



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual**

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

**Grupo Temático N° 15: Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical.**

**Coordinadores: Damián Pierbattisti, Ricardo Spaltenberg y David Trajtemberg.**

---

**Gestión del trabajo y presencia sindical en empresas multinacionales. Un estudio a partir de la encuesta a filiales de Argentina<sup>1</sup>**

**Autor/es: Sonia Roitter**

**E-mails: sroitter@ungs.edu.ar**

**Autor/es: Marcelo Delfini**

**E – mails: mdelfini@conicet.gov.ar**

**Autor/es: Martín Rodríguez Miglio**

**E – mails: mrmiglio@ungs.edu.ar**

**Autor/es: Juan Montes Cató**

**E – mails: jmontescato@gmail.com**

**Pertenencia institucional: Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento.**

**Resumen**

**Palabras clave: Multinacionales – Relaciones laborales - Estrategias laborales**

---

<sup>1</sup> Esta presentación se inscribe en el marco de los proyectos: “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.



## **Introducción**

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 aquellos vinculados a la gestión de la fuerza de trabajo y a 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 gestión y relaciones laborales y un conjunto de variables de carácter estructural tales como el país de origen de las firmas, el sector de la actividad económica de la filial, 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 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 entre Marzo y Noviembre de 2016. Al respecto, se lleva adelante un análisis factorial y cluster, 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-.

### **LasEMNs en Argentina**

Las EMN tienen un poder económico que las convierte en actores predominantes del proceso de globalización, capaces de influir sobre los frágiles sistemas políticos, económicos, sociales y territoriales de los países en desarrollo (Silveira, 2009). 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 y, hacia el año 2015, la IED a nivel mundial llegó a 1,73 billones de dólares (UNCTAD, 2016). 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 PBI mundial.

En 2015 la IED recibida en la región de América Latina y el Caribe alcanzó un nuevo récord histórico de 179.100 millones de dólares, representando el 3,7% del PBI de la región. En este mismo orden, dentro esta región, América del Sur recibió el 82% de las inversiones realizadas.

A lo largo de su desarrollo económico, Argentina no ha estado exenta de la influencia de las EMN, lo que se ve corroborado en el fuerte proceso de extranjerización productiva como resultado de los crecientes flujos de inversión directa (IED), con un impacto sustantivo en la economía nacional. En el marco de la trayectoria seguida por la IED a lo largo de su historia, la economía Argentina se encuentra altamente transnacionalizada. 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 315 en 2013, 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 88% en 2013 (ENGE-INDEC, 2014).

En términos de la presencia de EMN, las filiales que operan en la Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios son 1140, y su participación en el empleo representaba 12% del total del empleo registrado. En cuanto a su distribución sectorial, 37% son empresas industriales; 20% están dedicadas a las actividades de comercio y 44% participan del sector servicios. En lo que se refiere al origen de capital, el 42% son filiales de empresas que tienen su casa matriz en EE.UU. y una proporción algo menor (40%) se concentra entre los países europeos, de Alemania, Italia, Francia y España; el resto de los países europeos representan 8% del total, mientras que Brasil y Chile tienen una participación del 5% en el conjunto de EMN. Por otro lado las EMN de origen argentina representan el 2% y el resto de los países explican el 3% (fuente: MTEySS-2015).

### **Relaciones laborales y gestión del trabajo en EMN**

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 las 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 afirmaría más bien la existencia de múltiples modelos que responden a la adaptación de cada filial al contexto en el que se instala.

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).

Estudios más recientes, se acercan a algunas de estas corrientes proponiendo otros elementos analíticos. Así, cercana a la idea de convergencia, algunos de estos marcan la necesidad de observar los grados en que las prácticas son transferidas a las filiales, dando como resultado diferentes niveles de adaptación y asimilación de las mismas, entendiendo que existen formas híbridas de incorporación (Ferner, et al 2011 y Edwards, et al 2013). Dentro de estas argumentaciones, se busca observar las capacidades de poder que tienen los actores que intervienen en la transferencia de prácticas, tomando como eje la casa matriz y la subsidiaria. En estas perspectivas se supone a los miembros intervinientes como portadores de poder, con intereses y recursos propios, poniendo al poder como eje central para explicar el desarrollo de las prácticas a nivel global (Dörrenbächer y Geppert, 2009; Ferner, 2011, Levesqué, et al 2015; Léonard, et al, 2014) Dentro de estas proposiciones, vinculadas a las corrientes de recursos humanos, se encuentran aquellos estudios que suponen una circulación de prácticas entre matriz y filiales que derivan en la adopción de lo que denominan como “bestpractices” (Pudelko, 2008).

