

El trabajo y las empresas multinacionales hoy

Economía, relaciones laborales y conflictividad

Patricia Ventrici, Martín Rodríguez Miglio,
Germán Pinazo y Walter Bosisio
(compiladores)

Colección Ciencia, innovación y desarrollo

EDICIONES UNGS



Universidad
Nacional de
General
Sarmiento

El trabajo y las empresas multinacionales hoy
Economía, relaciones laborales y conflictividad

**Patricia Ventrici, Martín Rodríguez Miglio,
Germán Pinazo y Walter Bosisio** (compiladores)

**El trabajo y las empresas
multinacionales hoy**
Economía, relaciones laborales
y conflictividad

EDICIONES **UNGS**



Universidad
Nacional de
General
Sarmiento

El trabajo y las empresas multinacionales en la Argentina de hoy : economía, relaciones laborales y conflictividad / Maximiliano Arecco ... [et al.] ; compilado por Patricia Ventrici ... [et al.]. - 1a ed. - Los Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento, 2018.

Libro digital, PDF - (Ciencia, innovación y desarrollo ; 12)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-630-372-9

1. Empresas Multinacionales. 2. Sindicalismo. 3. Economía Argentina. I. Arecco, Maximiliano II. Ventrici, Patricia, comp.
CDD 331

EDICIONES **UNGS**

© Universidad Nacional de General Sarmiento, 2018

J. M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (B1613GSX)

Prov. de Buenos Aires, Argentina

Tel.: (54 11) 4469-7507

ediciones@ungs.edu.ar

www.ungs.edu.ar/ediciones

Diseño gráfico de colección: Franco Perticaro

Diagramación: Eleonora Silva

Corrección: María Valle

Hecho el depósito que marca la Ley 11723

Prohibida su reproducción total o parcial

Derechos reservados



Libro
Universitario
Argentino

Índice

Introducción9

Primera sección

Perspectiva global de las empresas multinacionales

Empresas transnacionales, estrategias globales
y nueva división internacional del trabajo19
Germán Pinazo y Daniela Triador

Acción sindical transnacional. Procesos históricos
y retos actuales..... 47
Patricia Ventrisci y Bruno Dobrusin

Circuitos productivos, territorio y redefinición
de las estrategias de las empresas multinacionales73
Lucas Spinosa, Marcelo Delfini y Juan Montes Cató

Segunda sección

Las empresas multinacionales en la Argentina

Expansión y consolidación de las empresas multinacionales
en la Argentina contemporánea..... 97
Andrés Wainer

Empresas multinacionales y política económica de la última
dictadura militar, corporativa y concentrada en la Argentina 129
Walter Bosisio

La importancia de las empresas multinacionales
en el empleo. Evidencia reciente sobre la Argentina (1990-2013) ...153
Sonia Roitter, Analía Erbes

Relaciones laborales y negociación colectiva: un análisis
sobre los convenios colectivos de trabajo en empresas
multinacionales.....191
Marcelo Delfini, Ana Drolas y Valentina Picchetti

Tercera sección

Relaciones laborales y organización sindical en las empresas multinacionales.

Estudios de casos en la Argentina y en el mundo

Estrategias económicas y de relaciones laborales en la producción de servicios de telefonía. Un análisis del desempeño reciente de Telefónica en la Argentina.....	219
<i>Martín Rodríguez Miglio</i>	
Procesos de control en dos plantas de una empresa multinacional del sector de la alimentación.....	241
<i>Mariela Cambiasso</i>	
Militancia sindical en una empresa multinacional: recomposición gremial en la fábrica y proyecciones sobre el territorio	261
<i>Maximiliano Arecco y Juan Montes Cató</i>	
La gestión de las reestructuraciones transnacionales en ArcelorMittal	281
<i>Bruno Bauraind</i>	
Las relaciones laborales ante el desafío de la empresa-red global: el caso de Engie desde una perspectiva multinivel	307
<i>Sara Lafuente Hernández y Esteban Martínez</i>	
Continuidades y reconfiguraciones de un sindicalismo empresarial en una terminal automotriz: el caso de PSA en la Argentina (1998-2015)	341
<i>Pierre Rouxel</i>	
El trabajo y las empresas multinacionales hoy: conclusiones.....	361

Relaciones laborales y negociación colectiva: un análisis sobre los convenios colectivos de trabajo en empresas multinacionales*

Marcelo Delfini, Ana Drolas y Valentina Picchetti

Introducción

Desde hace tres décadas, el sistema económico mundial funciona sobre las bases de la llamada “globalización”, que puede definirse como la expansión del capital a través de empresas multinacionales (EMN) de los países centrales hacia todos los rincones del planeta, y que adapta instituciones, sistemas políticos y prácticas sociales a sus necesidades de acumulación (ver Aronskind, 2015). En este sentido, las EMN han sido actores predominantes de la economía mundial, lo que las convirtió en agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas ideológicas culturales de carácter transnacional que trascienden los ámbitos de los Estados nacionales (ver Sklair, 2003). Dentro de esas prácticas podemos referir a aquellas vinculadas con las relaciones laborales. Una vasta 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 (ver Antenas Collderram, 2008; Pulignano, 2006; Edwards *et al.*, 2007; Muller *et al.*, 2001; Vernon y Ress, 2001; Edwards *et al.*, 2005; Gunnigle *et al.*, 2007).

