



**Resultados
de investigación**

Las relaciones laborales en empresas multinacionales en Argentina y Brasil

Julieta Haidar
Agustina Miguel

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es reconocer y comparar las características que asumen las relaciones del trabajo en filiales de empresas multinacionales (EMN) localizadas en distintos países de América Latina, así como los factores que intervienen en su configuración. Los casos seleccionados son Bimbo y Citi en la Argentina y Brasil entre 2003 y 2013. Para ello utilizaremos como marco teórico el enfoque estratégico, con soporte en las nociones de configuración socio-técnica y estrategia sindical.

La hipótesis de trabajo es que: a) la acción de las empresas multinacionales en los países receptores está orientada por estrategias corporativas definidas a nivel central; b) sin embargo, tales estrategias deben adaptarse al entorno, al marco institucional y

Este trabajo es producto de una investigación realizada en el marco del proyecto CONACYT (México) "Estrategias de relaciones laborales de empresas transnacionales mexicanas y de países desarrollados en América Latina" (2012-2015), dirigido a nivel internacional por Enrique De la Garza y en la Argentina por Cecilia Senén González. Esta investigación fue profundizada en el proyecto UBACYT (Argentina) "Relaciones laborales en filiales de empresas multinacionales en Argentina y Brasil" (2016-2019), dirigido también por Cecilia Senén González.

Julieta Haidar es Licenciada en Ciencia Política (UNR), Doctora en Ciencias Sociales (UBA) y docente de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER). Pertenencia institucional: IIGC/UBA-UNER.

Agustina Miguel es Licenciada en Relaciones del Trabajo (UBA) y becaria doctoral del CONICET con lugar de trabajo en el Instituto de Investigaciones Gino Germani (IIGC/UBA).

a la interacción con los actores estatales y sindicales locales; c) todo esto marca similitudes y diferencias en las características que asumen las relaciones laborales de las empresas en los distintos países.

PALABRAS CLAVE

RELACIONES LABORALES. EMPRESAS MULTINACIONALES. ARGENTINA. BRASIL.

ABSTRACT

The objective of this paper –“Industrial relations in multinational enterprises in Argentina and Brazil”– is to recognize and compare the characteristics assumed by the industrial relations in subsidiaries of multinational enterprises located in different countries of Latin America, as well as the factors that affect its configuration. The selected cases are Bimbo and Citi in Argentina and Brazil between 2003 and 2013. The strategic approach will be used as a theoretical framework, with support in the notions of socio-technical configuration and union strategy.

The hypothesis is that: a) the action of multinational enterprises in the receiving countries is guided by centrally defined corporate strategies; b) however, such strategies must be adapted to the environment, the institutional framework and the interaction with states and unions; c) all of which points out similarities and differences in the characteristics assumed by industrial relations of the companies in the countries.

KEY WORDS

INDUSTRIAL RELATIONS. MULTINATIONAL ENTERPRISES. ARGENTINA. BRASIL.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se asienta en tres planos de análisis sobre los que existen abundantes antecedentes: los estudios comparados, las relaciones laborales, las empresas multinacionales (EMN). Las preguntas que orientan la investigación son: ¿Qué similitudes y diferencias caracterizan a las relaciones del trabajo en filiales de empresas multinacionales localizadas en distintos países de América Latina? ¿Qué factores operan y de qué modo en la configuración de tales similitudes y diferencias?

A fin de abordar esta problemática, proponemos trabajar desde el enfoque estratégico o *strategic choice*, con soporte en las nociones de configuración socio-técnica y estrategia sindical, enfoque que se presenta como el abordaje más apropiado a fin de realizar un estudio comparado de las características que asumen las relaciones del trabajo en empresas multinacionales radicadas en países latinoamericanos.

Siguiendo la perspectiva clásica del *strategic choice* (Kochan, Katz y McKersie, 1994; Locke, Kochan y Piore, 1995; Locke y Thelen, 1998), entendemos que las relaciones laborales constituyen el campo que resulta de la interacción entre, por un lado, las fuerzas del contexto (económicas, políticas, culturales), el marco institucional y la estructura histórica preexistente, y por el otro, las decisiones estratégicas de los actores (trabajadores y sus sindicatos, empresarios y el Estado). Contexto, marco institucional e historia condicionan pero no determinan las estrategias de los actores, los cuales hacen jugar su subjetividad, entendida como la capacidad de dar sentido y decidir. Definido un objetivo, trabajadores/sindicatos, empresarios y Estado eligen (tienen opciones) los medios para alcanzarlo, puesto que intervienen valoraciones subjetivas y condicionantes, pero no determinaciones que obliguen a seguir un curso inevitable de acción. Bajo estas premisas, las fuerzas económicas y tecnológicas dejan de ocupar un lugar central en la configuración de las relaciones laborales, como el enfoque sistémico proponía (Kerr, Dunlop, Harbison y Myers, 1965; Dunlop, 1978).

Bajo estas premisas vamos a describir las características de las relaciones laborales en las filiales de las EMN en cada país y a analizar cómo operan en su configuración las estrategias macro de las casas matrices de las EMN, el contexto económico, político e institucional de los países receptores, las estrategias de las filiales locales, los Estados y los sindicatos. Las dimensiones de las relaciones laborales a tener en cuenta incluyen: nivel

de empleo (incorporación o reducción de puestos de trabajo); organización del trabajo (grado de automatización, polivalencia); modalidad contractual, con énfasis en la subcontratación laboral; negociación colectiva (nivel de agregación y contenidos); activismo gremial (sindicatos intervinientes, presencia de delegados en planta) y conflictividad laboral (frecuencia, principales demandas).

