

## **Territorialización del capital en el corredor norte del AMBA: flexibilidad laboral y prácticas locales**

Lucas Spinosa, Marcelo Delfini y Juan Montes Cató

### **Resumen**

Las empresas multinacionales (EMN) vienen desde hace tres décadas relocalizando sus fábricas en el marco de las estrategias globales de rentabilidad. Uno de los espacios territoriales que aloja una fuerte concentración de EMN es el corredor norte del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Esta dinámica va de la mano con una serie de transformaciones en la organización del trabajo que se cristalizó en los convenios colectivos y que permiten pensar una relación entre ambos procesos. Este artículo se propone caracterizar el comportamiento de las EMN en la Argentina durante los últimos años, con relación a los cambios en la organización del trabajo. El estudio parte del análisis de datos cuantitativos que permiten caracterizar el comportamiento de las EMN en término agregados, para luego trabajar en torno a los niveles meso y micro vinculando las formas de gestión del trabajo en las multinacionales y cómo ese proceso tuvo lugar en el caso específico de la industria automotriz en el corredor industrial norte.

**Palabras clave:** empresas multinacionales, territorio, negociación colectiva, sindicatos.

## **Territorialization of the capital in the northern corridor of the AMBA: labor flexibility and union response capacity**

Lucas Spinosa, Marcelo Delfini y Juan Montes Cató

### **Abstract**

Multinational companies (MNEs) have been relocating their factories within the framework of global profitability strategies for the last three decades. One of the territorial spaces that hosts a strong concentration of MNCs is the northern corridor of the Metropolitan Area of Buenos Aires (AMBA). This dynamic goes hand in hand with a series of transformations in the organization of work that crystallized in collective agreements and that allow us to think of a relationship between the two processes. This article aims to characterize the behavior of MNCs in Argentina in recent years in relation to changes in the organization of work. The study starts with the analysis of quantitative data that allow characterizing the behavior of MNCs in aggregate terms, and then working around the meso and micro levels linking the forms of work management in multinationals and how this process took place in the specific case of the automotive industry in the aforementioned northern industrial corridor.

**Keywords:** multinational companies, territory, labor bargaining, unions.

## **Territorialización del capital en el corredor norte del AMBA: flexibilidad laboral y prácticas locales<sup>1</sup>**

Lucas Spinosa,<sup>2</sup> Marcelo Delfini,<sup>3</sup> y Juan Montes Cató<sup>4</sup>

### **Introducción**

La modernización excluyente promovida por el capitalismo globalizado viene afectando los patrones productivos y su vinculación con el territorio a partir de las estrategias de las empresas multinacionales (EMN) en pos de captar nuevos espacios de rentabilidad y agilizar los flujos de circulación del capital, lo cual configura renovados núcleos productivos enlazados en cadenas globales de valor. En este artículo abordamos la relación capital-trabajo-territorio a partir de su relación con las formas de gestión del trabajo expresadas en la dinámica de la negociación colectiva y el análisis de los convenios colectivos de trabajo. Al hacerlo, proponemos un abordaje en torno a tres niveles de análisis. El primero describe teórica y conceptualmente las transformaciones que se han producido en los últimos años en la lógica de localización del capital y la manera en que ha interactuado con los territorios. En tal sentido, planteamos una serie de premisas respecto de la interpretación del concepto territorio. El segundo nivel recorre la dinámica de la negociación colectiva en las EMN durante los últimos años, su contenido y dinámica en los distintos sectores económicos. El análisis se realizó a partir de la construcción de un modelo de gestión de las relaciones laborales que distingue cuatro posibles variantes. Este

---

<sup>1</sup> La investigación se enmarca en los proyectos “Empresas Multinacionales en Argentina. Análisis sobre su impacto en la economía, las relaciones laborales y las estrategias sindicales 2003-2013” (PIP-Conicet) y “Reestructuración del capital, relaciones del trabajo y sindicatos en territorios industriales: el corredor norte del GBA” (UBACYT).

<sup>2</sup> UBA, Argentina.

<sup>3</sup> Conicet-UNGS y UBA, Argentina.

<sup>4</sup> Conicet-CEIL y UBA, Argentina.

esquema ha sido elaborado a partir del trabajo de Delfini y Drolas (2014), donde se analizan los convenios colectivos de trabajo (CCT) de las EMN como un indicador que permite definir un modelo de gestión de las relaciones laborales según la correlación de fuerzas existente entre una empresa y el colectivo sindical. El tercer nivel de análisis es de carácter micro y tiene como objetivo dar cuenta de la forma que adoptaron estos fenómenos en la región de Zárate-Campana, tomando como ejemplo el sector automotriz. Para aportar fundamentos empíricos, utilizamos los CCT de las dos filiales automotrices instaladas en la zona, Honda (Campana) y Toyota (Zárate).