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.

### **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<sup>2</sup>. 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).

---

<sup>2</sup>Consideramos a las relaciones laborales constituidas por tres niveles analíticos: El nivel “micro” que considera las relaciones entabladas en el espacio de trabajo entre los empleadores, los trabajadores y los representantes gremiales. A su vez, en este nivel, las relaciones laborales refieren a la forma de gestión, a la organización del proceso productivo y a la relación entre los empleadores y los representantes de los trabajadores. El segundo nivel “meso” se encuentra vinculado con el ámbito de las actividades productivas y hace referencia a actores como sindicatos sectoriales, cámaras empresarias y sus relaciones. En esta instancia se genera una especie de coordinación entre la multiplicidad de unidades productivas que integran cada actividad. Por último, el nivel “macro” se integra en las relaciones laborales a partir de las configuraciones socio-económicas que se de cada periodo histórico que condicionan la forma de desarrollo de las relaciones en los otros niveles, pero además integra, a través del Estado, la diversidad de intereses que lo componen, es en este nivel donde se construyen las normas y reglas que regulan el mundo del trabajo.





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).

Muchos de los estudios sobre la evasión sindical en las empresas hacen hincapié en las prácticas desarrolladas por las empresas norteamericanas, el contexto de su desarrollo en el marco de instituciones vinculadas al individualismo norteamericano y su acción en otros países en el marco regímenes regulatorios diferentes (Gunnigle, et al., 2007). De esta forma se argumenta que el sistema de relaciones norteamericano es diferente al de otros países industrializados, pudiéndose hablar del “excepcionalismo americano” (Jacoby 1985). Sería la nula o baja sindicalización, la característica de ese excepcionalismo que busca imponerse en las filiales de esas mismas firmas, bajo las órdenes de los directivos de las empresas.

La búsqueda de evadir la presencia sindical, no solamente en las empresas norteamericanas, ha dado lugar al desarrollo de una serie de análisis que 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). Dentro de estas prácticas, suelen desarrollarse los Sistemas de Pagos Variables, lo cual implica la extensión de recursos utilizados para directores y mandos medios hacia los niveles operativos de las empresas, habitualmente sindicables.

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 considerar 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)



### **Abordaje metodológico y características de la muestra**

El estudio está basado en una encuesta aplicada a gerentes de recursos humanos y/o relaciones laborales de empresas multinacionales en el marco de los proyectos de investigación donde se inscribe. Para este estudio se considera como multinacional a aquellas empresas extranjeras con filiales o subsidiarias en Argentina. En total se recupera información de 83 encuestas de los sectores de industria, comercio y servicios, aunque a los efectos del análisis se agrupa a estos dos últimos sectores bajo la denominación de “No Industria”. El instrumento de recolección está dividido en seis 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 construyeron indicadores de carácter estructural, como los que se presentan en la Tabla 1. Para el año de ingreso al mercado local se tuvo en consideración el año efectivo de ingreso o el año de 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 es menor a 7.000 ocupados, las EMN medianas son aquellas que ocupan entre 7.001 y 30.000 empleados, y las grandes aquellas que exceden 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.

Para responder a las preguntas de investigación formuladas anteriormente se realizó un análisis de la relación entre las formas de organización del trabajo de tres grupos de empresas, constituidos a partir de un análisis de cluster, y las relaciones laborales en las empresas multinacionales, mediante la utilización de estadísticas no paramétricas que permiten dar cuenta de las asociaciones entre las variables (test de Chi cuadrado). A su vez, cuando se considera relevante, se especifican las relaciones entre categorías de las



variables, independientemente de la existencia o no de asociaciones entre los indicadores a nivel global. El nivel de significación considerado en ambos tipos de análisis fue, del 10%.