La hipótesis de trabajo es que: a) la acción de las empresas multinacionales en los países receptores está orientada por estrategias corporativas definidas a nivel central; b) sin embargo, tales estrategias deben adaptarse al entorno, el marco institucional y la interacción con los actores estatales y sindicales locales; c) todo ello marca similitudes y diferencias en las características que asumen las relaciones laborales de las distintas empresas en los distintos países.

Para llevar a cabo esta investigación, seguiremos la metodología de caso propuesta por Yin (1984), la cual pretende alcanzar una generalización analítica en la que el desarrollo previo de teoría se usa para comparar los resultados empíricos del estudio de caso y, a su vez, se construye teoría con la técnica de comparación y replicación de resultados para los casos múltiples. A partir de la comparación de casos, es posible replicar los resultados de la investigación.

Los casos seleccionados en este estudio son Bimbo y Citi en la Argentina y Brasil entre 2003 y 2013. Elegimos las empresas Bimbo y Citi a fin de relevar una diversidad de anclajes productivos: mientras que Bimbo pertenece al sector alimentación dentro de la industria, Citi forma parte del sector bancario dentro de los servicios. La Argentina y Brasil entre 2003 y 2013 fueron elegidos porque responden, con matices, al desarrollo de gobiernos progresistas en América Latina, lo que *a priori* supone una inclinación más favorable a la clase trabajadora frente al capital.

Asimismo, construimos un corpus documental con los informes realizados por las empresas a nivel global y en cada país. Para la Argentina, realizamos además entrevistas en profundidad a dirigentes y delegados gremiales; en el caso de Brasil, utilizamos como soporte la investigación de Ramalho y Salles (2016) que forman parte de un proyecto dirigido por el profesor Enrique De la Garza, "Configuraciones Productivas y Relaciones Laborales en Empresas Multinacionales en América Latina", del cual somos integrantes.

En un primer apartado, consideraremos algunas herramientas teóricas para el análisis comparado de las empresas multinacionales y presentaremos cuáles son las principales estrategias corporativas llevadas a cabo por Bimbo y Citi a nivel global.

En un segundo momento, vamos a acercarnos al estudio de las EMN en la Argentina y Brasil. Para ello, realizaremos, en primer lugar, una sucinta caracterización de cada país, especialmente en materia de políticas laborales y sindicales, entre 2003 y 2013, y, en segundo lugar, avanzaremos con la descripción de las estrategias de las filiales locales.

Por último, en las conclusiones preliminares, trazaremos algunas líneas comparativas que den cuenta de las similitudes y diferencias en las características que asumen las relaciones laborales de las empresas en los distintos países, así como de los factores que intervienen en su configuración.

EL ESTUDIO COMPARADO DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Existe coincidencia en señalar que, a partir de los años setenta, se produce a nivel internacional un proceso de reestructuración capitalista caracterizada por la mundialización de los mercados, la introducción de innovaciones tecnológicas y la reorganización del trabajo. Asimismo, se identifica que, si bien esta es una tendencia mundial, las relaciones laborales presentan diferencias entre países y dentro de un mismo país, entre sectores e incluso entre empresas (Bamber, Lansbury, Wailes y Wright, 2016; Levesque y Murray, 2004).

Esta caracterización suscitó investigaciones desde el campo de las Relaciones Labores destinadas a identificar cuál es el factor que mejor explica esta diversidad, y en ese marco se abrieron interrogantes en torno al grado de incidencia de los actores y de las presiones estructurales en este proceso. Esta pregunta remite al clásico debate de las ciencias sociales entre agencia y estructura, el cual, dentro de las Relaciones Laborales, se expresó en dos posiciones: quienes sostienen que son mayormente las instituciones de regulación laboral las que determinan las características de las relaciones del trabajo (Thelen, Steinmo y Longstrem, 1992) y quienes entienden que estas deben atribuirse a la acción de los actores, sobre todo de las empresas (Katz y Darbishire, 2000; Kochan, Katz y Mc. Kerise, 1994).

Dentro de este campo de estudios y a fin de superar las lecturas dicotómicas, se han elaborado otras teorías que piensan la relación en términos de interacción y que son tributarias del enfoque estratégico o *strategic choice*, según el cual –como desarrollamos en el apartado anterior– las relaciones laborales no están definidas únicamente por presiones estructurales ni por las decisiones de los agentes, sino que resultan de la interacción de diferentes factores: el contexto, el marco institucional, la historia y las opciones estratégicas de los actores (Thelen, Steinmo y Longstrem, 1992; Di Maggio y Powell, 1991; Locke, Kochan y Piore, 1995).

Este enfoque pluridimensional se muestra como el más potente para llevar a cabo estudios comparados, y por ello resulta el más apropiado para indagar sobre las características que asumen las relaciones del trabajo en las filiales de empresas multinacionales (EMN) en países de América Latina: las EMN, ¿actúan de la misma manera en todos los países en los que se asientan?, ¿Cómo incide el contexto político, económico, cultural del país receptor, cómo sus instituciones y marcos regulatorios y cómo los actores locales?, ¿Qué similitudes y diferencias caracterizan a las relaciones laborales en las filiales de EMN radicadas en distintos países?

La implantación de EMN en países considerados subdesarrollados fue estudiada desde distintas perspectivas, que De la Garza (2016) agrupa en los enfoques de: el centro-periferia y la nueva división internacional del trabajo, el capitalismo global y el sistema mundo, el transnacionalismo y la combinación entre aprendizaje tecnológico, cadena de valor y *upgrading*.