El interés por analizar estas transformaciones en el marco de las configuraciones operadas en el corredor productivo de la zona norte de la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA) radica en que en ese territorio existe una concentración significativa de empresas transnacionalizadas asociadas a diferentes entramados productivos que se viene consolidando desde los años 90 hasta la actualidad. Del estudio de la lógica de localización de las empresas surge un fenómeno de concentración territorial de empresas ligadas con el mercado global que modifican la configuración industrial del AMBA y dan lugar a la aparición de nodos industriales conectados entre sí. Esta nueva geografía industrial se articula con un conjunto de estrategias de las EMN destinada a transformar los patrones productivos con el objetivo de aumentar la discrecionalidad productiva (a través de la aplicación de modalidades de trabajo flexible) y de disciplinar a la fuerza de trabajo.

Partiendo de este planteo nos interrogamos acerca de la relación entre los cambios en la organización del trabajo, plasmada en las convenciones colectivas, y las nuevas estrategias de relocalización empresaria en la consolidación de un modelo global de acumulación. Para responder esa pregunta, en el primer apartado se problematiza la relación entre las EMN y lógicas globales de rentabilidad y reflexiona sobre el modo en que impactan en el territorio del AMBA. Estas estrategias se comprenden según las lógicas del capital en su relación con los espacios de expropiación. En el segundo apartado se caracterizan las relaciones laborales en las EMN a partir del estudio de los CCT subrayando el modo en que se cristaliza la flexibilidad laboral. A partir de este análisis nos interesa

profundizar en el modo en que se despliegan estas lógicas en las empresas automotrices del complejo Zárate-Campana.

## 1. Territorio y desarrollo productivo

Desde hace algunos años, la dinámica en que se organiza el proceso de producción ha adoptado una lógica relacional entre distintos nodos productivos que puede definirse como *deslocalización o fragmentación del proceso de producción*. Este fenómeno constituye la característica principal del capitalismo actual, que junto al proceso de financierización de la economía posibilitaron la expansión y despliegue de un espacio mundial de acumulación. Así, una nueva arquitectura productiva centrada en la expansión territorial genera una coherencia estructurada entre las relaciones de producción y el territorio, que puede ser transformado a partir de determinados procesos sociales (Harvey, 2005).

Es a partir de este proceso, entonces, que las empresas multinacionales construyen un entramado productivo en función de costos y beneficios; no producen en un solo lugar, sino allí donde las estrategias empresariales tienen mayor posibilidad de desplegar su potencialidad de acumulación. En este sentido no se trata simplemente de una cuestión económica, es decir, de rentabilidad, sino también de la posibilidad de adaptar la fuerza de trabajo a ciertas lógicas de las relaciones laborales, a un marco normativo vinculado a las políticas empresariales y a la disponibilidad de recursos para la circulación de flujos de inversión, procesos y mercancías.

Si ponemos la mirada en el proceso productivo, la lógica de localización de las EMN adopta principalmente cuatro estrategias (Dunning, 1995). La primera se vincula con la búsqueda de recursos naturales para su explotación, es decir, proveer de la tecnología y el capital necesarios para la explotación de ciertos recursos en territorios que no poseen esa capacidad técnica o a través de acuerdos comerciales entre países y firmas para dicha actividad. Como segunda estrategia, las empresas buscan la identificación de mercados emergentes en los cuales producir y vender a nivel local y/o regional para expandir sus fronteras de comercialización. Una tercera estrategia está relacionada con la maximización

de beneficios y la optimización de costos. Esta posibilidad de fragmentar el proceso de producción, en gran medida gracias a la mejora en las redes de comunicación y circulación, dio lugar a la expansión de las EMN hacia lugares donde los costos de producción generan una rentabilidad extraordinaria. En función de ello, la producción de estas empresas no busca insertar sus productos en el mercado interno, sino que aprovecha ventajas comparativas frente a otros lugares para producir y luego vender en el mercado global. Finalmente, una cuarta estrategia se relaciona con la procura de activos estratégicos para el desarrollo y expansión de las empresas. Estos activos son sobre todo conocimiento, tecnología y mano de obra calificada.

Estas cuatro estrategias pueden darse de manera combinada, aunque la última es la menos desarrollada en términos de expansión porque son las casas matrices las que suelen reservarse los procesos de I+D y de *know how*, con lo cual vuelven dependientes de sus desarrollos tecnológicos a aquellos países donde instalan sus filiales.

En cuanto al proceso de trabajo, en Delfini (2013) se distinguen un conjunto de cambios vinculados a las transformaciones descriptas y que se han plasmado en diversos enfoques sobre el análisis de las relaciones laborales en las EMN. Así, se plantea la cuestión sobre la homogeneización o heterogeneización en la aplicación de prácticas de relaciones laborales, es decir, en qué medida las casas centrales desarrollan estrategias de gestión del proceso de trabajo que luego trasladan a las filiales en todo el mundo. Un segundo elemento tiene que ver con los impactos de ese fenómeno en los sistemas nacionales de relaciones laborales, que lleva a un proceso de convergencia a nivel global. La lógica de localización de las EMN y las formas de integración con las filiales se fueron transformando a lo largo del tiempo desde una estrategia de autonomía de partes hacia la integración simple. Finalmente, una tercera etapa refleja una integración compleja en la que operan redes de distribución y producción articuladas regional o globalmente: las denominadas cadenas globales de valor (CGV).

