos; esto es, se realiza antes de contratar trabajadores. Se trató de una negociación que los nuevos empleados debieron aceptar a libro cerrado. De esta forma, se fue conformando una lógica de funcionamiento en las relaciones laborales que, a pesar de mostrar ciertas tendencias confluentes, dan cuenta también de una intensa heterogeneidad.

Los estudios sobre empresas multinacionales

Los estudios sobre EMN se inscriben principalmente en dos enfoques. Uno de ellos, según Pulignano, consiste en analizar la influencia de las políticas de gestión de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales en las empresas en el país de origen, sobre las subsidiarias. El otro, analiza las filiales y las formas en que los sistemas institucionales, políticos y culturales mediatizan los efectos de las casas matrices. Lo común en ambos enfoques es el énfasis puesto en los aspectos

vinculados con los sistemas de adaptación de las EMN a los diversos escenarios nacionales (Pulignano, 2006; Bélanger, Giles y Grenier, 2003).

Otros estudios sobre las formas en que se analizan los procesos de gestión de la fuerza de trabajo en EMN, dan cuenta de la existencia de cuatro elementos centrales (Edwards, Ress y Collier, 1999) que son establecidos tomando en cuenta la estructura organizacional de la EMN y el contexto de su inscripción. Estos estudios, llevan adelante los análisis sobre las prácticas laborales en las firmas multinacionales tomando en consideración el país de origen, la actividad en que se encuentran inscriptas, el grado de integración productiva, y las formas de inserción en los mercados donde intervienen o el momento de ingreso a esos mercados (Edwards *et al.*, 2007; Edwards, Ress y Collier, 1999).

Existe otro tipo de enfoque, que sostiene que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en EMN están dirigidas, a “reculturizar” a los trabajadores atenuando y mediatizando el poder y la influencia de la representación sindical. Entre otras cosas, el aumento de los costos laborales, la protección de los trabajadores, la menor flexibilidad y sensibilidad al cambio y un clima antagónico entre la empresa y los trabajadores serían los factores que impulsarían a las EMN a desestructurar el poder sindical en las firmas (Flood y Toner, 1997). Además, la presencia sindical puede ser considerada, desde este punto de vista, como un elemento que obtura la posibilidad de homogeneizar las prácticas de gestión en las diferentes subsidiarias (Gunnigle, Collings y Morley, 2005).

Para sortear estas distorsiones, desde la década del '80 las empresas han adoptado prácticas de individualización de las relaciones laborales, intentando desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar las solidaridades generadas en los espacios de trabajo. Las estrategias desarrolladas por las firmas se corresponden con las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo que generalmente se las denomina como “gestión de recursos humanos”. Para Boltanski y Chiapello (2002), se pone en juego toda una sofisticada panoplia de “herramientas de relaciones humanas”, las cuales buscan generar una subjetividad del trabajador tendiente a estructurar solidaridades que se enmarcan y desarrollan en la empresa. Frente al componente colectivo y de clase asociado a la negociación colectiva, la “gestión de recursos humanos” enfatiza la relación contractual individualizada; frente a la formalización del convenio colectivo y su detallada regulación de condiciones de empleo, la gestión de recursos humanos plantea su gestión individual y variable; frente a la estabilidad en el empleo y los mercados internos de trabajo, la gestión de recursos humanos pregona una relación contractual contingente; en definitiva, se persigue que los derechos laborales en la empresa sean sustituidos por la concesión o la decisión empresarial. Así, mientras que en el régimen fordista se buscaba el acuerdo de los trabajadores sobre la gestión de la fuerza de trabajo por medio de negociaciones con los sindicatos, las nuevas prácticas de gestión propiciaron relaciones directas con los empleados sin mediación sindical (Alós Moner, 2008), las que fueron modificando los sistemas jerárquicos de control fordista, sustituyéndolos por mecanismos de “horizontalización” que buscaron difundir formas de control basadas en el autocontrol y la responsabilidad de los trabajadores, relegando aún más la acción sindical (Boltanski y Chiapello, 2002).

En el marco de estas formas de gestión de la fuerza de trabajo asoman un conjunto de prácticas que se encuentran en el centro de la construcción de las relaciones laborales en la firma. Estas prácticas están asociadas a la participación de los trabajadores en los sistemas de mejora y búsqueda de productividad, a los mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, a las formas de selección de personal y de contratación, a la capacitación para la implicación con los objetivos de la empresa, a las formas novedosas de jornada laboral, a la evaluación de desempeño, polivalencia y a los pagos por rendimiento, entre otros (Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003; Lavelle, Gunnigle y McDonnell, 2010; Dundon *et al.*, 2006; Cooper *et al.*, 2009). De esta forma, los rasgos que buscan imponer las firmas desde la órbita de la “gestión de recursos humanos” ha dado como resultado la existencia de diversas prácticas de empleo, cuyo trasfondo es el desarrollo de mayores niveles de flexibilidad en la utilización de la fuerza de trabajo.