Estas producciones, si bien han realizado importantes aportes al estudio de las EMN en países emergentes, están viciadas por enfoques funcionalistas y teleológicos (entienden que hay un avance continuo y armónico hacia el desarrollo), deterministas (de la tecnología) o estructuralistas (subvalúan las relaciones de producción). Una limitación análoga presentan los debates sobre la convergencia o divergencia situados desde una perspectiva teórica institucionalista que privilegia el análisis de los sistemas nacionales de relaciones laborales. Mientras que, según los partidarios de la tesis de la convergencia, las EMN trasladarán las prácticas de relaciones laborales imperantes en sus países de origen a los países receptores (Womack, Jones y Roos, 1990; Mueller, 1994 citado por Ortiz *et al.*, 2007), para los que defienden la divergencia, los marcos regulatorios marcan heterogeneidades (Hall y Soskise, 2001; Katz y Darbishire, 2000; Ferner y Quintanilla, 2002).

El rasgo común de estas interpretaciones es que tienden a perder de vista aspectos subjetivos atinentes a la capacidad de acción de los actores, o a subordinarla a relaciones de presión-resistencia con las instituciones locales. Frente a estas perspectivas y en el marco general del enfoque estratégico, consideramos enriquecedora la propuesta de De la Garza (2001) y Hernández (2012 y 2014) de aprehender la relación entre estructuras-subjetividades-acciones que se juega en la intervención de las EMN desde una perspectiva “configuracionista” o de la “configuración socio-técnica”, entendida como: una estructura en la que participan la tecnología, la organización, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas. Según De la Garza, los sujetos interactúan, y esas interacciones conllevan significados, que no son solo conocimientos, sino también emociones, valores éticos, estéticos y formas de razonamiento cotidianos.

Esta perspectiva, junto con las determinaciones de carácter más estructural, repone al análisis de las relaciones laborales la noción de que los sujetos que toman las decisiones luchan por el poder y que la subjetividad importa en tanto implica diversas formas de construir los significados y decidir. En otros términos, las presiones no se convierten mecánicamente en acciones, sino que pasan por el aparato de dar significado de cada sujeto social involucrado.

Advertimos, no obstante, que, cuando De la Garza utiliza el concepto de configuración socio-técnica para pensar las EMN, tiende a enfatizar que son las empresas las que detentan la iniciativa en el proceso productivo, mientras que los trabajadores y sus organizaciones aparecen como actores más pasivos o reactivos frente a las estrategias empresarias. En el presente trabajo, en cambio, entendemos que existe una relación dialéctica entre sindicalismo y reestructuración capitalista y que las organizaciones sindicales son sujetos estratégicos dentro de esta relación (Silver, 2005; Hyman, 1981), por más que, a partir de los años ochenta a nivel internacional y en ese marco en los Estados Unidos y México, se extendió un modelo de relaciones laborales que tendió a dejar a los sindicatos por fuera de la interlocución con los Estados y las empresas.

En esta investigación tomamos a Bimbo y Citi como dos casos potentes para estudiar las características de las relaciones laborales en filiales de empresas multinacionales, atendiendo a los múltiples factores que operan en su configuración.

El Grupo Bimbo es una empresa panificadora oligopólica con capital mayoritario de origen mexicano (75%); tiene presencia en veintidós países en América, Asia y Europa y emplea a nivel global a 145.000 trabajadores; produce y comercializa diez mil productos a través de cien marcas, el más importante de los cuales es el pan; abarca 2.200.000 puntos de venta, 52.000 rutas de distribución, 165 plantas (Fuente: Bimbo, Informe anual 2013).

Bimbo tiene setenta años de presencia en el mercado mexicano; su internacionalización se produce hacia finales de los años noventa, período en que principalmente se expandió hacia América Latina, alcanzando luego mayor agresividad con su entrada a los Estados Unidos, Canadá y España, de la mano de la implementación de nuevas estrategias globales productivas. Este proceso implicó la expansión y diversificación a través de: la compra de compañías extranjeras o la apertura de nuevas plantas; la informatización y automatización de los procesos operativos de ventas, lo que le permitió estar en red con sus filiales, tener información concentrada y un mayor control de procesos, personal y ventas; y la inversión en logística.

Desde inicios de los años 2000 el grupo Bimbo busca integrar y coordinar flujos de recursos y productos diversificados y en expansión a escala global, teniendo como eje la implementación de un *Enterprise Resource Planning* (ERP) system, una plataforma de software unificada de gestión de los sistemas de compras, producción, contabilidad, finanzas, marketing, ventas, etc., desarrollada por Oracle (Fuente: Bimbo, Informe anual 2012).

No obstante, Hernández (2016) señala que, si bien Bimbo desarrolló una alta capacidad de operación en México gracias a un sistema central de distribución y comercialización, ello no ha podido consolidarse como estrategia global, dado que las características disímiles en las preferencias de los mercados (más dietéticos), así como las diferencias en las normas sobre la distribución y consumo de cada país y en la forma de adquirir los productos alimenticios por los consumidores, han limitado la integración de la estrategia de Bimbo México en lo internacional y le ha impedido introducir productos nuevos de su propio portafolio.