Analíticamente, podemos identificar dos formas básicas de cadenas globales de valor, aunque este fenómeno se da de manera combinada, con preponderancia de una u otra característica. Una es la de una CGV “vertical”, donde cada etapa del proceso productivo se

desarrolla dentro de una única empresa en firmas independientes. La segunda, en contraposición, sería un modelo de CGV donde un conjunto de firmas especializadas configuran un modelo “desverticalizado”. Cada uno de esos eslabones puede encontrarse localizado en lugares diferentes, a nivel local, regional o global.

Lo que hemos desarrollado hasta aquí es la manera en que se organiza el capital en el contexto actual y de qué manera las EMN despliegan determinadas estrategias de vinculación sobre distintos ámbitos. Ahora bien, es preciso plantear que este fenómeno no se desarrolla sin sobresaltos sino que, por el contrario, se encuentra plagado de contradicciones y tensiones. De esta forma, surgen procesos definidos por los espacios regionales —por sus actores— donde la producción y el consumo, la oferta y la demanda, la cultura y el estilo de vida dan forma a una coherencia estructurada en una suma de fuerzas productivas y de relaciones sociales (Harvey, 2005). En esta perspectiva es que fenómenos como la acumulación y la expansión van más allá de la necesidad de producir. Las revoluciones tecnológicas que liberan tanto a la producción como al consumo de los límites espaciales, haciendo permeables las fronteras regionales; las luchas de clases que pueden forzar los capitalistas a buscar otros lugares; las revoluciones en las formas capitalistas de organización que permitirían mayor control sobre espacios cada vez mayores: todos esos fenómenos debilitan la coherencia estructurada de un territorio y ponen en tensión sus componentes estructurantes.

La inserción de las firmas locales en las CGV, ya sea como parte de una EMN o asociadas a una trama, impacta en la estructura económica en la que se inscriben. Así, la dinámica del mercado de trabajo —demanda de calificación, características de la fuerza de trabajo, etc.— y el territorio en su conjunto estarán atravesados por esa lógica de interacción con el capital. Esto es así porque la ciudad (el espacio urbano en tanto espacio social) es el emergente del sistema capitalista: no existe uno sin el otro. Desde esta perspectiva, el espacio constituye la forma en que se proyecta un modo de producción determinado, configurando un entramado de relaciones sociales específicas e inherentes a él (Lefebvre, 1976). El espacio constituye, por lo tanto, un elemento central para comprender el proceso de acumulación en esta fase global del capitalismo actual, revelando un proceso

de producción social del espacio urbano con características particulares que es a la vez condición y producto de la acumulación del capital (Harvey, 2005).

Este proceso de deslocalización de la producción, que se traduce en la organización de cadenas globales de valor, conforma un espacio mundial de acumulación donde las fronteras nacionales se debilitan frente a un esquema transnacional de organización del proceso productivo. Esta idea nos permite preguntarnos, a modo de disparador, si es posible pensar el territorio no solo como un espacio físico concreto, sino también como un espacio abstracto. Con “territorio abstracto” nos referimos a ese espacio en el que funciona el capital, que tiene una inserción territorial, pero que se materializa también en un flujo de circulación, de tecnologías y formas de organizar el trabajo que trascienden el territorio físico; lo entendemos como proceso y como tensión, es decir que el territorio concreto —el espacio físico, la región, la localidad donde se radica una empresa— se encuentra en permanente tensión con ese territorio abstracto —el flujo de circulación de tecnologías de control, de organización del trabajo y el proceso productivo, de intercambio de mercancías, que tienen como objetivo homogeneizar la red que conforman las filiales y otras empresas asociadas a una trama productiva—.

Si bien estas premisas son apenas el esbozo de una posible caracterización conceptual de las transformaciones en el vínculo entre las empresas multinacionales y el territorio, nos parece clave trabajar desde una perspectiva que amplíe el campo conceptual más allá de lo concreto. Si los estudios recientes vienen postulando la idea de un proceso de fragmentación y deslocalización del proceso de producción a nivel global, ¿por qué no pensar que emerge de ello un proceso de abstracción de la noción de territorio? Esta idea de territorio, si bien abordada de manera tentativa en este artículo, retoma otras hipótesis respecto de las transformaciones de los espacios de acumulación del sistema capitalista en la era posfordista. Diversos trabajos como los de S. Sassen (1991) en torno a la idea de ciudad global, y los de G. Dematteis (1998) e F. Indovina (2007) sobre la ciudad difusa, entre otros, constituyen una base para sostener esa idea, ya que realizan un abordaje complejo de la cuestión de la lógica de localización de las empresas multinacionales y su interacción con el territorio. En nuestro análisis, enfatizaremos los cambios sobre la

negociación colectiva como un emergente de este proceso, es decir que nuestra propuesta es entender los acuerdos entre los distintos sectores del capital y el trabajo como una disputa entre esas territorialidades. El capital global en el contexto actual busca integrarse en las cadenas globales y el mercado mundial en una forma fragmentada y deslocalizada. Para ello ha sido necesario un cambio en la organización de la producción y el trabajo, que se expresa en las normas que lo regulan, como así también en los convenios colectivos. Este fenómeno se caracteriza por su multidimensionalidad, y en tal sentido las relaciones laborales que emergen de este modo particular de organización del proceso de trabajo constituyen un aspecto, un recorte de nuestro objeto de estudio.