En esta dirección García Calavia sostiene que la cultura de la empresa americana se ha exportado a otras regiones y con ello se abren las puertas a una serie de neologismos como “dirección de recursos humanos”, “gestión de calidad total”, “implicación del empleado”, dando como resultado un lenguaje empresarial que inunda los discursos entretreídos en distintos ámbitos sociales y en el que se redefine a los trabajadores como empleados, ya sean tratados como individuos o equipos, pero no como colectivos organizados con intereses distintos a los de la empresa (García Calavia, 2001).

Estas formulaciones realizadas en el marco de las EMN conducen a otros debates, como es el grado de homogeneización de su operatoria. 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, siendo algunas de las variables como el país de origen, la actividad y la forma de inserción al mercado local, las que posibilitarían explicar el grado de convergencia o divergencia en torno a las prácticas de empleo.

De esta manera, las corrientes más cercanas a la idea de la convergencia sostienen que la internacionalización de la producción conlleva a que se produzca una homogeneización en la gestión de la fuerza de trabajo, según la cual las EMN tienden a extrapolar su funcionamiento local hacia las filiales, impactando en las políticas de empleo de los países donde se instalan. Por su parte, 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. Este enfoque establece 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).

En el marco de esta perspectiva, algunos estudios llamados institucionalistas sostienen la existencia de diferencias entre los sistemas de relaciones laborales con los cuales las EMN conviven. Así, lejos de establecerse una lógica de homogeneidad en las prácticas laborales, se da una fuerte divergencia a partir de los sistemas

nacionales de relaciones laborales (Hall y Soskice, 2001; Ferner y Quintanilla, 2002). 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 (Gunnigle, Lavelle y McDonnell, 2007; Lamare *et al.*, 2009; Kahacová, 2007).

Dentro de una posición que busca integrar las ideas de convergencia y divergencia, el estudio realizado por Katz y Darbishire (2000) indica que hay tendencias comunes de cambio en los sistemas de relaciones laborales (descentralización de la negociación, individualización de la negociación, aumento de la comunicación directa entre empleados y gerentes). Estas tendencias dan origen a cuatro modelos de prácticas de empleo en los diferentes países analizados: modelo de empleo de bajo salario, modelo basado en la gestión de recursos humanos, orientación japonesa y modelo de grupos articulados. Sin embargo, afirman, existe una sustancial variación entre los países en el significado, la modalidad de implementación y las consecuencias de esas prácticas de empleo así como significativas diferencias entre sectores no sindicalizados y sindicalizados, dependiendo del contexto institucional e histórico en que estas prácticas se insertan.

Datos y metodología

El análisis que llevamos adelante en este trabajo se enmarca en una investigación más amplia sobre filiales de EMN instaladas en Argentina realizada en el marco del proyecto UBACyT.³ En el caso específico de esta investigación y cuyos resultados se plasman en este artículo, se parte de analizar fuentes secundarias de información como son los CCT firmados a nivel de empresa por EMN. Para ello, nos hemos servido de la información brindada por el MTEySS de la Nación, a partir de lo cual se pudo avanzar en la lectura y análisis de los convenios homologados por ese ministerio.⁴

De esta forma se avanzó en la realización de una base de datos sobre negociación colectiva en Argentina y más específicamente sobre CCT homologados entre 2005 a 2012. En dicha base se incorporó el origen de capital y la actividad correspondiente a cada una de las firmas. Las variables correspondientes al país de origen de las firmas se categorizaron tomando en cuenta la participación relativa en las inversiones extranjeras en Argentina y su importancia en el marco de la negociación colectiva. Una vez organizada la base de datos en torno al país de origen de las empresas, se avanzó en la lectura y análisis de los CCT de las EMN, tomando como referencia las variables de

3 Los proyectos UBACyT son proyectos de investigación financiados por la Universidad de Buenos Aires.

4 La homologación de los CCT es condición *sine qua non* para la entrada en vigencia de los convenios laborales firmados entre partes. El proceso de homologación lo realiza el Ministerio de Trabajo a partir del análisis de los contenidos y su contrastación con la legislación vigente.

jornada de trabajo, polivalencia, evaluación de desempeño, pagos por productividad, calidad y objetivos.

En el período mencionado se observa una negociación de carácter marcadamente descentralizada. Al respecto, durante los años analizados se firmaron 876, de los cuales 617 corresponden a nivel de empresa, en tanto que de ellos, 222 se dieron entre EMN y sindicatos, mientras que las restantes son firmas de capitales locales. En torno a la actividad se destacan los CCT firmados en los sectores vinculados a los servicios (30%) y suministro de luz gas y agua (18%); mientras que el conjunto de la actividad manufacturera aporta el 24% de la participación en firmas de CCT de empresas.