* Este capítulo corresponde a una versión ampliada y corregida de la presentación realizada en el III Congreso Uruguayo de Sociología en el 2014.

Diversas investigaciones sostienen que estas prácticas han generado una tendencia a escala internacional hacia la homogeneización y flexibilización de las relaciones laborales, con eje en 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 (ver García Calavia, 2001; Alós Moner, 2008; Hyman, 2001).

A partir de un análisis cuantitativo de 204 convenios colectivos de trabajo (CCT)¹ homologados entre 2005 y 2014 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) a nivel de empresa, este capítulo tiene dos objetivos. El primero de ellos, consiste en formular una 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 EMN en la Argentina. Por otro lado, a partir de lo anterior, se intenta conocer cuál es la relación entre esas estrategias y las características específicas de las EMN, al tener en cuenta variables estructurales como el país de origen de las firmas, la actividad económica en la que se desarrollan y el tamaño. Para ello utilizamos el coeficiente Z, ya que permite observar el grado de asociación entre las variables analizadas.

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 con 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

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, que se denomina “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 el sector y el sindicato, o bien a nivel de empresa y con el sindicato de la actividad correspondiente (en la medida en que en la Argentina no existen sindicatos de empresa). Los CCT, junto con los acuerdos homologados por el Estado, forma parte de la negociación colectiva. Al respecto, los acuerdos se refieren básicamente a la firma y homologación de negociaciones sobre cuestiones específicas y que tienen un límite de tiempo. Una gran parte de los acuerdos refieren a modificaciones salariales.

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.

Por otra parte, cabe aclarar que la elección del período bajo análisis (2005-2014) tiene dos motivos. El primero, y en cuanto motivo práctico, la información anterior a la fecha indicada se encuentra incompleta dada la ausencia de sistematización de datos. 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.

Empresas multinacionales. Gestión de trabajo y relaciones laborales

Las EMN son actores predominantes en el proceso de globalización y es a partir de su poder económico que son capaces de introducir, en los países en los que 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 y hacia 2012, la IED a nivel mundial llegó a 1,39 billones de dólares (ver UNCTAD, 2013). A su vez, según la misma fuente, en 2007, las 79 000 EMN que controlaban 790 000 filiales alrededor del mundo, generaban un valor agregado que representaba el 11% del producto interno bruto (PIB) mundial. Asimismo, durante 2012, los países en desarrollo recibieron un 49% de las IED realizadas a nivel global, y América Latina y el Caribe y África fueron 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, que representó el 3% del PIB de la región. En este mismo orden, dentro de esta región, América del Sur recibió el 82% de las inversiones realizadas.

En relación con ello, en la Argentina, la incorporación de capitales transnacionales ha crecido de manera tal que la ha convertido en una economía altamente transnacionalizada, especialmente durante la década del noventa. En esos años, el ingreso de capitales extranjeros impactó en la estructura productiva modificándola, y convirtió al país en

una de las economías más transnacionalizadas del mundo (ver Ramos y Dinenzon, 2010; Fernández Bugna y Porta, 2011). Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), el número de empresas con participación de capitales extranjeros entre las quinientas firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993, a 324 en 2009, aunque alcanzó el pico de 340 en 2002. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó del 62% en 1993, al 81% en 2009 (ENGE-INDEC, 2010).

Por su parte, en términos de presencia de EMN, las filiales que operaban en la Argentina en 2012 eran 1719, y el 24% de ellas eran de origen estadounidense, mientras que las filiales cuyas casas matrices se encuentran en Alemania, Italia, Francia y España representaban el 37%, y un 15% de firmas corresponden a filiales de otros países de Europa. En términos de actividades, el 30% son firmas industriales, el 36% pertenecen al sector servicios y el 22% al sector de 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 setecientos mil trabajadores, un 12% del empleo privado registrado.

Empresas multinacionales y relaciones laborales

Es precisamente el poder económico que sustentan estas empresas a nivel mundial lo que condujo a la existencia de diversos abordajes en torno a su organización, gestión de la fuerza de trabajo y de las relaciones laborales. Así, entre los estudios de firmas multinacionales existen corrientes de análisis que observan si las transferencias de las prácticas desde las casas matrices logran conformar cierta homogeneidad más allá de los países en los que se encuentran presentes las filiales, o si bien las instituciones locales tienen una fuerte prevalencia sobre las transferencias que buscan desarrollar las EMN. Hacia la década del noventa, esta discusión dio como resultado dos grandes marcos de análisis: por una parte, la corriente de la convergencia, la que 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 que las EMN tienden a extrapolar su funcionamiento hacia las filiales, y a impactar en las políticas de empleo de los países en los que se instalan (ver Ferner y Quintanilla, 2002). Mientras que la segunda de

estas corrientes establece que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo propias de las EMN se inscriben en marcos específicos de instalación, lo que implica que se encuentran condicionadas y restringidas por los sistemas de relaciones laborales de cada uno de los países en los que se instalan las firmas (ver Vernon y Rees, 2001). Cercano a esta última posición, el ya clásico estudio de Smith y Meinksis (1995) propone observar, para los análisis sobre la transferencia de las prácticas en EMN, los efectos que tiene: 1) el sistema, entendido como las lógicas que dominan el capitalismo en un momento determinado; 2) la sociedad, como el contexto en el que es preciso incorporar las prácticas; y 3) la fortaleza o dominio que ejerce el país desde el que se transfieren las prácticas en el contexto mundial.