En las últimas décadas, y tal como sugieren trabajos anteriores (Montes Cató, Delfini y Spinosa, 2015), se evidencia una tendencia a la relocalización de las grandes empresas: la ciudad deja su forma industrial para convertirse en el corazón de la valorización financiera —principalmente a través de procesos de gentrificación y desarrollo de nuevos productos inmobiliarios no asociados a la vivienda— y de la producción de servicios. En oposición, surgen nuevas centralidades suburbanas que conforman nodos de articulación del proceso productivo y de las cadenas globales de valor.

En este sentido, si comparamos el total de la producción en el AMBA entre 1994 y 2004, vemos cómo aquellas localidades que en el primer período encabezaban la lista —Avellaneda (4.010.466.056), San Martín (3.695.290.160) y La Matanza (2.990.829.411)— son desplazados por localidades más alejadas como Ensenada (10.394.688), Campana (6.747.370) y en tercer lugar Avellaneda (6.556.638), así como el ascenso de otras como Pilar y Zárate. Estos datos dan cuenta del protagonismo de la zona norte, al que pertenecen San Martín, Campana, Zárate y Pilar, en detrimento de la zona suroeste (La Matanza, Avellaneda, Ensenada), que ha sido la histórica región industrial de Buenos Aires (Spinosa, Delfini y Montes Cató, 2018). Estas localidades que antiguamente constituían la zona industrial se caracterizan por ser esencialmente urbanas, conformando el primer y segundo anillo del Conurbano bonaerense. Su expansión se dio fundamentalmente en la primera mitad del siglo XX, durante el desarrollo del modelo de industrialización por



sustitución de importaciones (ISI),<sup>5</sup> al mismo tiempo que se consolidó el tejido urbano del AMBA. Por el contrario, a partir de la década del 90 se da un proceso de suburbanización industrial en el que las empresas, fundamentalmente aquellas vinculadas a la producción industrial y automotriz, fueron instalándose en localidades alejadas y dieron lugar a nuevas centralidades. Este fenómeno fue posible también gracias al desarrollo de infraestructura y equipamiento de transporte, lo que facilitó los flujos de circulación.

Estas transformaciones, como ya señalamos, tienen un fuerte impacto en el territorio en cuanto suponen un momento disruptivo en un espacio social determinado, y para comprender mejor ese impacto debemos precisar qué es lo que entendemos por territorio.

El territorio supone pensar un entramado complejo de relaciones sociales, laborales, económicas, gubernamentales que confluyen en un espacio geográfico determinado. Desde la geografía económica, P. Aydalot (1985) y F. Perroux (1965) definen el territorio como un conjunto homogéneo que funciona como soporte de factores de producción e insumos disponibles para el desarrollo del proceso de producción. Desde esta perspectiva, el territorio se define por la función económica que posee dentro del proceso de producción, es decir que constituye el anclaje en el cual tienen lugar los procesos de extracción, producción y circulación de mercancías. Desde otra perspectiva, Mario Sosa Velásquez (2012) destaca que el territorio constituye una relación geo-eco-antrópica multidimensional. Esta relación, a la vez que permite dar un marco de posibilidad concreta al proceso de cambio de los grupos humanos, es también el resultado de la representación, construcción y apropiación que de él realizan los distintos grupos (Velásquez, 2012). Esta definición contempla una relación dialéctica entre el sujeto y el territorio que le otorgan a este último un carácter complejo: no se trata solo de las características físicas del espacio, sino también de entramados de relaciones sociales que se producen en su interior y a la vez también lo producen a él. Así, el territorio es un elemento socialmente construido expuesto a las tensiones y conflictos de los distintos actores que interactúan en él.

---

<sup>5</sup> La ISI es la respuesta del modelo de acumulación de muchos países latinoamericanos a la crisis del año 30. Fue un plan estratégico de sustitución de productos industriales que suponía el desarrollo inicial de una industria liviana para llegar a una de mayor complejidad productiva.

El territorio no solo constituye el espacio físico, sino que, tal como señalamos, es además el espacio donde se desarrolla el proceso de producción, que en el contexto actual reviste un carácter global con anclaje local. Este fenómeno obliga a repensar los niveles de análisis y trazar un salto permanente entre las prácticas de las empresas multinacionales insertas en un circuito global y la tensión que supone su inserción en lo local.

## **2. Transformaciones productivas en las multinacionales**

Antes de abordar el modo en que las EMN buscan imponer en la negociación colectiva el modelo de flexibilización e individualización de las relaciones laborales, resulta importante determinar los rasgos principales que caracterizan el flujo de este tipo de empresa. El dominio económico de las empresas transnacionales se evidencia en el comportamiento de la inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad, por sus siglas en inglés), en 2007 la IED alcanzó un máximo de 1,97 billones de dólares, mientras que en 2015 ese valor a nivel mundial era de 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 producto bruto interno (PBI) mundial.

En 2015, la IED recibida por América Latina y el Caribe tuvo un nuevo récord histórico: 179.100 millones de dólares, que representaban el 3,7% de su PBI. América del Sur recibió el 82% de las inversiones extranjeras realizadas en la región.