En torno a los 222 CCT firmados por EMN, 32% corresponde a firmas de capitales estadounidenses, 18% pertenecen a EMN de capitales españoles, en tanto, los CCT firmados por multinacionales europeas (exceptuando España) llegan al 18% y las latinoamericanas alcanzan una participación de 17%.

Entre las firmas de EEUU tienen relevancia los CCT firmados en el sector "alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre" cuya participación llega al 33% seguido por el "suministro de luz, gas y agua" con el 28%. En tanto, entre las firmas españolas se observa que junto con "otras actividades y servicios" se destaca la firma de CCT realizada en la "extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados" y en menor medida los "servicios de telecomunicaciones" (18%). Por su parte, entre las firmas europeas, se observa una participación bastante homogénea entre los sectores analizados. Así, cuatro sectores tienen una participación entre estos países del 15%. En tanto que, entre las firmas latinoamericanas se destacan los sectores de "suministro de luz, gas y agua" y "extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados".

El alto nivel de participación de los CCT en el sector de "suministro de luz, gas y agua" (18% de las EMN) se puede vincular al proceso de privatización de los 90. En este sentido, las empresas privatizadas fueron divididas lo que condujo a la existencia de una mayor cantidad de firmas y llevó a un mayor nivel de negociación en este sector a la luz de las posibilidades que brindan los sindicatos vinculados a esta actividad de firmar CCT a ese nivel.

Del conjunto de CCT firmados, se encuentran en vigencia 166, lo que hace que 56 hayan sido renovaciones producidas en el período y a la vez se correspondan a 147 empresas diferentes.⁵ Al respecto, este último dato puede tomarse como significativo, si tenemos en cuenta que representan cerca del 10% de las empresas extranjeras con inversiones en Argentina y que sólo hemos tomado como referencia aquellos que se encuentran vigentes y han sido firmados sólo en el período de referencia, mostrando a su vez el claro proceso descentralizador en torno a la negociación colectiva que impera alrededor de las firmas foráneas y qué lejos de haberse frenado luego de la década neoliberal muestra claras evidencias de sostenerse en el período actual.

5 Ello es así, debido a que una misma empresa puede firmar CCT con diferentes federaciones o sindicatos dependiendo la forma en que se encuentre organizada la firma. Por ejemplo, la empresa telefónica de Argentina ha firmado CCT con diferentes federaciones regionales.

Cuadro 1 Firmas de CCT de EMN por actividad según país de origen en %

Actividad/país de origen	EEUU	España	Europa excepto España	Otros Latinoamérica	Otros	Argentina	Total
Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	1	23	15	22	19	2	6
Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	33	0	7	11	0	5	8
Otras industrias	7	8	12	5	16	7	8
Automotriz	4	10	15	11	13	4	6
Suministro de luz, gas y agua	28	8	12	30	0	18	18
Servicios de transporte y almacenamiento	6	13	10	16	34	21	18
Otras actividades y/o servicios	13	23	15	5	16	39	30
Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	8	18	15	0	3	5	6
Total	100	100	100	100	100	100	100
N	72	40	41	37	32	395	617

Fuente: Elaboración propia en base a base de datos de CCT del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

A partir de los aspectos señalados sobre la gestión de la fuerza de trabajo en EMN y tomando en consideración las lecturas de los CCT, avanzamos en la realización de una tipología analítica tomando como referencia las siguientes variables: jornada de trabajo, polivalencia, evaluación de desempeño, pagos por productividad, calidad y objetivos. Los primeros tres fueron agrupados bajo la dimensión que denominamos “gestión del trabajo” mientras que los siguientes fueron articulados como “sistema de pagos variables”. La jornada de trabajo se dividió entre aquellos CCT que tenían jornadas completas de trabajo de hasta 9 horas diarias y aquellas, que hemos denominado “jornada diferencial”, y que tienen como característica tratarse de jornadas de carácter irregular como puede ser la anualización de la jornada de trabajo, el sistema americano u otras lógicas de configuración horaria distintas a la jornada normal de trabajo. En torno a la polivalencia y la evaluación de desempeño se categorizaron entre los CCT que incluían estas especificaciones y aquellos en los que no se encontraban presentes. Por su parte, en relación a los sistemas de pagos variables, se consideraron la presencia en los CCT de sistemas de pagos por objetivos, productividad o calidad, no así los pagos correspondientes a los premios por presentismo, elemento más habitual en su uso.