Estudios más recientes se acercan a algunas de estas corrientes y proponen otros elementos analíticos. Así, cercanos a la idea de convergencia, algunos de estos marcan la necesidad de observar los grados en que las prácticas son transferidas a las filiales, lo que da como resultado diferentes niveles de adaptación y asimilación de estas, sin dejar de entender que existen formas híbridas de incorporación (ver Ferner *et al.*, 2011 y Edwards *et al.*, 2013). Dentro de estas argumentaciones, se busca observar el grado de poder que tienen los actores que intervienen en la transferencia de prácticas, y toman como eje la casa matriz y la subsidiaria. En esta perspectiva, se entiende a los miembros que intervienen como portadores de poder, con intereses y recursos propios, y pone al poder como eje central para explicar el desarrollo de las prácticas a nivel global (ver Dörrenbächer y Geppert, 2009; Ferner *et al.*, 2011; Levesqué *et al.*, 2015; Léonard *et al.*, 2014).

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 que 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 (ver Ferner *et al.*, 2011). También en este marco se incorpora la idea de “distancia institucional”, la que 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 que 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 instala-

ción, sus instituciones y su cultura, lo que impide que la filial se comporte del mismo modo que la casa matriz (ver Gunnigle *et al.*, 2007; Lamare *et al.*, 2009; Kahacová, 2007).

Otros estudios confrontan con la existencia de factores convergentes, en términos de las EMN, en torno al país de origen y ponen en cuestión la idea de modelos conformados alrededor de las lógicas de la casa matriz. Este cuestionamiento parte de un estudio en veintisiete países de la Unión Europea en nueve sectores de actividad, y concluye que se observaron prácticas comunes a nivel sectorial, por encima del país de origen o del país de instalación (Bechter *et al.*, 2012).

A su vez, los estudios sobre EMN, pueden dividirse en dos grandes grupos: por un lado, aquellos vinculados con la gestión de recursos humanos, cercanos a la literatura sobre *management* y referidos a temas como la promoción y búsqueda de eficiencia, la capacitación para mejorar el desempeño, diversas modalidades de organización del trabajo y el compromiso con los objetivos corporativos (ver Pudelko y Harzing, 2007; Ferner, 1997; Ferner *et al.*, 2004; Goodherham *et al.*, 1998). Por otro lado, se han desarrollado análisis cuyo eje son las relaciones laborales, que observan el impacto de la presencia de las EMN sobre los sistemas nacionales de relaciones de trabajo, la estructura de la negociación colectiva, la presencia de la representación sindical en las empresas y los mecanismos de identificación de los trabajadores con sus representantes (ver Lévesque y Murray, 2002; Edwards *et al.*, 2005; Kahancová, 2007; Katz, 2005; Gunnigle *et al.*, 2005; Hyman, 2001). De esta forma, mientras la primera corriente se refiere a la forma de gestión de la fuerza de trabajo, la segunda hace hincapié en las relaciones entre empleadores y sindicatos, sin que se integren en un marco único que posibilite ver la introducción de nuevas prácticas de gerenciamiento como estrategias orientadas a modificar las relaciones laborales en los espacios 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 (ver Bilbao, 1999).

En sintonía con estas preocupaciones, desde diferentes perspectivas han analizado las relaciones laborales y las estrategias empresarias hacia los sindicatos, lo que dio lugar a numerosos estudios que han expuesto las prácticas hacia los sindicatos en los distintos niveles que integran

las relaciones laborales.² Algunos se concentraron en la observación de las condiciones brindadas por el sistema de relaciones laborales en un nivel macro, establecieron el efecto de las leyes y normas a favor de las prácticas anti sindicales, y fueron utilizadas por los empresarios en los espacios de trabajo (ver Gall, 2009). Otros estudios, en cambio, han puesto el acento sobre las diferencias que existen entre las empresas de nueva y vieja instalación, y observaron 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 *double breasting*. Esta práctica, surgida en la actividad de la construcción en los Estados Unidos, fue posteriormente trasladada a diferentes sectores de actividad y consiste básicamente en una representación sindical heterogénea en el interior de una misma firma, por lo que 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 (ver 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, y se ubicó a las empresas de origen estadounidense como las firmas en las que se despliega con mayor énfasis la práctica del *double breasting* (ver Gunnigle *et al.*, 2007).