Esta investigadora grafica esta problemática en la contrastación entre Bimbo en México y en los Estados Unidos. Cuando la compañía quiso implementar la misma estrategia de distribución y comercialización en el país vecino, el resultado fue fallido, llevó a una crisis financiera

de la empresa y a su rescate por parte del Estado que le condonó el pago de impuestos. En México, por ejemplo, es en la tienda de abarrotes donde se comercializa el pan de caja, mientras que en los Estados Unidos es vía los supermercados. Asimismo, en México, el 58% de la producción es distribuida por terceros al igual que en algunos países de América Latina. La distribución en los Estados Unidos constituyó un problema, ya que el sindicato transportista no aceptó repartir en horas fuera de su jornada laboral, al tiempo que la empresa tuvo que negociar mejores compensaciones y el seguro de salud con los trabajadores.

En materia de relaciones laborales Bimbo cuenta en México con el sindicato como garante de la paz laboral, sin embargo, no todos los sindicatos en los distintos países funcionan de esta manera. Una vez más, Hernández, al comparar el desempeño del grupo en México y en los Estados Unidos, advierte que cuando Bimbo compró las compañías norteamericanas no tuvo en cuenta los planes de pensiones y que las plantas, además de estar en muchos casos obsoletas, contaban con una mano de obra en edad de jubilarse y que el costo de cubrir las pensiones fue equivalente a 80 millones de dólares. Según esta autora, el objetivo de ser una empresa multinacional implicó múltiples mediaciones y aprendizajes, entre ellos que las legislaciones laborales, los sindicatos y sus representantes no operan bajo las mismas leyes, instituciones y culturas sindicales en todos los países del mundo.

Por su parte, Citigroup es la mayor transnacional de servicios financieros en el mundo y el tercer banco de los Estados Unidos. Con sede central en Nueva York desde su fundación en 1844, alcanzó a extender su presencia a 160 países. Para 2014 contaba con 265.300 empleados, con doscientos millones de clientes y dieciséis mil oficinas alrededor del mundo.

Las estrategias de Citigroup pueden definirse como dinámicas, ya que se replantean y reestructuran continuamente, en función de una política agresiva de expansión. Al respecto, Hernández (2016) sitúa tres momentos clave que marcaron los ejes directrices de las principales estrategias y que impactaron en América Latina.

En primer lugar, un proceso de reestructuración iniciado a fines de los años '90 y principios de 2000, que tuvo gran impacto por su implementación a largo plazo. El objetivo estuvo enfocado en convertir a Citigroup en una empresa de negocios globales a través de la reestructuración de: a)

el *modelo de negocios*, estrategia que implicó una descentralización de las operaciones, pasando de la dimensión geográfica regional a la organización en red global –es decir, los clientes ya no serían las compañías locales sino las grandes corporaciones globales–; b) la *tecnología*, a través de la plataforma tecnológica *Global Transaction Services* para aplicar el nuevo modelo basado en la red global de negocios, lo que implicó una mayor estandarización, automatización y control de procesos que permitió reforzar la eficiencia y reducir costos; c) la *organización*, mediante una reingeniería propia de la industria automotriz (*lean production*, flujo continuo), que buscó aumentar las exigencias para reducir tiempos y defectos. Esto implicó una precarización y flexibilización del trabajo para los niveles más bajos (disminución de personal y de los bonos y compensaciones, pérdida de la calificación, control del proceso de trabajo, aumento de tareas y rapidez en la ejecución).

La segunda reestructuración se produjo con la crisis mundial de 2008, luego de que la enorme pérdida declarada por el banco¹ impulsó a su rescate por parte del gobierno de los Estados Unidos. Esta instancia implicó el despido a nivel mundial de 52.000 trabajadores de todos los niveles,² la venta de activos, la implementación de un nuevo sistema de control, un cambio de estrategia hacia la banca global de consumo y la división del modelo de negocios en la banca tradicional y *Citi Holding*. Para el año 2009 Citigroup efectuó una reingeniería para constituir la banca global de consumo y migró todo el sistema hacia una única banca digital, con más banqueros y un 20% menos de sucursales,³ lo que implicó una reducción de personal (de 160.000 a 130.000).

La tercera reestructuración se ubica en 2014, momento en que cobraron protagonismo los fraudes por falta de controles vinculados a Banamex, su filial mexicana. Esta nueva crisis de confianza y de pérdidas económicas impulsó el reforzamiento de los mecanismos de control, la

1 El año 2007 cierra para Citigroup con una pérdida de 10.000 millones de dólares en solo tres meses. (Véase: <<http://www.elmundo.es/mundodiner/2008/09/15/economia/1221477647.html>>. Consultada: 28/02/2017).

2 Para más información véase: <<https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-115218-2008-11-18.html>>. Consultada: 28/02/2017.

3 En octubre de 2014 el presidente de Citigroup anunció la retirada de la institución financiera de seis países latinoamericanos: Panamá, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Perú. Un año y medio más tarde, confirmó el cierre de la banca de consumo en Brasil, la Argentina y Colombia.

profundización de la estrategia tecnológica y el abandono de la banca de consumo para volver al modelo de negocios tradicional: la banca corporativa y la banca de inversión.

LAS FILIALES LOCALES

Argentina

En diciembre de 2001 se produjo una de las crisis más fuertes en la historia de la Argentina. La renuncia del entonces presidente Fernando De la Rúa fue la divisoria de aguas entre un modelo de país abiertamente neoliberal vigente durante la década de 1990 y la transición al período denominado como “posconvertibilidad”, signado por un modelo identificado con los progresismos latinoamericanos de la década de 2000. Desde el breve gobierno de Eduardo Duhalde (2 de enero de 2002-25 de mayo de 2003), hasta el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007) y los dos mandatos de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), la economía giró en torno a la devaluación de la moneda nacional para aumentar las exportaciones. La etapa iniciada en 2002 se caracterizó por la reactivación y crecimiento de la economía, el mercado interno y el empleo, con una impronta política del Estado más favorable a los trabajadores.