Para avanzar en la realización de la tipología se consideraron dos categorías para cada una de las dimensiones. En torno a la gestión del trabajo, se consideraron como “flexibles” aquellos CCT donde existía la presencia de al menos dos de aquellas variables, en tanto que si sólo había una de ellas o ninguna se consideró como una gestión “no flexible”. Lo mismo se realizó con el sistema de pagos variables. Así la presencia de al menos dos formas de pago variable, se consideró positiva. Por el contrario, la existencia de una o ninguna de estas categorías se tomó como

Cuadro 2 Variables y dimensiones de la gestión de la fuerza de trabajo

Gestión del trabajo	Sistema de pagos variables
Jornada diferencial	Variable por productividad
Polivalencia	Variable por calidad
Evaluación de desempeño	Otros variables

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3 Tipología sobre la gestión de la fuerza de trabajo

		Sistema de pagos variables	
		Si	No
Gestión del trabajo	Flexible	Gestión de recursos humanos	Flexibilidad organizativa
	No flexible	Gestión tradicional con incentivos	Gestión tradicional

Fuente: Elaboración propia.

negativa. De esta manera, se definieron cuatro tipos de formas de gestión de la fuerza de trabajo en los CCT. La primera de ellas articulaba la presencia de sistemas de pagos variables y una gestión flexible del trabajo conformando una lógica de uso de la fuerza de trabajo vinculada a la “gestión de recursos humanos”. En tanto que la ausencia de sistemas de pagos variables y la gestión flexible conformó lo que hemos denominado “flexibilidad organizativa”. Por su parte, una gestión no flexible de trabajo y la ausencia de pagos variables implica una “gestión tradicional de la fuerza de trabajo”. El último tipo, “gestión tradicional con incentivos” implicaba la presencia de pagos variables y una gestión del trabajo no flexible.

Las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en las filiales de EMN en Argentina

Sobre la base de los 166 CCT vigentes, hemos avanzado en el estudio de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en las EMN. Teniendo en cuenta los aspectos señalados, se puede realizar una comparación entre las filiales locales de EMN, tomando como referencia el país de origen, la actividad en la que participan y el tamaño de la firma. En este sentido, partimos de considerar aquellas variables incluidas en la tipología y luego avanzamos en el análisis de las variables: jornada de trabajo, polivalencia, sistemas de pagos variables y evaluación de desempeño.

Cuadro 4 Prácticas de gestión de la fuerza de trabajo incluidas en los CCT por país de origen, actividad económica y tamaño (en %)

Prácticas de gestión		Jornada diferencial	Polivalencia	Evaluación de desempeño	Otros pagos variables	Premios por productividad	Premios por calidad
País	EEUU	48	53	62	88	53	12
	España	61	82	39	88	42	6
	Europa excepto España	50	70	67	93	53	13
	Latinoamérica	80	73	60	87	60	20
	Otros	100	80	73	87	67	47
Actividad	Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	95	90	75	85	70	35
	Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	17	39	67	78	39	17
	Otras industrias	71	79	64	93	57	7
	Automotriz	63	79	74	84	63	47
	Suministro de luz, gas y agua	76	78	65	97	78	11
	Servicios de transporte y almacenamiento	74	37	58	89	16	0
	Otras actividades y/o servicios	64	73	32	82	27	9
Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	12	59	35	94	59	0	
Tamaño	Menos de 200	68	60	57	83	49	19
	Entre 201 y 550	62	73	54	92	51	14
	Entre 551 y 1200	55	77	64	91	50	14
	Más de 1200	50	75	66	97	69	13
Total		61	68	59	89	54	16

Fuente: Elaboración propia en base a base de datos de CCT del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

De esta manera, se puede observar entre los CCT analizados, el predominio de ciertas prácticas como son la polivalencia (68%), otros pagos variables (89%), evaluación de desempeño (59%) y, en menor medida, premios por productividad y calidad; mientras que la jornada diferencial alcanza el 61% del total de CCT analizados. Como se observa en el cuadro de referencia (cuadro 4) la lógica de individualización salarial vía otros pagos variables parece extenderse como práctica de gestión entre las firmas de distintos países, siendo donde mayor difusión alcanza en los países europeos exceptuando España. Por su parte la evaluación de desempeño parece bastante extendida entre el conjunto de CCT analizados excluyendo a las empresas de España donde sólo el 39% incorpora esta cláusula, a diferencia de la polivalencia, que alcanza entre estas empresas el mayor nivel de su utilización. La jornada diferencial de trabajo se encuentra en la totalidad de los casos analizados de otros países y presenta una menor extensión entre los convenios de firmas de EEUU.

Al analizar las variables mencionadas anteriormente en torno a la actividad económica pueden mencionarse que los pagos variables predominan en los sectores de “suministro de luz, gas y agua” (97%), “servicios de radio, televisión y telecomunicaciones” (94%) y “otras industrias” (93%). Asimismo, los sistemas de pagos variables por productividad alcanzan altos niveles entre las firmas de “suministro de luz, gas y agua” y en el “sector automotriz”, siendo en éste último sector donde más desarrollado se encuentra el pago variable por calidad. En torno a la polivalencia se puede observar que se presenta predominantemente entre los CCT de “extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados” (90%), entre “otras industrias” y nuevamente, en el “sector automotriz” (79%). En este último sector también predomina la evaluación de desempeño (74%), un poco por debajo del sector vinculado a “extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados” (75%). Por su parte, la jornada diferencial adquiere relevancia también en esta actividad (95%), en el sector de “suministro de luz, gas y agua” (76%) y en “otras industrias” (71%) y en menor medida, el “sector automotriz” (63%).