2 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 los sindicatos sectoriales, las 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 socioeconómicas que se den en cada período 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. Aquí, las confederaciones de trabajadores, las entidades empresarias y el gobierno son agentes claves que traducen la dinámica de las relaciones de los otros niveles (ver Delfini *et al.*, 2013).

Los estudios sobre las estrategias hacia los sindicatos han puesto de relieve la integración de los diferentes niveles que componen las relaciones laborales. Así, tanto los factores macro, que generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de las prácticas antisindicales, como los elementos relativos en el 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 estos 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 antisindicales 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 (ver Cooper *et al.*, 2009).

Otros análisis sostienen que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en EMN están dirigidas a “reculturizar” a los trabajadores al atenuar y mediatizar 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 (ver 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 (ver Gunnigle *et al.*, 2005).

De esta manera, 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 (ver Delfini y Erbes, 2011; Delfini y Roitter, 2007). Así, las estrategias desarrolladas por las firmas se corresponden con las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo, generalmente denominadas como “gestión de recursos humanos”, que buscan generar una subjetividad que tiende a estructurar nuevas solidaridades cuyo marco de referencia sea 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 em-

pleo 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, y genera las herramientas para reinventar las relaciones laborales (ver Alós Moner, 2008).

En esta dirección, un conjunto de análisis han puesto de manifiesto el efecto de la incorporación de ciertas formas de gestión de la fuerza de trabajo como estrategias antisindicales. Estas prácticas, que buscan dominar el escenario en la empresa, son principalmente aquellas asociadas con la comunicación hacia los empleados, mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, participación de los trabajadores, mecanismos de selección de personal, capacitación para la implicación, evaluación de desempeño y pagos por rendimiento, entre otros (ver Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003, Lavelle *et al.*, 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.

Los CCT en las empresas multinacionales de la Argentina. Su impacto sobre la gestión de la fuerza de trabajo

En este capítulo, 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 que se pudo avanzar en la lectura y análisis de los convenios homologados por ese ministerio.

De esta forma, se comenzó a construir una base de datos sobre negociación colectiva en la Argentina, y más específicamente, sobre CCT homologados entre 2005 y 2014. En dicha base se incorporó el origen del capital, la actividad y el empleo de 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 la 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, y se tomaron como referencia las dimensiones de jornada de trabajo, poli-

valencia, evaluación de desempeño, pagos por productividad, calidad y otros pagos variables.

La negociación colectiva en la Argentina estuvo signada, en los últimos años, por los cambios desarrollados durante los noventa en esta materia, cuando se le imprimió un claro sesgo descentralizador, y se pasó de un eje sostenido en la actividad a otro dinamizado por la empresa. En este sentido, numerosos trabajos han mostrado las características predominantes en la negociación colectiva durante los noventa y a partir de 2003, y se observaron continuidades y transformaciones al respecto. Estos trabajos ponen de manifiesto la continuidad observada en torno al grado de descentralización de la negociación colectiva, la estructura de la negociación, el alcance de la descentralización y manifiestan los cambios en los aspectos vinculados al incremento de la firma de acuerdos que se dieron en los últimos años en relación con la década neoliberal.³

En el período que abarca nuestro análisis se observa una negociación de carácter marcadamente descentralizada. Al respecto, durante los años analizados, se firmaron 1048 CCT, de los cuales 740 corresponden a nivel de empresa y, entre ellos, 264 se dieron entre EMN y sindicatos; el resto de los convenios se realizó con firmas de capitales locales. En torno al sector de actividad de las empresas se destacan los CCT firmados en “otras actividades y/o servicios” (32%); mientras que el conjunto de la actividad manufacturera aporta el 24% de la participación en firmas de CCT de empresas.

En torno a los 264 CCT firmados por EMN, el 33% corresponde a firmas de capitales estadounidenses, 16% pertenecen a EMN de “otros países”, mientras que las empresas de capitales latinoamericanos y españoles representan el 15% cada una. La participación de empresas de “Francia-Italia-Alemania” llega a 12 puntos porcentuales.

³ Para un análisis más profundo sobre la negociación colectiva en los últimos años pueden verse los trabajos de Delfini *et al.*, 2014 y Delfini *et al.*, 2015.

Tabla 1. Firmas de CCT de EMN por actividad según el país de origen (2005-2014) (en porcentaje)

Actividad/País	EEUU	España	Francia-Italia-Alemania	Otros de Europa	Latinoamérica	Otros	Argentina	Total
Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	2	15	3	32	23	21	3	6
Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	30	0	9	0	10	2	5	8
Otras industrias	10	5	6	27	8	16	6	8
Automotriz	7	10	27	5	13	16	3	6
Suministro de agua, luz y gas	24	10	9	18	28	0	18	17
Servicios de transporte y almacenamiento	5	13	9	9	15	30	19	17
Otras actividades y/o servicios	12	30	18	5	5	12	42	32
Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	9	18	18	5	0	2	4	6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
N	86	40	33	22	40	43	476	740

Fuente: elaboración propia a partir de la “Base de datos de CCT” del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Entre las firmas de los Estados Unidos tienen relevancia los CCT firmados en el sector “Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre”, cuya participación llega al 30%, seguido por el “Suministro de agua, luz y gas” con el 24%. En tanto, entre las firmas españolas se observa que junto con “Otras actividades y servicios” se destaca la firma de CCT realizada en el sector de “Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones” (18%). Por su parte, entre las firmas de “Italia-Francia-Alemania” se destacan las del sector automotriz, mientras que entre las del resto de Europa sobresalen las extractivas y las vinculas a “Otras industrias”. Y entre las firmas latinoamericanas se destacan los sectores de “Suministro de agua, luz y gas”.