Uno de los datos más relevantes del período bajo estudio es la recuperación del empleo (pasó del 37,8% en 2003 al 42,9% en 2012) y la caída del desempleo (del 17,3% en 2003 al 7,2% en 2012), revirtiendo la tendencia vigente durante el neoliberalismo, al tiempo que el empleo no registrado en el sistema previsional también tuvo una evolución favorable, pasando del 49,2% en 2003 al 34,4% en 2012 (INDEC). No obstante, con la crisis mundial de 2008, la baja en los niveles de inversión llevó a la estabilización de los indicadores del mercado de trabajo.

Otro aspecto significativo de este período fue la alianza entre el gobierno de Néstor Kirchner y la central sindical mayoritaria, la Confederación General del Trabajo (CGT), impulsada por la necesidad de fortalecer el poder político del gobierno, que había asumido con el 22% de los votos. Aunque la central no negocia salarios ni condiciones de trabajo de manera directa, tiene una marcada participación política, ya que negocia con el Estado la definición de las políticas económicas, laborales y sociales de alcance nacional, de modo tal que esta coalición permitió una mayor intervención estatal en los conflictos laborales y el estímulo a la negociación colectiva.

Este mecanismo logró instalarse como la forma de concertación predilecta de los sindicatos, tal como lo demuestran los datos sobre la evolución de la cantidad de acuerdos y convenios colectivos de trabajo (CCT)⁴ homologados por el gobierno para el período 2003-2012: mientras que en 2003 se homologaron 348 acuerdos y convenios, en 2010 la cifra se multiplicó casi seis veces, ascendiendo a 2.038. Asimismo, las cláusulas salariales fueron el contenido predominante de la negociación. En este sentido, este mecanismo adquirió un rol central como instituto laboral de determinación salarial y de diálogo social para la resolución de la puja distributiva. La cobertura de la negociación colectiva⁵ pasó de 1.200.000 a 4.200.000 trabajadores, dato que también expresa el crecimiento del empleo registrado. Por otra parte, aunque la estructura de la negociación continuó siendo mayoritariamente descentralizada a nivel de la empresa, la sanción de la Ley de Ordenamiento Laboral en 2004 otorgó supremacía a la negociación de actividad sobre la de empresa.

Por último, cabe señalar que el piso salarial a nivel general, es decir, transversal a todas las actividades económicas y lugares de trabajo, ha sido concertado en el Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, un mecanismo de diálogo social entre representantes del gobierno, actores sindicales y empresariales. Si bien el Consejo fue creado por ley en 1991, estuvo inactivo desde 1993 y volvió a funcionar en 2004. Entre este año y el año 2014, el salario mínimo subió, en términos nominales, un 948%, lo que da cuenta de la expansión producida en el período estudiado.

Bimbo

La empresa Bimbo se asentó en 1997 en el Parque Industrial de Pilar, a 60 kilómetros de Buenos Aires; elabora pan industrial blanco, negro y bollería a través de diferentes líneas productivas. Una de las características de este establecimiento es el alto nivel de automatización alcanzado, lo cual

4 Los convenios colectivos de trabajo son cuerpos completos de ley negociados entre empresas y sindicatos, mientras que los acuerdos refieren a aspectos específicos, en general salarios. Ambos requieren de la homologación del Ministerio de Trabajo para tener validez.

5 Una de las características del modelo sindical argentino es la vigencia del principio "*erga omnes*" para la materia negociada. Esto quiere decir que las cláusulas que surgen de la negociación colectiva rigen para todos los trabajadores que se encuentren bajo la representación del sindicato, independientemente de que estén o no afiliados al mismo.

obedece a que, en el contexto de la paridad 1 peso–1 dólar establecida por el régimen de convertibilidad, el precio de la mano de obra resultaba caro en comparación con México (siete a uno) y con los Estados Unidos (seis a uno). Ello llevó a la empresa a automatizar las operaciones tanto como fuera posible, a diferencia de México, en donde no valía la pena llevar a cabo esta inversión porque comparativamente era más conveniente pagar la mano de obra.

En efecto, los niveles de automatización alcanzados por Bimbo son superiores a los de la media del sector, lo cual, según los delegados gremiales entrevistados, impacta en la mano de obra porque la máquina suplanta a los trabajadores, lo que, sin embargo, no genera reducciones abruptas porque la empresa tiene una política de no despedir (Trajtemberg *et al.*, 2006).

El grupo Bimbo, impulsado por una política de concentración del mercado, adquirió en el año 2011 la compañía de alimentos Fargo (en sus orígenes argentina, luego propiedad de otro empresario mexicano), líder del mercado de pan industrial, con lo cual pasó a concentrar cerca del 80% de la producción del pan industrializado blanco y negro en el país y el monopolio de venta de pan de molde en Argentina. En abril de 2016, adquirió además el área de pan congelado y medialunas de la empresa La Salteña, propiedad de un grupo norteamericano. Además, a fines de ese año Bimbo inauguró un nuevo establecimiento en la Provincia de Córdoba destinado a la fabricación de pan de molde y bollería.

En relación con el proceso productivo, las estrategias de la empresa en Argentina se ajustan a los objetivos y líneas definidas a nivel central, por lo cual muchas de las directivas provienen de México. En este sentido se ubica el intento de implementar la política de distribución zonificada de Bimbo central, lo que ha generado tensiones con los distribuidores locales.