En torno al tamaño de las firmas, pueden destacarse algunos rasgos que pone en evidencia el cuadro de referencia. Así, la jornada diferencial alcanza su mayor nivel entre las firmas de menor tamaño y también en éstas se firman los CCT donde sobresalen los premios por calidad. Por otra parte, en el resto de variables que conforman el análisis se observa que el uso de las prácticas se encuentra más extendido en las firmas de mayor número de empleados.

Avanzando en el análisis de las formas de gestión de la fuerza de trabajo que emergen de la lectura de los CCT y utilizando la tipología presentada anteriormente, se puede destacar la preeminencia de formas de gestión de recursos humanos que aparecen en ellos. Así, el 42% de los CCT de las EMN firmados entre 2005 y 2012, que se encuentran actualmente vigentes, tienen una gestión de trabajo flexible y sistemas de pagos variable, mientras que una gestión tradicional es sostenida en el 21% de los CCT. En este sentido, la de menor importancia relativa está representada por la gestión tradicional con incentivos (11%).

Al analizar las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en torno al país de origen de la empresa, pueden destacarse, y también llama la atención, que la práctica de gestión vinculada a las lógicas de recursos humanos sea significativa entre las firmas de origen latinoamericano, aunque éstas lógicas de gestión sean más destacadas entre las firmas de otros países, siendo en este último caso muy influenciada por la presencia de empresas de capitales japoneses, lo cual genera las condiciones de posibilidad para el desarrollo de éstas prácticas en el marco de esta categoría. Por su parte, la flexibilidad organizativa emerge como significativa entre las firmas de origen español, en tanto que las lógicas tradicionales con incentivos sobresalen entre las firmas de origen estadounidense.

Por su parte, al poner la mirada sobre la actividad económica emergen algunos elementos que evidencian el predominio que tiene ésta como factor explicativo de las formas de gestión de la fuerza de trabajo en las firmas. Así, observando el cuadro de referencia se pone en evidencia que las prácticas de gestión vinculada a la lógica de recursos humanos son significativas en actividades vinculadas a la “extracción de petróleo, gas y minería y servicios vinculados”, “automotriz” y “suministro de luz,

Cuadro 5 Prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en EMN

		Sistema de pagos variables	
		Si	No
Gestión del trabajo	Flexible	Gestión de recursos humanos (42%)	Flexibilidad organizativa (26%)
	No flexible	Gestión tradicional con incentivos (11%)	Gestión tradicional (21%)

Fuente: Elaboración propia en base a Base de Datos de CCT del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Cuadro 6 Prácticas de gestión de la fuerza trabajo en EMN según país de origen, actividad económica y tamaño

Prácticas de gestión		Gestión de recursos humanos	Flexibilidad organizativa	Tradicional con incentivos	Gestión tradicional	Total
País	EEUU	40	19	16*	26	100
	España	24	39**	15	21	100
	Europa excepto España	47	23	7	23	100
	Latinoamérica	50*	33	10	7	100
	Otros	67***	13	0	20	100
Actividad	Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	60**	30	10	0	100
	Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	22	17	17	44***	100
	Otras industrias	36	29	21*	14	100
	Automotriz	63***	11	0	26	100
	Suministro de luz y gas	67***	19	11	3	100
	Servicios de transporte y almacenamiento	16	53***	0	32*	100
	Otras actividades y/o servicios	18	50	9	23	100
	Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	29	0	29***	41***	100
Tamaño	Menos de 200	41	27	8	24*	100
	Entre 201 y 550	43	24	8	24	100
	Entre 551 y 1200	32	36*	18	14	100
	Más de 1200	50*	19	19**	13	100
Total		42	26	11	20	100

Nota: El test Z permite saber el sentido de la asociación entre grupos, mostrando la relación existente entre las variables y dentro de ellas entre las diferentes categorías. Cuando Z se encuentra entre 1,6 y 1,8 se considera el que es significativo al 10%, entre 1,9 y 2 es significativo al 5% y cuando es mayor o igual que 2,1 es significativo al 1%. En caso de que Z sea negativo, implica que la relación es inversamente significativa.

*** test Z significativo al 1%,

** test Z significativo al 5%,

* test Z significativo al 10%.

En cada caso se coloca el signo respectivo.

Fuente: Elaboración propia en base a Base de Datos de CCT del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

gas y agua”, mientras que la gestión tradicional es predominante, entre las actividades industriales básicas como la de la “alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre”, y también entre las empresas de los “servicios de radio, televisión y telecomunicaciones”, donde es significativa la gestión tradicional con incentivos. Por su parte, la flexibilidad organizativa es relevante entre las firmas de “transporte y almacenamiento”, donde también, pero en menor medida, es significativa la gestión tradicional.