Este comportamiento regional se corrobora también para la Argentina, donde el proceso de extranjerización productiva es el resultado de los crecientes flujos de IED que se evidencian a lo largo de toda la historia económica nacional. Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (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 firmas pasó del 60% en 1993 al 79% en 2013.

Más allá de la importancia que adquieren las empresas multinacionales de mayor tamaño, la cantidad total de filiales que operaban en 2015 en la Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios era de 1.140 y daban cuenta del 12% del total del empleo registrado (Roitter y Erbes, 2017). En cuanto a su distribución sectorial, 37% eran empresas industriales; 20% se dedicaban a las actividades de comercio y 44% participaban del sector servicios; mientras que, en lo que refiere al origen del capital, el 42% eran filiales de empresas que tienen su casa matriz en EE. UU. y una proporción algo menor (40%) se concentraba en países europeos (Alemania, Italia, Francia y España, principalmente). El resto de Europa representaba un 8% del total, mientras que Brasil y Chile tenían una participación del 5% en el conjunto de EMN. Por otro lado, las EMN de origen argentino representaban el 2%, y el resto de los países explicaban el 3% del total (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2005).

En el contexto descripto, la negociación colectiva se vuelve relevancia, ya que se constituyó en una vía potente para regular cláusulas que interesan muy especialmente a la patronal. Muchas de ellas expresan la intensificación persistente del trabajo humano que cobra impulso a partir de la doctrina de flexibilización laboral. Se puede observar, entre los 166 CCT de actividad y de empresa relevados<sup>6</sup> en la Argentina entre los años 2005 y 2013, el predominio de ciertas prácticas como la polivalencia (68%), otros pagos variables (89%), evaluación de desempeño (59%) y, en menor medida, premios por productividad y calidad; mientras que la jornada diferencial alcanza el 61% del total de CCT analizados.

Como se observa en el siguiente cuadro de referencia, la lógica de individualización salarial, vía otros pagos variables, parece extenderse como práctica de gestión entre las firmas con casas matrices en distintos países. Alcanza mayor difusión en los países europeos, excepto España. Por su parte, la evaluación de desempeño parece bastante

---

<sup>6</sup> En este apartado se recuperan hallazgos publicados en Delfini y Drolas (2014) y Delfini, Drolas y Montes Cató (2015).

extendida entre el conjunto de CCT analizados excluyendo a las empresas de España, donde solo el 39% incorpora esta cláusula a diferencia de la polivalencia, que alcanza entre estas empresas el mayor nivel de su utilización. La jornada diferencial de trabajo se encuentra en la totalidad de los casos analizados de otros países y presenta una menor extensión entre los convenios de firmas de EE. UU.

**Cuadro 1: Prácticas de gestión de la fuerza de trabajo incluidas en los CCT por país de origen, actividad económica y tamaño (en %)**

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

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

Al analizar las variables de la actividad económica, puede mencionarse que los pagos variables predominan en los sectores de “suministro de luz, gas y agua” (97%), “servicios de radio, televisión y telecomunicaciones” (94%) y “otras industrias” (93%). Asimismo, los sistemas de pagos variables por productividad alcanzan altos niveles entre las firmas de “suministro de luz, gas y agua” y en el “sector automotriz”, siendo en este

último sector donde más desarrollado se encuentra el pago variable por calidad. Respecto de la polivalencia se observa que se presenta predominantemente entre los CCT de “extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados” (90%), entre “otras industrias” y nuevamente, en el “sector automotriz” (79%). En este último sector también predomina la evaluación de desempeño (74%), un poco por debajo del sector vinculado a “extracción de petróleo, gas, minería y servicios vinculados” (75%). Por su parte, la jornada diferencial adquiere relevancia también en esta actividad (95%), en el sector de “suministro de luz, gas y agua” (76%) y en “otras industrias” (71%) y en menor medida, en el “sector automotriz” (63%).

En el cuadro también se muestra que la jornada diferencial alcanza su mayor nivel entre las firmas de menor tamaño y que también en estas se firman los CCT donde sobresalen los premios por calidad.

En el resto de las variables que conforman el análisis se observa que el uso de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo se encuentra más extendido en las firmas de mayor número de empleados.

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

Al analizar las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo con relación al país de origen de la empresa, puede subrayarse que la práctica de gestión vinculada a las lógicas de recursos humanos —sustentadas en la cosmovisión del *management* contemporáneo— es significativa entre las firmas de origen latinoamericano, aunque estas lógicas de gestión sean más relevantes entre las firmas de otros países, siendo en este último caso muy influenciada por la presencia de empresas de capitales japoneses. Por su parte, la flexibilidad organizativa emerge como significativa entre las firmas de origen español,

mientras que las lógicas tradicionales con incentivos sobresalen entre las firmas de origen estadounidense.

**Cuadro 2: Prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en EMN**

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

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

Al poner la mirada sobre la actividad económica emergen algunos elementos que evidencian el predominio que tiene como factor explicativo de las formas de gestión de la fuerza de trabajo en las firmas. En el cuadro 2 se observa que las prácticas de gestión vinculadas a la lógica de recursos humanos son significativas en actividades vinculadas a la “extracción de petróleo, gas y minería y servicios vinculados”, “automotriz” y “suministro de luz, gas y agua”, mientras que la gestión tradicional es predominante entre las actividades industriales básicas como la de la “alimentación, bebida, tabaco, confecciones y curtiembre”, y también entre las empresas de los “servicios de radio, televisión y telecomunicaciones”, donde es significativa la gestión tradicional con incentivos. Por su parte, la flexibilidad organizativa es relevante entre las firmas de “transporte y almacenamiento”, donde también, pero en menor medida, es significativa la gestión tradicional.