El alto nivel de participación de los CCT en el sector de “Suministro de agua, luz y gas” (16% de las EMN) se puede vincular al proceso de privatización de los noventa. 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 en EMN, se encuentran en vigencia 204, entre los cuales 60 han sido renovaciones producidas en el período y, a la vez, corresponden a 170 empresas diferentes.⁴ 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 la Argentina, y que solo hemos tomado como referencia aquellos que se encuentran vigentes y han sido firmados en el período de referencia. Todo lo mencionado muestra el claro proceso descentralizador en torno a la negociación colectiva que impera alrededor de las firmas foráneas, y que lejos de haberse frenado, luego de la década neoliberal, presenta claras evidencias de sostenerse en el período actual.

A partir de los aspectos señalados sobre la gestión de la fuerza de trabajo en EMN y al considerar las lecturas de los CCT, avanzamos en la realización de una tipología analítica en la que tomamos como referencia las siguientes variables: jornada de trabajo, polivalencia, evaluación de desempeño, pagos por productividad, calidad y otros pagos variables. 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 hasta nueve 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 habitual 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. Por su parte, en relación con los sistemas de pagos variables, se consideró 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 que se usa con mayor frecuencia.

⁴ Ello es así debido a que una misma empresa puede firmar CCT con diferentes federaciones o sindicatos, lo que depende de 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. 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	Otras variables

Fuente: elaboración propia.

Para avanzar en la realización de la tipología se formularon dos categorías para cada una de las dimensiones. En torno a la gestión del trabajo, se consideraron como “flexibles” aquellos CCT en los que se presentaban al menos dos de aquellas variables, y si solo había una de ellas, o ninguna, se consideró como una gestión “no flexible”. Lo mismo se hizo 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 negativa. De esta manera, se definieron cuatro tipos de formas de gestión de la fuerza de trabajo en los CCT. La primera de ellas, en que se articula la presencia de sistemas de pagos variables y una gestión flexible del trabajo, la hemos denominado “gestión de recursos humanos”. En tanto que la ausencia de sistemas de pagos variables y una gestión flexible conformó lo que hemos nominado como “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”, se conforma con la presencia de pagos variables y una gestión del trabajo no flexible.

Cuadro 2. Tipología sobre la gestión de la fuerza de trabajo

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

Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de los 204 CCT vigentes, hemos avanzado en el estudio de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en las EMN. Si tenemos en cuenta los aspectos señalados, se puede realizar una comparación entre las filiales locales de EMN, al tomar 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.

De esta manera, se puede observar entre los CCT analizados el predominio de ciertas prácticas como son la polivalencia (71%), otros pagos variables (82%), evaluación de desempeño (61%) y, en menor medida, pagos por productividad y calidad; mientras que la jornada diferencial alcanza el 58% del total de los CCT analizados. Como se observa en la tabla de referencia (tabla 2), la lógica de individualización salarial vía otros pagos variables se extiende entre las firmas de distintos países, y alcanza mayor difusión entre los países “Francia-Italia-Alemania”. Por su parte, la evaluación de desempeño parece bastante extendida entre el conjunto de CCT analizados, con exclusión de las empresas de España en las que es de solo el 40%, y es entre los “Otros de Europa” que alcanza el mayor nivel de utilización (87%); dentro de esta categoría se da cuenta de que la polivalencia se encuentra en la totalidad de los casos analizados.

Tabla 2. Prácticas de gestión de la fuerza de trabajo incluidas en los CCT por país de origen, actividad económica y tamaño (en %)

		Jornada diferencial	Polivalencia	Evaluación de desempeño	Otros pagos variables	Premios por productividad	Premios por calidad
País de origen	Estados Unidos	48	55	60	81	55	12
	España	57	80	40	89	46	6
	Francia-Italia-Alemania	33	70	67	93	44	7
	Otros de Europa	73	100	87	80	53	27
	Latinoamérica	76	73	58	85	58	18
	Otros	81	81	74	63	63	33
Actividad	Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	88	92	80	76	64	32
	Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	19	43	62	71	48	19
	Otras industrias	61	78	65	70	52	13
	Automotriz	52	78	74	83	61	39
	Suministro de agua, luz y gas	73	80	68	95	76	10
	Servicios de transporte y almacenamiento	67	50	63	83	21	0
	Otras actividades y/o servicios	62	73	31	85	35	8
	Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	24	62	38	81	57	5
Tamaño	Menos de 200	67	63	60	77	51	18
	Entre 201 y 550	55	77	57	87	47	9
	Entre 551 y 1200	57	79	64	86	57	21
	Más de 1200	44	75	67	83	67	11
Total		58	71	61	82	53	15

Fuente: elaboración propia.