De esta manera, la imposición de una gestión de recursos humanos en los sectores referidos, debe vincularse a dos elementos: el primero de ellos y sobre manera en el sector automotriz, el grado de integración internacional que muestran estas firmas y el segundo de ellos, se refiere a la acción desarrollada por los sindicatos, permeables a aceptar condiciones impuestas por las firmas con el fin de posibilitar el incremento o sostenimiento de las fuentes de trabajo a través de las inversiones extranjeras. En tanto, el sostenimiento de los esquemas tradicionales en industrias básicas, está marcado por la escasa integración a nivel global, las ventajas comparativas de este conjunto de industrias (Edwards, Ress y Coller, 1999) y la acción de los sindicatos de negociar las formas organizacionales que buscaban imponer las firmas foráneas, no aceptando, de forma acrítica las imposiciones de las firmas.

En relación al tamaño de la empresa, pueden destacarse algunos elementos que se encuentran dentro de las hipótesis sobre la vinculación entre tamaño y la incorporación de nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo. Al respecto, como se observa en el cuadro de referencia, entre las firmas de menor tamaño son significativas las prácticas tradicionales de gestión, mientras que entre las de mayor número de empleados lo son las formas de gestión vinculadas a la gestión de recursos humanos. Entre éstas últimas, la posibilidad de imponer las prácticas de gestión referidas, obedece a la capacidad de su operatoria en Argentina, ya que son este conjunto de empresas las que, por su poder económico, pueden incorporar cambios tendientes a la flexibilización de las condiciones de trabajo, ya sea de manera unilateral o bien negociando con los sindicatos.

Palabras finales

Este trabajo hizo foco en las formas de organizar el trabajo y de gestionarlo de algunas EMN radicadas en la Argentina, para lo cual el análisis de los CCT firmados por cada una de ellas se reveló central en la comprensión del perfil que asumen y de su impacto en el sistema de relaciones laborales local. Si bien consideramos que las normas laborales (entre las que se encuentran los CCT) no producen realidad por su sola existencia, sí creemos que el hecho de encontrarse plasmadas y homologadas por acción del Estado le dan un marco de formalidad que termina generando culturas de gestión particulares y de específicas formas de relacionamiento entre capital y trabajo que perduran en el tiempo. Los CCT firmados en la última década en la Argentina son una muestra de esto en la medida en que a pesar de la recuperación de la actividad económica y, por ende, de los niveles de empleo, con el consecuente recupero del poder negociador de los sindicatos, muchas de las cláusulas

negociadas en la década del 90 (de las que hemos hablado en este trabajo) permanecen intocadas en la estructura organizativa de las empresas, especialmente de las EMN que han sabido construir sistemas de “diferenciación forzada” de gestión respecto a sus casas matrices. Esto quiere decir que cualquier intento por imponer sistemas convergentes se vio matizado por las características de nuestro sistema de relaciones sociolaborales como son la importancia relativa del sindicato y de la negociación colectiva, así como la fuerte presencia estatal en estos procesos.

Para avanzar en el estudio de la gestión de la fuerza de trabajo en las EMN a través de los CCT, en Argentina, construimos una tipología analítica en torno a diferentes variables que, según la bibliografía referida a la temática aparecen como ejes centrales en el desarrollo de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en estas firmas, articulado con lecturas previas sobre los CCT homologados. A partir de ello, se construyeron dos dimensiones, cuyas categorías permitieron dar cuenta de cuatro formas de gestión de la fuerza de trabajo derivadas de los estudios sobre los CCT, siendo la de mayor relevancia la que hemos denominado “gestión de recursos humanos”, que articula formas de gestión del trabajo flexible con sistemas de individualización salarial y, en menor medida, la gestión vinculada a la flexibilidad organizativa, mostrando la relevancia que tiene la gestión del trabajo en su forma flexible para este tipo de firmas, ya que el 68% de los CCT analizados muestran la presencia de al menos dos de las prácticas que la componen. La gestión del trabajo tiende a ser cada vez más estratégica y flexible al tiempo que se individualizan los vínculos laborales en contextos de organizaciones más *culturales* del trabajo (en cuanto al desarrollo de sistemas de valores, actitudes y administración comportamental del trabajo). Pero esta tendencia no constituye una propensión homogénea como intentamos mostrar con la construcción de la tipología que presentamos.