Sobre este punto vale aclarar que en la Argentina los canales de comercialización son variados: no solo incluyen los súper e hipermercados, sino también pequeños almacenes, kioscos y otros locales gastronómicos, especialmente para los productos de bollería. Esta heterogeneidad implica la diferenciación entre vendedores y repartidores: mientras que los primeros se encargan de la distribución en los supermercados, los repartidores son cuentapropistas que facturan a Bimbo en forma mensual. Estos últimos no son trabajadores directos, están fuera de convenio,

aunque deban utilizar el camión y la ropa con el logo de Bimbo (cuyo costo está a cargo del trabajador). Cada uno de los repartidores cuenta con un centro de distribución y con una cartera de clientes, recibe una cantidad de mercadería para vender en forma diaria y, en caso de haber un sobrante, Bimbo solo se hace cargo de un 15% del total.

La empresa, en sintonía con los lineamientos de la casa central, viene tratando de implementar una política de distribución con camiones propios y presiona a los repartidores para que cedan su cartera de clientes, lo cual ha generado conflictos con los trabajadores cuentapropistas locales. Por lo tanto, existen al menos tres tipos de trabajadores en Bimbo Argentina: los cuentapropistas, los empleados de forma directa y estable y, además, los subcontratados, dado que la empresa recurre a esta modalidad para el mantenimiento de calderas y los servicios de enfriamiento –lo cual es una tarea regular–, así como para otras periféricas como la limpieza y la seguridad.

Con respecto a los trabajadores de planta, Bimbo, como miembro de la Federación de Trabajadores de la Industria de la Alimentación (FTIA), firmó un convenio para el establecimiento de Pilar, el N° 923/07E, con el sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación (STIA), el cual se articula con el convenio de actividad N° 244/94. Los trabajadores de Fargo están regidos en cambio por el CCT 231/94 firmado entre la Federación Obreros y Empleados de Panaderías y Afines de la Provincia de Buenos Aires y la Federación Industrial Panaderil de la Provincia de Buenos Aires. Ambos convenios fijan condiciones de trabajo similares en cuanto a jornada de trabajo (8 horas), polivalencia funcional con criterios de mejora continua, capacitación, elementos de protección y presencia gremial. Sin embargo, quienes están regidos por el convenio de empresa de Bimbo gozan de salarios superiores a los que se establecen en el convenio de la actividad de alimentación, y también a los de quienes están contemplados en el convenio de panaderos.

Asimismo, la política de relaciones laborales del grupo Bimbo se orienta a involucrar a los trabajadores en las problemáticas de la empresa, bajo la noción de que no hay empleados sino colaboradores y de que existen valores compartidos. Al respecto, un delegado señala que la política de recursos humanos es bajada del grupo Bimbo México y consiste en dar participación a “la gente”, inculcar valores, trabajo en equipo, bajo la idea de que “la empresa somos todos”.

Con respecto a la conflictividad laboral, el de la producción de pan es un sector con bajos niveles de conflicto, ya que, si bien tanto en Bimbo como en Fargo, los trabajadores están afiliados sindicalmente, son firmas que buscan que las disputas se solucionen hacia el interior de las empresas.

Citibank

Citibank opera en la Argentina desde 1914, siendo la primera sucursal en el extranjero. La misma pertenece a la regional latinoamericana –que incluye entre otros países a Brasil, Uruguay, Paraguay, Perú, Ecuador, Venezuela–, pero se rige por las pautas regulatorias impuestas por el Banco Central de la República Argentina.

Durante los primeros años posteriores a la crisis de 2001 la banca argentina ingresó en una etapa de crecimiento basada en el crédito al consumo. Más aún, frente a la crisis mundial de 2008, el sistema contó con mejores defensas que en 2001 por los instrumentos de política monetaria y cambiaria fijados por el Banco Central y la independencia respecto del mercado de capitales global para el fondeo de los bancos.

En el caso de Citi Argentina, esta neutralización de la crisis se vio reflejada en la incorporación de personal durante el período 2009-2012, pasando de 2.518 trabajadores a 2.923 (Citibank Argentina, 2010, 2011 y 2012), sin contabilizar el personal subcontratado. Sin embargo, durante algunas semanas, la empresa prohibió trabajar horas extras y recortó las ventas de los trabajadores del *call center*, quienes vieron disminuido su salario. Por otra parte, el sindicato denunció una reducción de personal encubierta por acuerdos de desvinculación voluntaria.

Coincidente con el momento de la crisis, el sindicato señaló que la empresa llevó a cabo una reestructuración tecnológica, aunque no se estableció una vinculación directa entre ambos sucesos. Una de las posibles causas de esta reingeniería podría guardar relación con la disposición gubernamental que regula, fundamentalmente, la remisión de utilidades al exterior. Sobre este punto, Citi Argentina informó acerca del desarrollo tecnológico que tuvo que emprender para reducir el impacto en los costos de las operaciones y a la vez cumplir con los requerimientos regulatorios del país. Uno de los principales desarrollos es el de la plataforma de internet *FX Pulse*, mediante la cual los clientes pueden preparar, firmar y

enviar en forma electrónica sus operaciones de cambio, así como efectuar el seguimiento en línea de todos los productos de comercio exterior.

En cuanto a las modalidades de empleo, la tercerización laboral constituye el aspecto de mayor conflictividad en Citi Argentina. A los casi tres mil empleados efectivos hay que sumar otros mil trabajadores subcontratados, principalmente, a través de empresas de servicios eventuales o consultoras. Esta situación perjudica a la Asociación Bancaria⁶ en tanto hay trabajadores que no son encuadrados dentro de la actividad. Los puestos de trabajo con mayor cantidad de trabajadores subcontratados pertenecen al sector del *call center*, aunque también se tercerizan los servicios de seguridad, limpieza, clearing bancario, recepción de valores, sistemas y servicio técnico.