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 agua, luz y gas” (95%). 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”, y es en este último sector en el que 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” (92%), “Suministro de agua, luz y gas”, “Otras industrias”, y nuevamente, en el “Sector automotriz” (78%). En este último sector también es relevante la evaluación de desempeño (74%), debajo del sector vinculado a “Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados” (80%). Por su parte, la jornada diferencial adquiere relevancia también en esta actividad (88%) y en el sector de “Suministro de agua, luz y gas” (73%), y en menor medida, el “Servicio de transporte y almacenamiento” (67%).

En torno al tamaño de las firmas, pueden destacarse algunos rasgos que pone en evidencia la tabla 2. Así, la jornada diferencial alcanza su mayor nivel entre las firmas de menor tamaño y también en estas se firman los CCT en los que sobresalen los premios por calidad. Por otra parte, en el resto de las variables que conforman el análisis se observa que el uso de estas prácticas se encuentra más extendido en las firmas con mayor número de empleados.

Al analizar las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo a partir de la tipología realizada, se observa un predominio de la gestión que denominamos “Gestión de recursos humanos” (39%), y en menor medida, la “Flexibilidad organizativa” (29%). Por su parte, la gestión “Tradicional” alcanza un nivel del 20%.

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 “Otros países”, ya que este caso es muy influenciado por la presencia de empresas de capitales japoneses, lo que genera las condiciones de posibilidad para el desarrollo de estas 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 España y las estadounidenses; lo mismo que ocurre con la gestión tradicional, que es significativa entre las empresas de los Estados Unidos. Este dato se vincula con el predominio de los CCT firmados por las empresas de este origen de capital en los sectores ligados a “Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre”, sector en el que se observa el grado significativo que muestra la gestión “Tradicional”.

Tabla 3. Prácticas de gestión de la fuerza trabajo en EMN según país de origen, actividad económica y tamaño (en porcentaje)

		Gestión de RR HH	Flexibilidad organizativa	Flexibilidad salarial	Tradicional	Total
País de origen	Estados Unidos	37	21	15*	27**	100
	España	26	37*	20**	17	100
	Francia-Italia-Alemania	37	26	7	30*	100
	Otros de Europa	47	47	0	6	100
	Latinoamérica	45	33	12	10	100
	Otros	52***	30	0	19	100
Actividad	Extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados	48	44**	8	0	100
	Alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre	24	14	19*	43***	100
	Otras industrias	31	35	17	17	100
	Automotriz	61***	9	0	30	100
	Suministro de agua, luz y gas	63***	24	10	3	100
	Servicios de transporte y almacenamiento	17	54***	0	29*	100
	Otras actividades y/o servicios	23	42**	16	19	100
	Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones	28	10	24*	38***	100
Tamaño	Menos de 200	41	29	7	23	100
	Entre 201 y 550	34	34	9	23	100
	Entre 551 y 1200	39	32	18*	11	100
	Más de 1200	42	22	19**	17	100
Total		39	29	12	20	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la “Base de datos de CCT” del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Nota⁵: *** test z significativo al 1%, ** test z significativo al 5%, * test z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.

5 El test z permite saber el sentido de la asociación entre grupos, y muestra la relación que existe entre las variables, y dentro de ellas, entre las diferentes categorías. Cuando z se encuentra entre 1,6 y 1,8 se considera 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.

Si se sigue con la actividad económica, emergen algunos elementos que evidencian el predominio que tiene esta como factor explicativo de las formas de gestión de la fuerza de trabajo. Al observar la tabla 3, se hace evidente que las prácticas de gestión vinculada a la lógica de recursos humanos son significativas en actividades relacionadas con el “Sector automotriz” y con el de “Suministro de agua, luz y gas”, mientras que la gestión tradicional es significativa, entre las actividades industriales básicas, como fue señalado anteriormente, en las empresas de “Servicios de radio, televisión y telecomunicaciones”, y en el sector “Transporte y almacenamiento”. Es en este último sector en el que también emerge como significativa la gestión de “Flexibilidad organizativa”, al igual que en “Otras Actividades y/o Servicios”.

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 especialmente en el sector automotriz, al grado de integración internacional que muestran estas firmas, y el segundo, 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 y la acción de los sindicatos de negociar las formas organizacionales que buscaban imponer las firmas foráneas, al no aceptar, de forma acrítica, las imposiciones de las firmas (ver Edwards *et al.*, 1999).

En relación con el tamaño de la empresa, puede destacarse que son significativas las lógicas referidas a la gestión con incentivos en las empresas de mayor tamaño (firmas entre 551 y 1200, y con más de 1200 empleados).

Palabras finales

El análisis realizado permitió observar el privilegio de las EMN en el desarrollo de formas de gestión de la fuerza de trabajo, que articula formas de gestión del trabajo flexible con sistemas de individualización salarial; y, en menor medida, la gestión vinculada a la flexibilidad organizativa, lo que muestra la relevancia que tiene la gestión del trabajo en su forma flexible para este tipo de firmas (el 80% de los CCT analizados presentan 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 indi-

vidualizan 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, tal como intentamos mostrar con la construcción de la tipología que presentamos.