**Tabla 1:** Porcentajes en fila y columna de EMN encuestadas de acuerdo a las variables estructurales

Variables		Actividad			
			Industria	No industria	Total
<b>Localización</b>	Alemania-Francia-Italia	Fila	62	38	100
		Columna	32	18	25
	Otros de Europa	Fila	44	56	100
		Columna	20	23	22
	Otros	Fila	55	45	100
		Columna	15	12	13
EE.UU	Fila	39	61	100	
	Columna	33	47	40	
<b>Tamaño Argentina</b>	Pequeña	Fila	16	84	100
		Columna	8	37	23
	Mediana	Fila	58	42	100
		Columna	48	33	40
	Grande	Fila	58	42	100
		Columna	45	30	37
<b>Tamaño a nivel Mundial</b>	Pequeña	Fila	29	71	100
		Columna	18	40	29
	Mediana	Fila	59	41	100
		Columna	43	28	35
	Grande	Fila	53	47	100
		Columna	40	33	36
<b>Año de ingreso al mercado local</b>	Antes de 1976	Fila	92	8	100
		Columna	55	5	29
	Entre 1976-1989	Fila	42	58	100
		Columna	13	16	14
	1990-2002	Fila	35	65	100
		Columna	33	56	45
Después de 2002	Fila	0	100	100	



		Columna	0	23	12
<b>Ventas</b>	Mercado Interno	Fila	28	73	100
		Columna	28	69	49
	Predominantemente internas	Fila	77	23	100
		Columna	44	12	27
	Diversificadas-exportadoras	Fila	58	42	100
		Columna	28	19	23
Total			48	52	100

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas multinacionales

En términos de actividad económica, 52% de las empresas entrevistadas corresponden al sector No industrial, en tanto que en lo referido al país de origen, las firmas de mayor presencia son las de EE UU (40%).

En relación a las Ventas, las empresas analizadas se categorizaron entre aquellas “vinculadas al Mercado local”, cuyos ingresos son generados totalmente en el mercado interno (49% de las firmas), las “predominantemente internas” cuyas ventas realizadas en el mercado interno oscilan entre 60% y 99% (27%) y las que tienen sus ventas diversificadas, donde las ventas al mercado interno son menores al 60% y representan en la muestra 23% de los casos.

Los factores considerados para la descripción de los rasgos de la organización del trabajo son: i) las características de los equipos de trabajo;; ii) el tipo de control sobre las tareas realizadas (evaluación de desempeño); iii) la forma de adquisición de competencias (rotación entre puestos); iv) los rasgos que asume a participación (equipos de solución de problemas y/o comunicaciones con respuesta escrita).

Cada uno de estos indicadores muestra características específicas, que son tomadas en consideración para su construcción. De esta manera, el trabajo en equipo contempla la forma en la que se realizan las actividades centrales de la firma está condicionada por su existencia y complejidad. Este factor considera las cuestiones más elementales del proceso productivo al analizar si este se desarrolla individual o colectivamente. Sin embargo, la mera existencia de equipos de trabajo no es suficiente para destacar su existencia, sino que



también es necesario considerar las características de estos equipos en términos de las tareas y responsabilidades que se les asignan al interior de los mismos. Por su parte, lo que refiere a la evaluación de desempeño, se considera la existencia o no de este tipo de mecanismo y si a partir de ello se llevan adelante procesos de individualización salarial u otro tipo de incentivos que pueden actuar como formas de control, pero que a la vez favorecerían el compromiso de los trabajadores con la tarea, y un mayor involucramiento con la actividad por parte de los mismos. Por su parte, la adquisición de competencias se asocia con las acciones desarrolladas por la firma para efectivizar la adquisición de conocimientos, competencias y experiencias, tanto a través de estrategias explícitas de formación -externamente y en el puesto de trabajo- y de sistemas de capacitación, como de planes de rotación de personal. Dado que las estrategias de formación y los sistemas de capacitación son procesos sistémicos y que se retroalimentan mutuamente, raramente pueden dar cuenta en sí mismos de la dinámica de adquisición de capacidades al interior de una firma. Por el contrario, generalmente requieren ser complementados mediante actividades vinculadas con la formación en el puesto y una dinámica de rotación, que implica la realización de distintas tareas que son planificadas y que se asocian con niveles crecientes de complejidad de las actividades y de las calificaciones.