En el *call center* los contratos eran por tres meses, renovables hasta que el banco decidiera rescindir o efectivizar al trabajador; no primaba la efectivización sino la renovación de contratos. Uno de los principales conflictos con respecto a este tema se suscitó en 2009 y derivó en un acuerdo donde la Asociación Bancaria obtuvo el carácter de bancario para los trabajadores de los *call centers* de la actividad (previamente estaban encuadrados en comercio), fijó la jornada laboral en seis horas e intimó a todos los bancos a que los efectivizaran. En Citi, la presión del conflicto logró un acuerdo de incorporación de 137 trabajadores del *call center* a la planta del banco.

Esta dinámica negociadora responde a las mencionadas características que asume la negociación colectiva durante la posconvertibilidad: si bien hay un único convenio de actividad⁷ que rige la actividad bancaria y que se actualiza mediante sucesivos acuerdos suscriptos por todas las entidades, también se firman acuerdos por empresa cuando hay reclamos puntuales dentro de cada banco. Sobre este punto es preciso señalar que

6 La representación de los trabajadores en Citi y en la actividad bancaria en general está a cargo de la Asociación Bancaria (Sociedad de Empleados de Banco). Esta organización sindical responde al tipo de actividad y su representación tiene alcance en todo el territorio nacional. En el plano internacional forma parte de UNI-Global Union.

7 Aunque el CCT bancario es del año 1975, continúa por el criterio de ultraactividad. Este significa que el CCT sigue vigente aunque haya terminado su período de cobertura (que suele ser de 2 a 3 años) hasta que se firme uno nuevo.

prevalece la negociación diferenciada entre la banca pública, la banca privada nacional y la banca privada extranjera.⁸

Otros reclamos frecuentes tienen que ver con el incumplimiento de la jornada y las categorías del convenio, el pago de horas extras, las prácticas anti-sindicales y el maltrato laboral. Las prácticas anti-sindicales son parte de una estrategia empresaria de carácter global e incluyen la persecución gremial y la resistencia a cualquier iniciativa de afiliación al sindicato, al punto de que se presiona a los trabajadores perjudicando una posible promoción. El caso de la organización sindical argentina es la más difícil de aceptar por parte de la dirigencia de los Estados Unidos, si se tiene en cuenta que Citibank no tiene gremial en toda América,⁹ con la excepción de la Argentina.

Brasil¹⁰

Al igual que en el caso argentino, los años 2000, durante los cuales gobernó el Partido dos Trabalhadores (PT), fueron de crecimiento económico y de mejora en los indicadores de empleo. En el plano económico, la suba del precio de los *commodities* y la devaluación de la moneda nacional luego de la crisis cambiaria de 1999 impulsaron las exportaciones y el crecimiento del PBI. Durante los sucesivos gobiernos laboristas, desde Lula da Silva (2003-2011) a Dilma Rousseff (2011-2016), esa dinámica de crecimiento se vio reflejada en una mejora en los indicadores del mercado de trabajo: el desempleo descendió tres puntos, de un 9,7% en 2003 a un 6,9% en 2014; el empleo entre 2003 y 2008 pasó del 62,9% al 66,3%; y la formalidad laboral creció del 39,4% al 44% en el mismo período (Colombi y D'Urso, 2016). A su vez, se produjo una recuperación del salario real a partir del aumento del salario mínimo y de los reajustes salariales negociados en forma colectiva, lo cual constituye un indicador del fortalecimiento del sindicalismo brasileño. Sin embargo, la mejora general de los salarios no se extendió a otros aspectos importantes de las relaciones laborales que continúan

8 Citi está adherido a la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA), cámara empresarial que agrupa y representa en la negociación colectiva a casi toda la banca de capital extranjero.

9 A través de la internacional UNI, la Asociación Bancaria y los bancarios de Brasil están llevando a cabo un trabajo en conjunto para sindicalizar a los bancarios de los Estados Unidos, donde la resistencia empresaria es mayor.

10 Este apartado fue realizado con aportes de la investigación de Ramalho y Salles, 2016.

siendo desafíos para la acción sindical, como la legislación que reglamenta la subcontratación y la precariedad laboral.

Este período mantuvo el espíritu de la Nueva Constitución brasileña promulgada en 1988 luego de veinte años de dictadura militar, y que otorgó mayor protección a los trabajadores contra las estrategias de flexibilización laboral del sector empresario, tanto nacional como multinacional. En esa incorporación de derechos laborales tuvo influencia el movimiento sindical encabezado por la Central Única dos Trabalhadores (CUT), la principal central brasileña, surgida al calor de la resistencia al régimen militar. En los períodos democráticos, el movimiento sindical se transformó en un actor político clave, con una organización de alcance nacional. En el año 2008, durante el gobierno de Lula, la legalización de las centrales sindicales legitimó a las organizaciones sindicales en las discusiones sobre relaciones del trabajo y políticas económicas y sociales en el país.

En este sentido, las empresas multinacionales, que en general intentan aplicar las políticas anti-sindicales propias de sus países de origen, se ven obligadas a lidiar con la resistencia de los sindicatos y a adaptarse al marco institucional configurado en esta última década y media. Las características de la estructura sindical brasileña abonan la capacidad de presión de las organizaciones gremiales: el sindicato único favorece la existencia de grandes organizaciones por categoría; los sindicatos reconocidos tienen una renta asegurada (el impuesto sindical) que engrosa sus recursos; la habilitación para negociar colectivamente y el reconocimiento del derecho de huelga permiten disputar, entre otras cosas, salarios y condiciones de trabajo.