Así, la tipología en relación con las características de las EMN muestra ciertas lógicas de funcionamiento, en las que 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 observar la acción sindical y su disposición para aceptar las dinámicas impuestas por las empresas, ya que es imposible pensar la gestión de la fuerza de trabajo como acción unilateral de las firmas 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 de otros países, mientras que las firmas de origen estadounidense han podido incorporar formas de individualización salarial como elemento destacable, y poner de manifiesto la influencia que tienen los sistemas de relaciones laborales locales sobre los que buscan incorporar las empresas en sus filiales.

Podemos decir que en la 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 y 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 que dialoga, que con la imposición unilateral de criterios operativos. No obstante, y según la evidencia presentada en torno al sector de actividad, el desarrollo de una integración a nivel global produce la imposición de ciertas prácticas, como se mostró en el caso del sector automotriz.

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 son condiciones de posibilidad que permiten explicar las diferencias organizacionales entre empresas que pertenecen a la misma firma y están diseminadas por el mundo. Ahora bien, una vez que estas empresas logran imponer ciertos criterios que mellan el entramado que protege el trabajo hacia una mayor flexibilización, resulta una tarea difícil revertir esta situación en favor de la recuperación de los derechos laborales. Muestra de esto es la permanencia, en los CCT, de cláusulas flexibilizantes aun 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 noventa.

Bibliografía

- Alós Moner, Ramón (2008). “Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva”. *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 26, n° 1, pp. 123-148.
- Antenas Collderman, Josep (2008). “Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia qué nuevas formas de solidaridad internacional?”. *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 26, n° 1, pp. 35-55.
- Aronskind, Ricardo (2015). “Intuiciones y confrontaciones. Para pensar la política económica kirchnerista”. *Márgenes, Revista de Economía Política*, UNGS, vol. 1, n° 1, pp. 15-32.
- Bartram, Timoty y Cregan, Christina (2003). “Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence”. *The Journal Industrial Relations*, vol. 45, n° 4, pp. 539-545.
- Bechter, Bárbara; Brandl, Bernd y Meardi, Guglielmo (2012). “Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations”. *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18, n° 3, pp. 185-202.
- Bilbao, A. (1999). “La globalización y las relaciones laborales”. *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 15, n° 1, pp. 123-137.

- Cooper, Rae; Ellem, Bradon; Briggs, Chris y Van den Broek, Diane (2009). "Anti- unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996-2005". *Labor Studies Journal*, vol. 34, n° 3, pp. 339-362.
- Delfini, Marcelo y Roitter, Sonia (2007). "Las relaciones laborales en una trama automotriz argentina". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 25, n° 1, pp. 195-221.
- Delfini, Marcelo; Drolas, Ana; Picchetti, Valentina y Otero, Sebastián (2010). "La apropiación del saber en los espacios de trabajo. De las prácticas coercitivas a la concreción hegemónica". *Revista de Estudios Sociales. Revista de Investigación Científica*, vol. 18, n° 35, pp. 47-66.
- Delfini, Marcelo y Erbes, Analía (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, Marcelo; Pinazo, Germán y Drolas, Ana (2013). "La clase dominante en Argentina post convertibilidad. Entre los cambios y las continuidades". Mimeo.
- Delfini, Marcelo; Drolas, Ana y Montes Cató, Juan (2014). "Recomposición del trabajo y procesos de flexibilización laboral en Argentina". *Estudios Latinoamericanos. Nueva época*. Universidad Nacional Autónoma de México, n° 33, pp. 23-44.
- _____ (2015). "Conflicto y resistencia: recomposición de las formas de lucha de los trabajadores". *Contemporánea, Revista de sociologia da UFSCar*. Dossiê O Trabalho Globalizado: Mercados, Informalidades e Organização Sindical, Brasil, vol. 4, n° 2, pp. 76-101.
- Dörrenbächer, Christoph y Geppert, Mike (2009). "A micro-political perspective on subsidiary initiative taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France". *European Management Journal*, n° 27, pp. 100-112.
- Dundon, Tony; Curran, Deirdre; Ryan, Paul y Maloney, Maureen (2006). "Conceptualising the dynamics of employee information and