Por último, el factor asociado con la participación y el involucramiento de los trabajadores tal vez sea en el que cobra mayor importancia la vinculación entre las acciones de la empresa y de los empleados. Esto es así porque en su análisis se considera tanto la actitud de la empresa hacia la participación de los empleados -por ejemplo, la receptividad frente a las propuestas y los mecanismos e incentivos establecidos para la realización de sugerencias y para la inclusión en equipos de mejora continua-, como la propensión de los empleados a realizar aportes que permitan mejorar sus procesos de trabajo y cumplir los objetivos definidos por la firma. Se trata de un factor que para algunos autores es considerado una nueva manera de garantizar el control de los trabajadores (Braverman, 1978), mientras que para otros se configura como un elemento central para lograr esquemas y espacios de trabajo más gratificantes (Piore y Sabel, 1984, citados en Finkel, 1994). La inclusión de los trabajadores en equipos de mejora o en círculos de calidad ha sido vista, en



las décadas más recientes, como la forma consolidada de participación de los trabajadores. Sin embargo, en el análisis de esta dimensión es importante no desconocer la relevancia de otras formas de participación que son igualmente interesantes, las cuales implican un nivel de acceso diferencial a la información y que conviven en un marco de formas menos participativas de gestión (Finkel, 1994).

Cada una de estas variables asume tres valores que, en orden ascendente, muestran niveles de complejidad crecientes. En el anexo metodológico se especifica el significado de los valores asumidos por cada uno de estos indicadores. Adicionalmente, en trabajos anteriores se toman en cuenta dos dimensiones adicionales que también contribuyen a caracterizar la forma de organización del trabajo, relacionadas con la flexibilidad y el grado de autonomía en el desarrollo de las actividades emprendidas por los trabajadores, sin embargo en este caso el instrumento de recolección utilizado no permitió recabar información al respecto.

## **Gestión del trabajo y relaciones laborales en las empresas**

### *Evidencia empírica*

El primer análisis realizado considera los rasgos generales que presenta la organización del trabajo entre las firmas estudiadas, según la distribución de los casos examinados entre las diversas categorías definidas. Tal como muestra la siguiente tabla, cerca de un tercio de las filiales relevadas trabaja exclusivamente de manera individual (30%), y además se destaca el nivel medio en el indicador de equipos de trabajo (39%) que refiere al trabajo en equipo pero con la nula participación de sus miembros en actividades de planificación o construcción de indicadores, que vayan más allá del desarrollo de actividades operativas. A su vez, en un 57% de los casos hay ausencia de rotación planificada entre puestos como estrategia de adquisición de experiencia, a la vez que predomina una baja participación caracterizada por la ausencia de equipos de solución de problemas o comunicaciones con



respuesta escrita (47% de las filiales, frente a un porcentaje escaso de casos con alto nivel de participación (16%) donde existen equipos para la solución de problemas y acceso a información relevante. En cuanto a los sistemas de evaluación de desempeño, predominan aquellos cuyos resultados poseen incidencia en los niveles de remuneraciones, incentivos o cambios de categorías (60%).

**Tabla 2.** Rasgos generales de las empresas relevadas

<b>Factores</b>	<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Equipo de trabajo</b>	Bajo	30
	<i>Medio</i>	<b>39</b>
	Alto	31
<b>Adquisición de experiencias</b>	<i>Baja</i>	<b>57</b>
	Media	24
	Alta	19
<b>Participación</b>	<i>Baja</i>	<b>47</b>
	Media	37
	Alta	16
<b>Evaluación de desempeño</b>	Sin evaluación	30
	Solo control	10
	<i>Evaluación con incentivos</i>	<b>60</b>

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas multinacionales

En segundo lugar, se evalúan las relaciones existentes entre la forma de organización del trabajo a partir de la configuración de tres formas particulares tipológicas sobre dicha organización que surgen de un análisis de cluster, a saber, i) individualizada, caracterizada por la ausencia de equipos de trabajo y de mecanismos que fomenten la participación así como la adquisición de experiencias, y evaluación de desempeño reducida al control; ii) híbrida, donde se encuentran sobre representadas las filiales en las que existen equipos de trabajo con limitada interacción entre sus miembros; se da rotación entre puestos de trabajo por necesidades coyunturales de las empresas, lo cual limita la adquisición de experiencias, no se evalúa el desempeño de los trabajadores y se fomenta la participación pero sin brindar acceso a información relevante y iii) formativa, caracterizada por la presencia equipos en los que los trabajadores interactúan y realizan actividades de planificación; existe rotación planificada y altos niveles de participación.