Estos datos permiten observar el modo en que operan diferentes formas de gestión de la fuerza de trabajo derivadas de los estudios sobre los CCT, siendo la de mayor relevancia la que hemos denominado “gestión de recursos humanos”, que articula formas de gestión del trabajo flexible con sistemas de individualización salarial y, en menor medida, la gestión vinculada a la flexibilidad organizativa. Se pone en evidencia la importancia que tiene la gestión del trabajo en su forma flexible para este tipo de firmas, ya

que el 68% de los CCT analizados muestran la presencia de este tipo de prácticas. La gestión del trabajo tiende a ser cada vez más estratégica y flexible al tiempo que se individualizan los vínculos laborales en contextos de organizaciones que establecen una clara disputa en el orden político-cultural (en cuanto al desarrollo de sistemas de valores, actitudes y administración comportamental del trabajo). Pero esta tendencia, aún recurrente, no constituye una propensión homogénea, como intentamos mostrar con la construcción de la tipología que presentamos.

El análisis derivado de 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. 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 asociadas al *management* contemporáneo, mientras que empresas vinculadas a las industrias básicas sobresalen por una gestión de carácter más tradicional. En estos últimos casos es ineludible la consideración de la acción sindical y las condiciones de posibilidad emergentes de su disposición para aceptar las dinámicas impuestas por las empresas y para explicar su devenir. Es imposible pensar la gestión de la fuerza de trabajo como acción unilateral de las empresas: 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, las prácticas de gestión de recursos humanos han tenido un mayor nivel de penetración entre las firmas latinoamericanas y de otros países, mientras que las firmas de origen norteamericano han incorporado además formas de individualización salarial como elemento destacable. En este sentido, se pone de manifiesto la influencia que tienen los sistemas de relaciones laborales locales sobre lo que buscan incorporar las empresas en sus filiales.

Los CCT tanto de Honda como de Toyota son acuerdos establecidos por empresa, en consonancia con el grueso de los acuerdos del sector, sobre todo de aquellas empresas que retomaron la actividad en el país con el resurgimiento del sector gracias al acuerdo del Mercosur, que “reorganizó” la industria automotriz en la región, a partir también de un



nuevo esquema global que adoptaron las filiales. Sin embargo, en la actualidad todavía existen filiales que mantienen vigentes viejos acuerdos que, si bien han tenido algunas modificaciones, conservan la esencia de una gestión de las relaciones laborales “tradicional”, como es el caso de Ford, Mercedes Benz y Peugeot-Citroën. En el caso de las dos primeras, están representadas por el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), y mantienen los CCT acordados en los años 1975 y 1989, respectivamente. En el caso de Peugeot-Citroën, se encuentra representada por la Unión Obrera Metalúrgica, y el convenio data, al igual que el de Ford, de 1975.

Desde el año 2003 se dio un proceso de revitalización de la negociación colectiva, fundamentalmente a partir de la fijación de nuevas pautas salariales que tendieron a recomponer el salario en el sector. En tal sentido se produjo un aumento en las remuneraciones, precisamente un año después de que se estableciera un nuevo récord de producción de automóviles. Este fenómeno nos permite establecer una relación entre el incremento de la negociación colectiva y la mejora de los indicadores del sector, lo que a su vez da cuenta de una mejora favorable en la correlación de fuerzas para el sector de los trabajadores. Si analizamos la negociación colectiva en las terminales, entre los años 2003 y 2015 solo Toyota, Honda y General Motors (GM) negociaron nuevos CCT, mientras que el resto de las terminales mantuvieron una actualización a través de acuerdos cuyo contenido principal fueron pautas de actualización en las escalas salariales y acuerdos por productividad. Según Santella (2008), durante los años 2004 y 2006 se produjo una serie de conflictos en las principales empresas automotrices que tuvieron como objetivo la recuperación del salario. En tal sentido —y reforzando la hipótesis de que la concentración territorial del sector en la zona norte de la RMBA tuvo una lógica de “aislamiento”—, esta es una región que por su historia y distancia con las zonas tradicionalmente industriales posee una lógica de conflictos sindicales de menor intensidad. Para el autor, la distribución territorial de esos conflictos fue mayoritaria en Córdoba (37%), luego le siguieron a nivel nacional Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires con un 30% y un 7%, respectivamente (Santella, 2008, p. 7).