Así, el análisis derivado de la tipología en relación con las características de las EMN, muestran ciertas lógicas de funcionamiento, donde la actividad de inserción de la firma foránea se destaca por sobre el país de origen y el tamaño de la firma. De esta manera, ciertos sectores (como el automotriz o el suministro de luz, gas y agua) evidencian la puesta en práctica de formas de gestión de recursos humanos, mientras que empresas vinculadas a las industrias básicas sobresalen por una gestión de carácter más tradicional. En estos últimos casos es ineludible la observancia de la acción sindical y las condiciones de posibilidad emergentes de su disposición para aceptar las dinámicas impuestas por las empresas, para explicar su devenir y afirmar el hecho de que es imposible pensar la gestión de la fuerza de trabajo como acción unilateral de las empresas en la medida en que las relaciones laborales constituyen articulados sociales en los que impactan no solo las estrategias empresarias sino también las formas de acción colectiva, la capacidad de los sindicatos de resistir ciertas imposiciones y el marco normativo-cultural que las contiene. Asimismo, se destacó que las prácticas de gestión de recursos humanos han tenido un mayor nivel de penetración entre las firmas latinoamericanas y de otros países, mientras que las firmas de origen norteamericano han podido incorporar formas de individualización salarial como elemento destacable, poniendo de manifiesto la influencia que tienen los sistemas de relaciones laborales locales sobre lo que buscan incorporar las empresas en sus filiales.

Teniendo en cuenta lo desarrollado a lo largo del texto, podemos decir que en Argentina la penetración de las EMN y sus intentos por imponer formas diferenciales de gestión del trabajo, fue moderada por la presencia de actores colectivos e instituciones históricas que dan forma a la vez que contienen el entramado social de las relaciones laborales. Así, no podemos hablar de confluencia entre casas matrices y filiales sino de una heterogeneidad de prácticas de gestión que construyen formas novedosas más relacionadas con el escenario de inserción con los cuales dialoga, que con la imposición unilateral de criterios operativos.

Esto implica que la fortaleza de los sistemas de relaciones laborales nacionales, el nivel de permeabilidad de las estructuras políticas a los reclamos patronales y la presencia sindical en la vida social de los países de inserción de las EMN, tienen un carácter explicativo a la hora de observar las diferencias organizacionales entre empresas pertenecientes a la misma firma diseminadas por el mundo. Ahora bien, una vez que estas empresas logran imponer ciertos criterios que mellan el entramado protectorio del trabajo hacia una mayor flexibilización, también es cierto que revertir esta situación en favor de la recuperación de los derechos laborales se torna una tarea difícil. Muestra de esto es la permanencia, en los CCT, de cláusulas flexibilizantes aún en un contexto socioeconómico de crecimiento, de un gobierno fuerte en términos de confrontación con las corporaciones y de un cuerpo sindical reconstituido luego de la debacle que implicaron los años 90.

En la movilización de recursos para la obtención de beneficios, se establecen entre capital y trabajo esquemas de regulación dentro de los cuales se articulan diversas estrategias e intereses. Entre estos esquemas, las formas de organización del trabajo hacen al tronco central que alimenta esa regulación. La organización del trabajo, como conjunto de dispositivos y formas disciplinares que intentan hacer frente a la incertidumbre que genera la utilización de fuerza de trabajo humana, está condicionada por los caracteres y atribuciones que se le otorgan a esta última, así como por la forma en que es utilizada.

Las EMN son actores socioeconómicos con enclave político de presencia innegable alrededor del mundo. Su búsqueda de rentabilidad sin fronteras constituye un reto para las naciones más débiles del entramado económico mundial. Controlar su actuación, verificar el cumplimiento de las normativas locales en materia laboral y verificar sus niveles de concentración productiva, es tarea ineludible de los gobiernos de turno en la medida en que, y así queda demostrado históricamente, el capital extrema al límite de la legalidad sus mecanismos de extracción de plusvalía ahí donde las formas de fiscalización de su actuación son lábiles.

Bibliografía

- Alós Moner, Ramón (2008), "Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales: el sindicalismo ante la acción colectiva", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26 (1), pp. 123-148.