Estos grupos se caracterizan a partir de los rasgos que sobresalen en cada uno de los mismos, en relación a las proporciones medias que se verifican para el total de la muestra considerada (Tabla 3), con un nivel de significación del 5%.

**Tabla 3.** Caracterización de los tres clusters en términos de variables activas (organización del trabajo)

Indicador	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
	Org. Individualizada	Híbrida	Formativa
Porcentaje de filiales	54	24	22
Equipo de trabajo	Bajo	Medio	Alto
Adquisición de experiencia	Baja	Media	Alta
Participación	Baja	Media	Alta
Control	Solo control	Sin evaluación	Sin evaluación o control con incentivo

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas multinacionales

En lo que refiere al primer grupo, “organización individualizada”, constituido por más de la mitad de los casos donde en más de un 44% de ellos el trabajo se realiza de manera individual, dado que no se opera con equipos de trabajo (en relación a un 30% promedio de la muestra). A su vez, este grupo también se destaca por la inexistencia de rotación (100% de los casos frente a 57% en el promedio muestral), y por el menor nivel de participación (56% vs. 47). Un último aspecto que caracteriza a este primer grupo es la aplicación de sistemas de evaluación de desempeño que no repercuten en incentivos para los trabajadores, por lo que lo hemos llamado “solo control” (con un 18% de los casos en esta situación, frente a un promedio del 10% con esta característica en la muestra). Lo anterior, cabe aclarar, en un marco en el cual predomina la existencia de formas de evaluación de desempeño a partir de las cuales se generan incentivos para los trabajadores, ya sea mediante salarios, cambios de categoría u otro tipo de motivación (ver tabla 2).

De una manera similar, el cluster que hemos denominado de organización híbrida, constituido por un 24% de las filiales encuestadas, se caracteriza por porcentajes



significativamente mayores al promedio en los niveles medios de los indicadores de equipo, adquisición de experiencia y participación, y por la inexistencia de sistemas de evaluación de desempeño. Es decir, equipos con interacción limitada, rotación coyuntural no planificada, participación limitada sin acceso a información sobre tecnología u organizacional relevante, y con una proporción claramente menor de casos en los que se implementan sistemas de evaluación de desempeño.

El tercer grupo, “organización formativa”, compuesto por un 22% de las filiales, sobresale por los mayores porcentajes relativos de casos en los que existen equipos con amplia participación de los trabajadores en actividades de planificación, diseño de indicadores o de planes de mejora. También se caracteriza por la mayor proporción de casos en los que existe una rotación planificada del personal, lo cual facilita los procesos de adquisición de experiencia de los trabajadores, a la vez que se fomenta la participación del personal a través de buzones de sugerencias y equipos para resolución de problemas, a la vez que se les provee información sobre cambios organizacionales o tecnológicos. Este grupo, a diferencia de los dos anteriores, no se caracteriza por una forma de evaluación de desempeño específica, aunque existen menos casos relativos en los que el sistema se aplica con el solo objetivo de controlar la actividad de los empleados (por lo cual, cuando existe sistema de evaluación este genera incentivos de distinto tipo).

Una vez constituidos los cluster se procedió a caracterizarlos según las variables ilustrativas consideradas, tanto aquellas referidas a las características estructurales de las filiales consideradas, como aquellas vinculadas a las estrategias en términos de relaciones laborales seguidas por dichas empresas (Ver Tabla 4).

En lo que refiere a las variables estructurales, el análisis no paramétrico arrojó relaciones significativas al 5 por ciento en cuanto a la actividad de la EMN (Industrial/No industrial). El cluster de empresas con organización individualizada está compuesto, en mayor medida relativa por empresas no industriales (64 vs. 52%) y el formativo por empresas industriales (67 vs. 48).