Respecto del contenido de los CCT que rigen la actividad, todos tienen un nivel de negociación por empresa, lo que marca una diferencia con el modelo sindical tradicional de la Argentina, que siempre ha tenido una negociación sectorial sobre las distintas actividades. Tomaremos el contenido de los convenios firmados en los últimos 15 años (los de Toyota, Honda y General Motors), los cuales tienen un correlato territorial, puesto que, como señalamos, Toyota y Honda se instalaron en el enclave industrial que componen la región de Zárate y Campana al norte de la RMBA, y General Motors en la Región Metropolitana de Rosario luego de retornar a la Argentina en pleno auge de reconversión del sector automotriz. Recordemos que tanto la región de Zárate y Campana como Rosario conforman geográficamente una unidad dentro del llamado eje fluvial del Paraná, que a su vez está conectado con el sistema hídrico del sur de Brasil. Es decir que ambas regiones — que se encuentran a una distancia de 150 km— comparten la cercanía a terminales portuarias propias, con salida al mar y conexiones viales directas con la Ruta del Mercosur, que conecta con Brasil. De esta forma, podemos asociar tres dimensiones: 1. reconversión e internacionalización de la TPA a partir del Régimen Automotriz del Mercosur; 2. relocalización y especialización productiva de ciertos territorios; y 3. modelo de gestión del trabajo que se plasma en los CCT.

En cuanto al primer aspecto, el nuevo régimen del sector posibilitó la instalación de nuevas firmas como Honda y Toyota, fuertemente vinculadas a la fragmentación y deslocalización empresarias. Un detalle no menor es que cada una de estas terminales solamente produce por completo en las filiales locales un modelo de automóvil, es decir que el resto de la producción es parte de un fragmento que se completa en otro lugar y está destinado a la exportación. En el caso de GM, y de la misma forma, la vuelta a la Argentina supuso un cambio de estrategia de producción anclada en lo regional/global, al igual que las otras terminales mencionadas. El segundo aspecto tiene que ver con una espacialización productiva del territorio del eje fluvial del litoral, donde las filiales no solo tienen posibilidades de infraestructura y circulación, sino que, como en el caso de Zárate, tienen el control de plataformas portuarias destinadas al transporte específico de automóviles y autopartes (Donato Laborde, Ursino y Adriani, 2013). Cobra así sentido la idea de que el

cambio en el comportamiento de las EMN a nivel global, de adopción de una estrategia fragmentada del proceso productivo, produjo movimientos a nivel territorio que cambiaron la dinámica espacial de los países donde se instalaron.

Tomando en cuenta el esquema de gestión de las relaciones laborales propuesto por Delfini y Drolas (2014), para los casos del sector automotriz mencionados hallamos que Honda, Toyota y General Motors se ubican en la primera categoría, es decir que se caracterizan por una forma de gestión basada en el paradigma de los recursos humanos, con una gestión de la fuerza de trabajo flexible y un sistema de pagos variable. Por el contrario, las otras terminales, cuyos CCT no fueron actualizados ni han sufrido cambios significativos en su relocalización con posterioridad a la revitalización del sector durante la década del 90, se distribuyen en las otras categorías, con esquemas mixtos e incluso con una gestión tradicional, como es el caso de Ford Argentina.

## **Conclusiones**

El espacio constituye un elemento central para el análisis de la dinámica del capital. En función de ello, la lógica de localización de las empresas multinacionales durante la década neoliberal y con posterioridad a la caída de la convertibilidad adoptó una dinámica de alejamiento de los centros urbanos, tal como se caracterizaba hasta la década de 1970 o 1980. Surgieron entonces nuevas centralidades escindidas de las grandes aglomeraciones, donde el agrupamiento de empresas asociadas a una trama produjo una especialización del territorio. Así, en la región Zárate-Campana, a partir del acuerdo regional del Mercosur en el marco de una estrategia global de las empresas multinacionales, especialmente las automotrices, se dio un proceso de concentración de un número de firmas que definieron un conjunto de estrategias de vinculación con el gobierno local y la comunidad. De la misma forma, tales firmas pusieron en práctica una gestión del trabajo propia de un modelo flexible, desarticulada del contexto: aislamiento de las plantas, hermetismo, traslado de operarios de localidades vecinas y, en algunos casos, de zonas muy alejadas son algunas de las características que se combinan con una relación entre empresa y fuera de la empresa atravesada por la idea de la responsabilidad social empresaria.

A partir del relevamiento de datos sobre el complejo Zarate-Campana comprobamos que las EMN de la zona han implementado diferentes estrategias de vinculación con los trabajadores y el territorio. De modo paradigmático, empresas como Dálmine (hoy Tenaris) adoptaron una forma endógena, propia del paradigma fordista, donde la empresa es vinculada a una gran familia que integra a toda la comunidad. En este sentido, la mano de obra que absorbe es principalmente de origen local, y para ello se han desarrollado a lo largo del tiempo distintas estrategias de capacitación y formación técnica de los potenciales empleados a medida de la empresa. Esto se dio tanto en escuelas públicas dentro del distrito como así también privadas (propias de la empresa). El otro modelo de vinculación es el caso de Esso (hoy Axion), según el cual el desarrollo empresario asociado al espacio local estuvo mucho más vinculado al comercio internacional, con una baja interacción social y con la vida de los trabajadores. La compensación consistió en una remuneración más alta. De estos dos casos surgen entonces dos modelos: uno donde se integra la vida comunitaria de los trabajadores, y otro donde el trabajador es más anónimo, pero los salarios y ventajas en términos económicos son más elevados. De manera afín a este esquema, la filial Honda instalada en la posconvertibilidad parece ser un modelo distinto donde la característica principal es el aislamiento, tanto por su ubicación geográfica dentro del distrito como por la interacción con el entorno. En el caso de Toyota se observa un desarrollo activo de su incidencia dentro de la trama productiva; en los Reportes de Sustentabilidad de Toyota, la empresa menciona que uno de sus principios fundamentales es la denominada Contribución económica local-buen ciudadano corporativo, por medio de la que se busca fomentar el desarrollo de proveedores de capital local mediante la implantación del Sistema de Producción Toyota, formando personal clave y desarrollando mandos medios e inferiores de los proveedores involucrados. Aquí estaríamos frente a un modelo de vinculación con el territorio a través de la incidencia en los procesos productivos de las empresas proveedoras.