- consultation: Evidence from the Republic of Ireland”. *Industrial Relations Journal*, n° 37, pp. 492-512.
- Edwards, Paul; Sánchez-Mangas, Rocío; Tregaskis, Olga; Lévesque, Christian; McDonnell, Anthony y Quintanilla, Javier (2013). “Human resource management practices in the multinational company: test of system, societal and dominance effects”. *Industrial & Labor relations review*, vol. 66, n° 3, pp. 588-617.
- Edwards, Paul; Edwards, Tony; Ferner, Anthony; Marginson, Paul y Tregaskis, Olga (2007). “Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey”. Documento de trabajo.
- Edwards, Tony; Almond, Phil; Clark, Ian.; Colling, Tony y Ferner, Anthony (2005). “Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System”. *Journal of management Studies*, n° 42, pp. 1261-1286.
- Edwards, Tony; Ress, Chris y Coller, Xavier (1999). “Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals”. *European Journal Industrial relations*, vol. 5, n° 3, pp. 286-306.
- ENGE-INDEC (2010). *Encuesta Nacional a Grandes Empresas. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, Buenos Aires.
- Fernández Bugna, Cecilia y 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 (coords.), *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, pp. 25-58. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ferner, Anthony; Edwards, Tony y Tempel, Anne (2011). “Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals”. *Human Relations*, vol. 65, n° 2, pp. 163-187.
- Ferner, Anthony y Quintanilla, Javier (2002). “Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations”. *European Journal Industrial relations*, vol. 8, n° 3, pp. 243-250.
- Ferner, Anthony y Hyman, Richard (1998). *Changing Industrial Relations in Europe*. Óxford: Blackwell.

- Ferner, Anthony; Almond, Paul; Clark, Ian; Colling, Trevor; Edwards, Tony; Holden, Lean y 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*, vol. 25, n° 3, pp. 363-391.
- Flood Patrick y Toner, Bill (1997). "Large non-union companies: How do they avoid a catch 22". *British Journal of Industrial Relations*, n° 35, pp. 257-277.
- Gall, Gregor (2009). "Statutory Union Recognition Provisions as Stimulants to Employer Anti-Unionism in three Anglo-Saxon Countries". *Economic and Industrial Democracy*.
- García Calavia, Miguel (2001). "El sindicalismo tras la reestructuración productiva". *Papers*, n° 65, Barcelona.
- Gooderham, Paul; Nordhaug, Odd y Ringdal, Kristen (1998). "When in Rome do they do as the Romans? HRM practices of US subsidiaries in Europe". *Management International Review*, n° 38 (Special Issue 2), pp. 47-64.
- Gunnigle, Patrick; Collings, David y Morley, Michael (2005). "Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinationals, Evidence from the Republic of Ireland". *Industrial Relations Journal*, vol. 36, n° 3, pp. 241-256.
- Gunnigle, Patrick; Lavelle, Jonathan y 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, Irlanda.
- Hyman, Richard (2001). *Understanding European Trade Unionism*. Londres: Sage.
- Kahancová, Marta (2007). "One Company, Four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions". *European Journal of Industrial Relations*, vol. 13, n° 1, pp. 67-88.
- Katz, Harry. (2005) "The Causes and Consequences of Increased within-Country Variance in Employment Practices". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n°4, pp. 577-583.

- Katz, Harry y Darbishire, Owen (2000). *Converging Divergences*. Ithaca: ILR/Cornell University Press.
- Lamare, J. Ryan; Gunnigle, Patrick; Marginson, Paul y Murray, Gregor (2009). "Multinationals union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations". Ponencia presentada en *MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney*.
- Lavelle, Jonathan; Gunnigle, Patrick and McDonnell, Anthony (2010). "Do Patterning employee voice in multinational companies". *Human Relations*, vol. 63, n° 3, pp. 395-418.
- Léonard, Evelyne; Pulignano, Valeria; Lamare, J. Ryan y Edwards, Tony (2014). "Multinational corporations as political players". *Transfer*, vol. 20, n° 2, pp. 171-182.
- Lévesque, Christian; Bensusán, Graciela; Murray, Gregor; Novick, Marta y Gurrera, Silvana (2015). "Labour relations policies in multinational companies: A three country study of power dynamics". *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 2, pp. 187-209.
- Lévesque, Christian and Murray, Gregor (2002). "Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy", *Labor Studies Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 39-65.
- Lewchuk, Wayne y Wells, Don (2006). "When Corporations Substitute for Adversarial Unions Labour Markets and Human resource Management at Magna". *Industrial Relations*, vol. 61, n° 4, pp. 639-665.
- Muller-Camen, Michael; Almond, Phil; Gunnigle, Patrick; Quintanilla, Javier y Tempel, Anne (2001). "Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe". *Industrial Relations Journal*, vol. 32, n° 5, pp. 435-448.
- Pudelko, M., & Harzing, A.W. K. (2007). "Country of origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries" *Human Resource Management*, n° 46, pp. 535-559.
- 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*, vol. 44, n° 3, pp. 497-518.

- Ramos, A. y Dinenzon, M. (2010). "La filial argentina en la cadena global de valor". En MTEYSS/CEPAL/PNUD, *Estudio sobre firmas multinacionales en la Argentina (2006-2008)*, pp. 58-81. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Informe final. Buenos Aires.
- Sklair, Leslie (2003). *Sociología del sistema global. El impacto socioeconómico de las corporaciones transnacionales*. Barcelona: Gedisa.
- Smith, Chris y Meiksins, Peter (1995). "System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis". *Work, Employment and Society*, vol. 9, n° 2, pp. 241-267.
- UNCTAD (2012). *World Investment Report 2010*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Vernon, Guy y Rees, Chris (2001). "Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 19, n° 1, pp. 149-217.