**Tabla 4.** Caracterización de los tres cluster en términos de variables ilustrativas (estructurales y relaciones laborales)

Indicador	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
	Org. Individualizada	Híbrida	Formativa
Porcentaje de filiales	54	24	22
Sector de actividad	No industria		Industria
Localización	EE.UU y Alemania, It y Francia		Otros países de Europa
Tamaño mundial	Grande		Mediana
Tamaño argentina	Pequeñas h 150	Grande >400	Grande >400
Personal del AMNE afiliado a un sindicato	Bajo <15%	Alto>61%	Alto>61%
Autonomía para el pago de salarios	Baja	Alta	Media
Autonomía en incorporación de personal	Baja	Alta	Media
Autonomía para evaluación de desempeño	Baja	Alta	Alta

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas multinacionales

En lo que respecta a la localización, en el cluster de organización individualizada se destacan las filiales cuyas casas matrices se encuentran en Estados Unidos (47% versus 40) y en países europeos tales como Alemania, Italia y Francia y en el cluster formativo están sobre representadas las provenientes de otros países de Europa. En relación al tamaño de la EMN a nivel mundial, en el cluster de organización individualizada están sobre representadas las filiales de empresas grandes a nivel internacional (42 vs. 36), a la vez que se caracteriza por empresas de menor tamaño, de hasta 150 empleados, a nivel local (38 vs. 31). Por su parte, los cluster híbrido y formativo pertenecen a empresas mayores a nivel nacional, con más de 400 ocupados.

En cuanto a la afiliación sindical, en un marco en el que casi la mitad de las filiales poseen más de un 60% del personal del AMNE afiliado a un sindicato, el cluster de organización individualizada posee una mayor proporción de casos en los que no más de un



15% de dicho personal se encuentra afiliado a un sindicato, mientras que en los otros dos cluster se destacan niveles de sindicalización de más del 60% del personal del AMNE<sup>3</sup>.

En relación a los niveles de autonomía con respecto a las casas matrices, se destaca el cluster de organización individualizada tanto por su baja autonomía a nivel salarial, como para la incorporación de personal y para la evaluación de desempeño de sus empleados<sup>4</sup>. Por su parte, el cluster híbrido se destaca por altos niveles de autonomía en relación a los mismos aspectos señalados, mientras que el cluster formativo tiene mayor proporción relativa de filiales con un nivel de autonomía medio en relación a salarios y de incorporación de personal y alta en lo referido a evaluación de desempeño.

### **Conclusiones**

Este trabajo se inició con el espíritu de avanzar en la caracterización de las prácticas laborales que se implementan y desarrollan en el seno de las EMN que se localizan en la estructura productiva local. Entre las preguntas planteadas se encontraban, no solo aquellas vinculadas a las particularidades de esas prácticas, sino también a las estrategias en torno a las relaciones laborales y la existencia o no de homogeneidad en la aplicación esas estrategias. Uno de los objetivos planteados se refería a la identificación de aquellas variables estructurales que resultaban centrales para explicar el comportamiento de las EMN en materia de relaciones laborales.

A partir del análisis realizado se ha podido identificar, en primer lugar, que la organización del trabajo de las filiales de EMN incluidas en el estudio son susceptibles de ser caracterizadas bajo tres modelos arquetípicos, a saber, una mayoría con una organización del trabajo tendiente a una conducta individualizante dentro proceso laboral, una organización tendiente a la formación de los trabajadores y, finalmente, una organización híbrida, con algunos rasgos apenas superadores de la individualización y parcialmente formativos. Esta evidencia no resulta disruptiva si la ponemos en relación con

---

<sup>3</sup> Cabe aclarar que en el total de la muestra un 34% de los casos posee a lo sumo un 15% del personal del AMNE afiliado a un sindicato; un 19% posee entre el 16 y 60% de su personal en dicha situación y un 47% de las filiales cuenta con más del 60% del personal de su AMNE afiliado.

<sup>4</sup> Los niveles de autonomía con respecto a estas tres dimensiones, para el promedio de la muestra son bajos para cerca del 50% de los casos.



la organización de la producción local que puede ser caracterizada bajo formas arquetípicas similares.

Como pudo observarse anteriormente, las formas de organización individualizada se caracterizaron por estar asociadas a empresas del sector servicios y de Estados Unidos. Estos elementos, que caracterizaron a este cluster, podrían explicar también otros aspectos que aparecen asociados. Así, dentro de este grupo, existe una menor densidad sindical relativa, como así también mayores niveles de control desarrollados desde sus casas matrices, lo cual muestra ciertas debilidades de las filiales locales para la imposición a nivel local de formas de actuación, y los efectos sobre el personal por ellas contratado. Asimismo, esta forma de caracterización posibilita permite también dar cuenta de cierta homogeneidad en el desarrollo de algunas prácticas en torno al país de origen, por una parte, como así también en términos sectoriales. En estos mismos términos, se ha podido establecer que dentro del cluster que denominado formativo se destacan filiales de mayor tamaño local, que desarrollan actividad industrial y donde también se observan mayores niveles de afiliación sindical.