Los ejemplos analizados son relevantes porque esa forma de interacción con la comunidad (que no es sino el entorno, el medio de vida de los trabajadores que componen el plantel de la empresa) determinará los niveles de conflictividad y la naturaleza de ese conflicto. En este sentido, en aquellas empresas en que la interacción con la comunidad es

más evidente el conflicto tiende a ser menos duradero, pues hay una pertenencia social del trabajador y sus familias a la vida institucional de esas empresas. Este sería el caso de Tenaris. Por el contrario, aquellas empresas en que la distancia con la institución es mayor son más permeables a la emergencia de conflictos de fondo, que involucran al sector más que a la comunidad. Las empresas actuales, vinculadas a las CGV, se caracterizan por esa distancia entre trabajador y empleador. Acorde con ello, la inserción en circuitos globales supone también que las mismas problemáticas se trasladen a otras empresas asociadas a la trama.

## Bibliografía

- Aydalot, P. (1985). *Economie régionale et urbanisme*. Paris : Editions Economique.
- Delfini, M. (2013). La afiliación sindical en Argentina. Análisis sobre sus determinantes. *Revista Internacional de Sociología*, 71(1), 91-113.
- Delfini, M. y Drolas, A. (2014). La gestión del trabajo en el marco de la negociación colectiva de EMN. *Sociología. Problemas e Prácticas*, 125-145.
- Delfini, M., Drolas, A. y Montes Cató, J. (2015). Negociación colectiva y conflicto laboral en países emergentes: el caso de Argentina. *Perspectivas*, 45, 113-138.
- Delfini, M., Drolas, A. y Montes Cató, J. (2014). Conflicto y resistencia: recomposición de las formas de lucha de los trabajadores. *Contemporânea. Revista de Sociologia da UFSCAR*, 4(2), 405-422.
- Dematteis, G. (1998). Suburbanización y periurbanización. Ciudades anglosajonas y ciudades latinas. En Monclús, F. J. (ed.). *La ciudad dispersa. Suburbanización y nuevas periferias* (pp. 17-33). Barcelona: Centro de cultura contemporánea de Barcelona.
- Donato Laborde, M., Ursino, S. y Adriani, H. (2013). “Dinámicas territoriales en el frente portuario de la microrregión de Zárate y Campana en las últimas dos décadas”. *Geograficando* 9(9).
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26, 461-492
- F. Perroux (1965). *Economía del siglo XX*. Barcelona: Ariel.
- Harvey, D. (2005). *A produção capitalista do espaço*. São Paulo: Annablume.
- Indovina, F. (coord.). (2007). *La ciudad de baja densidad: lógicas, gestión y contención*. Barcelona: Diputación Provincial de Barcelona.

- Lefebvre, H. (1976). *Espacio y política: el derecho a la ciudad II*. Barcelona: Península.
- Montes Cató, J., Delfini, M. y Spinosa, L. (2015). Relocalización de las grandes empresas multinacionales: pautas productivas y correlaciones de fuerza en los espacios de trabajo. Conicet.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2005). Encuesta a Trabajadores de Empresas.
- Roitter, S. y Erbes, A. (2018). Impacto de las EMN en el empleo y la economía argentina. En Ventrici, P., Rodríguez Miglio, M., Pinazo, G. y Bosisio, W. (comps.). *El trabajo y las empresas multinacionales hoy: economía, relaciones laborales y conflictividad* (pp. 153-190). Los Polvorines: Universidad Nacional General Sarmiento.
- Santella, A. (2008). Reactivación de los conflictos en el sector automotriz argentino, 2004-2006. *Labour Again Publications*, 3, 2-19.
- Saskia Sassen (1991). *The Global City. New York, London and Tokyo*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Sosa Velásquez, M. (2012). *¿Cómo entender el territorio?* Guatemala: Cara Parens.
- Spinosa, L., Delfini M. y Montes Cató, J. (2018). Circuitos productivos, territorio y redefinición de las estrategias de las empresas multinacionales. En Ventrici, P., Rodríguez Miglio, M., Pinazo, G. y Bosisio, W. (comps.). *El trabajo y las empresas multinacionales hoy: economía, relaciones laborales y conflictividad* (pp. 73-93). Los Polvorines: Universidad Nacional General Sarmiento.
- Unctad (2016). *Informe sobre las inversiones en el mundo. Nacionalidad de los inversores: retos para la formulación de políticas. Mensajes principales y panorama general*. Ginebra: Naciones Unidas.