- Batram, T., y C. H. Cregan (2003), "Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence", *Journal of Industrial Relations*, 45 (4), pp. 539-545.
- Bélanger, Jaques, Anthony Giles, y Jean Grenier (2003), "Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (3), pp. 469-485.
- Billbao, Andrés (1999), "La globalización y las relaciones laborales", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 15 (1), pp. 123-137.
- Boltanski, Luc, y Eve Chiapello (2002), *El Nuevo Espíritu del Capitalismo*, Madrid, Ediciones Akal.
- Cooper, Rae, Bradom Ellem, Cris Briggs, y Diane van den Broek (2009), "Anti-unionism, employer strategy, and the Australian State, 1996-2005", *Labor Studies Journal*, 34 (3), pp. 339-362.
- Delfini, Marcelo, Germán Pinazo, y Ana Drolas (2013), "La clase dominante en Argentina post convertibilidad: entre los cambios y las continuidades", mimeo.
- Drolas, Ana, Juan Montes Cató, y Valentina Picchetti (2005), "Las relaciones de poder en los espacios de trabajo", en Arturo Fernandez (comp.), *Estado y Relaciones Laborales*, Buenos Aires, Prometeo, pp. 93-120.
- Dundon, Tony, Deirdre Curran, Paul Ryan, y Mauren Maloney (2006), "Conceptualising the dynamics of employee information and consultation: evidence from the Republic of Ireland", *Industrial Relations Journal*, 37, pp. 492-512.
- Edwards, Tony, Chris Ress, y Xavier Coller (1999), "Structure, politics and the diffusion of employment practices in multinationals", *European Journal Industrial Relations*, 5 (3), pp. 286-306.
- Edwards, Paul, Tony Edwards, Anthony Ferner, Paul Marginson, y Olga Tregaskis (2007), "Employment practices of MNCs in organisational context: a large-scale survey", disponible en:
http://www.labourcourt.ie/en/Publications_Forms/Reference_Materials/Employment_Practices_of_MNCs_in_Organisational_Context_A_Large-Scale_Survey.pdf
 (acceso en 16/05/2014).
- ENGE-INDEC (2010), *Encuesta Nacional a Grandes Empresas*, Buenos Aires, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Fernández, Arturo (comp.) (2005), *Estado y Relaciones Laborales*, Buenos Aires, Prometeo.
- Fernández Bugna, Cecilia, y Fernando Porta (2011), "Impactos de la inversión extranjera directa en la economía argentina desde los años noventa: consolidación y cambios en la especialización productiva", en Martha Novick, Héctor Palomino y María S. Gurrera (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, y Javier Quintanilla (2002), "Between globalization and capitalist variety: multinationals and the international diffusion of employment relations", *European Journal of Industrial Relations*, 8 (3), pp. 243-250.
- Ferner, Anthony, y Richard Hyman (1998), *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford, Blackwell.

- Flood, Patrick, y Bill Toner (1997), "Large non-union companies: how do they avoid a catch 22", *British Journal of Industrial Relations*, 35, pp. 257-277.
- García Calavia, Miguel (2001), "El sindicalismo tras la reestructuración productiva", *Papers, Revista de Sociología*, 65, pp. 11-30.
- Gunnigle, Paul, David Collings, y Michael Morley (2005), "Exploring the dynamics of industrial relations in US multinationals: evidence from the Republic of Ireland", *Industrial Relations Journal*, 36 (3), pp. 241-256.
- Gunnigle, Paul, Jonathan Lavelle, y Anthony McDonnell (2007), "Industrial relations in multinational companies (MNCs): double-breasting and trade union avoidance in Ireland", Social Science Research Network (SSRN) Working Paper, Limerick, Ireland, Kemmy Business School, University of Limerick, disponible en: <http://ulir.ul.ie/bitstream/handle/10344/99/09KB3029.pdf> (acceso en 16/05/2014).
- Hall, Peter, y David Soskice (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Nueva York, Oxford University Press.
- Hyman, Richard (1994), "Industrial relations in western Europe: an era of ambiguity?", *Industrial Relations*, 33 (1), pp. 1-24.
- Hyman, Richard (2001) *Understanding European Trade Unionism*, Londres, Sage.
- Kahacová, Marta (2007), "One company, four factories: coordinating employment flexibility practices with local trade unions", *European Journal of Industrial Relations*, 13 (1), pp. 67-88.
- Katz, Harry, y Owen Darbshire (2000), *Converging Divergences. Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Lamare, J., Patrick Gunnigle, Paul Marginson, y Gregor Murray (2009), "Multinationals' union avoidance practices at new sites: transatlantic variations", ponencia presentada en MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney.
- Lavelle, Jonathan, Patrick Gunnigle, y Anthony McDonnell (2010), "Patterning employee voice in multinational companies", *Human Relations*, 63 (3), pp. 395-418.
- Lewchuk, Wayne, y Don Wells (2006), "When corporations substitute for adversarial unions labour markets and human resource management at Magna", *Industrial Relations*, 61 (4), pp. 639-665.
- Novick, Marta, y Ana María Catalano (1992), "Relaciones laborales y sociología del trabajo: a la búsqueda de una confluencia", *Sociedad*, 25, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- 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), pp. 497-518.
- Ramos, Alejandro, y Marcelo Dinenzon (2010), "La filial argentina en la cadena global de valor", en MTEySS/CEPAL/PNUD, *Estudio sobre Firmas Multinacionales en la Argentina (2006-2008)*, Buenos Aires, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, informe final.
- UNCTAD (2013), *World Investment Report 2010*, Nueva York, Naciones Unidas.
- Vernon, Guy, y Chris Rees (2001), "Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19 (1), pp. 149-179.

Marcelo Delfini (*corresponding author*). Investigador adjunto Conicet y docente investigador de la Universidad de Buenos Aires, y Universidad Nacional de General Sarmiento. J. M. Gutierrez 1150; (1613) Los Polvorines; Provincia de Buenos Aires; Argentina. Email: mdelfini@conicet.gov.ar

Ana Drolas. Investigadora asistente, Conicet, Saavedra 15, 4.º piso, (1083) Capital Federal, Buenos Aires, Argentina. Email: mdrolas@yahoo.com.ar

Recepción: 22 de agosto de 2013 Aprobación: 16 de may de 2014