## **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” *Sociología 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 Darbshire, 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". Ponencia presentada en *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, Sage publications.

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.

## Anexo Metodológico

### **A. Descripción de los indicadores utilizados para caracterizar la forma de organización del trabajo y sus valores**

#### **Equipo de trabajo**

Este indicador considera la forma de realización de las tareas -trabajo individual o grupal-, de la siguiente forma:

- Bajo: cuando el trabajo se realiza siempre de manera individual, sin la existencia de equipos de trabajo.
- Medio: cuando se trabaja en equipo pero se realizan solo una o dos de las siguientes tareas: elaboración de programas, definición de indicadores, diseño de productos o resolución de problemas.
- Alto: cuando se trabaja en equipos y se realizan al menos tres de las siguientes tareas: elaboración de programas, definición de indicadores, diseño de productos o resolución de problemas.

Este indicador se construyó a partir de las siguientes preguntas del cuestionario:

*¿Cómo se encuentra organizado predominantemente el proceso de trabajo en el AMNE (incluye al personal operativo del Área o Actividad de mayor número de empleados?)*

#### **Adquisición de experiencias**

Este indicador considera la realización de actividades de formación por parte de la empresa mediante la rotación planificada ente distintos puestos de mayor complejidad. Asume cada una de las categorías en los siguientes casos:

- Bajo: cuando no existe rotación entre puestos
- Medio: cuando existe rotación entre puestos pero solo para cubrir a quienes se ausentan, o cubrir cambios u oscilaciones en la demanda
- Alta: cuando existe rotación planificada ente puestos

El indicador se construyó a partir de las siguientes preguntas del cuestionario:

Los empleados del AMNE, ¿rotan habitualmente entre diferentes puestos de trabajo? Y Cuáles son las razones por las que los trabajadores del AMNE rotan entre distintos puestos de trabajo?



### **Participación**

Se refiere a la existencia de buzones de sugerencias o equipos para solucionar problemas a fin de facilitar la propuesta de cambios en los procesos de trabajo o a la elaboración de planes y propuestas de mejora. Asume las siguientes categorías:

- Baja: cuando no existen equipos para solucionar problemas ni buzones de sugerencias
- Media: cuando existen o equipos para solucionar problemas o buzones de sugerencias
- Alta: cuando existen equipos para solucionar problemas y buzones de sugerencias, y además se provee información a los empleados acerca de cambios tecnológicos o de cambios organizacionales.

Se construyó considerando las siguientes preguntas del cuestionario:

Indique si la empresa utiliza alguno de los siguientes dispositivos para que los empleados del AMNE realicen propuestas de trabajo: Buzón de sugerencias; comunicación verbal al supervisor; comunicación escrita y respuesta o equipos para la solución de problemas (Kaizen, Círculos de Calidad, Mejora continua). Y a la pregunta: - ¿Se les provee a los empleados del AMNE información sobre algunos de los siguientes aspectos?

### **Control**

Esta dimensión se refiere a la manera en la que se evalúa el cumplimiento de las tareas del personal operativo y la forma en que los resultados impactan en la situación de los trabajadores. Asume los siguientes valores para cada categoría:

- Sin evaluación: cuando la empresa no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño
- Solo control: cuando se realizan evaluaciones de desempeño pero que no impactan en las remuneraciones, incentivos ni ascensos o cambios de categoría
- Evaluación con incentivos: cuando se realizan evaluaciones de desempeño cuyo resultado impacta en las remuneraciones, incentivos o categorías

Se consideró la siguiente pregunta del cuestionario:

*¿Existe algún sistema de evaluación de desempeño en la filial de Argentina para alguno de los siguientes grupos? (ej. Sistema con objetivos de desempeño individual o colectivo, monitoreo del desempeño sobre los objetivos llevados a cabo durante el año o más frecuentemente). Y a la pregunta: Si existe evaluación de desempeño, ¿en qué aspectos inciden los resultados de dicha evaluación?*