Bimbo

El Grupo Bimbo ingresó a Brasil con una estrategia de concentración, cuando en 2001 compró la empresa Plus Vita SA, que había sido pionera en la creación del pan de forma y controlaba el 21% del mercado brasileño; en 2008 adquirió el 75% de Nutrella, una de las más importantes fábricas de pan industrial. Luego se concentró en la red de distribución y en nuevas unidades de producción, invirtiendo en las fábricas de Salvador (Bahía), Contagem (Minas Gerais) y Brasília, con lo cual alcanzó a operar en total ocho plantas industriales en Brasil, incluyendo las de Gravataí (Rio Grande do Sul), de São Paulo y Mogi das Cruzes (São Paulo) y de Río de Janeiro del Estado homónimo (Bimbo do Brasil, 2011).

Bimbo de Brasil tiene como principal producto los panes industrializados y ha invertido en la diversificación de productos del tipo pan de molde y *light*, especial e integral. Ese mercado movió R\$ 3,5 billones en 2012 (Revista *Fator Brasil*, 2013), y se caracteriza por una fuerte competencia interna y por la presencia de empresas domésticas tradicionales de propiedad y gestión familiar y alcance nacional.

Desde la perspectiva del proceso de producción, a fin de incrementar la productividad, el grupo intensificó la automatización de sus operaciones, específicamente en lo que se refiere a la estandarización de máquinas y equipamientos, acompañando la integración de los sistemas de información y el perfeccionamiento de la supervisión de las operaciones (Bimbo, 2012).

Asimismo, la necesidad de adecuación al modelo de producción y estándares de calidad del grupo Bimbo se expresa en los cambios tecnológicos y organizacionales implementados en la planta de Inhaúma de Rio de Janeiro, los cuales significaron una mayor presión gerencial sobre los trabajadores. De acuerdo con el Secretario General del Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Panificação e Confeitaria do Rio de Janeiro (STINPAN), la cultura empresarial mexicana conlleva estándares institucionales menos favorables para los trabajadores, lo que se expresa en prácticas como la ampliación de la jornada de trabajo.

En materia de negociación colectiva, el análisis de los acuerdos de trabajo firmados entre 2009 y 2014 evidencia una evolución constante del salario mínimo de los trabajadores de Bimbo en Río de Janeiro, creciendo en esos cinco años un 64%. En parte, ello se explica por un proceso de formalización de las negociaciones, dado que, si bien en los primeros acuerdos muchos mecanismos de remuneración complementaria estaban ausentes, luego fueron integrados al salario.

Con respecto a la subcontratación, Ramalho y Salles (2016) señalan que su presencia es ostensible en actividades de distribución en amplia escala y de micro distribución, lo cual es habilitado por la legislación brasileña.

Por otro lado, la empresa respeta el derecho a la actividad sindical, lo que incluye los permisos gremiales, al tiempo que el acuerdo de 2011/2012 incorporó la garantía de acceso del sindicato al lugar de trabajo, permitiendo el acompañamiento de la fiscalización del ambiente de trabajo por

dirigentes sindicales, previo entendimiento con la dirección de la empresa.

El principal componente de conflictividad laboral no se halla por tanto en el salario ni en el reconocimiento gremial, sino en las condiciones de trabajo, denunciadas gracias al proceso de fiscalización sindical. Al respecto, el STINPAN denunció la insalubridad en la fábrica de Inhaúma (Rio de Janeiro) y logró comprobarla en 2010 durante una fiscalización de los órganos de la Justicia del Trabajo, en la que se constató que faltaba ventilación por clausura de ventanas.

Además, se verificaron casos de enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo entre los operarios de la planta, por no cumplir con las normas de salud y seguridad del trabajo.

Citibank

Las primeras sucursales en Brasil fueron inauguradas en 1915 y, a partir de entonces, Citibank mantuvo una estrategia de crecimiento continuo que le permitió posicionarse como líder del conglomerado financiero.

A fines de los años 2000, en medio de un contexto caracterizado por una alta concentración bancaria, Citibank Brasil adoptó una estrategia de “nicho” que significó la vuelta a su negocio principal con un perfil de cliente específico, de altos ingresos. La recuperación de su estrategia tradicional se basó, en mayor medida, en la reducción de los costos y, consecuentemente, en el desarrollo de sistemas automatizados de servicios como la plataforma *Home Banking*.

Con respecto a la modernización tecnológica, Citibank Brasil orienta sus estrategias a cambios más generales, de estandarización de servicios y procesos bancarios y financieros a través de plataformas globales integradas (Proyecto *Rainbow/Drive to Common* desde 2011) y del gerenciamiento de información (*Global Data Roadmap* desde 2009). La reducción de la cartera de servicios y la integración de plataformas tecnológicas nacionales permiten disminuir los costos de operaciones y expandir y homogeneizar los servicios.

Ramalho y Salles (2016) destacan la falta de autonomía de la filial brasileña en materia tecnológica, prevaleciendo operaciones directamente subordinadas a la estrategia global de Citigroup. Tal es así que la reconfiguración de las áreas de operaciones en la regional latinoamericana

implicó la relocalización y centralización del sector tecnológico en México, en detrimento de las estrategias nacionales.

Las modalidades de empleo no fueron ajenas a estas estrategias de negocio y tecnología. Se produjo una reducción de personal de un 25% en solo dos años: mientras que en 2011 el banco declaraba una plantilla de 8.091 trabajadores, hacia mediados de 2013 la cantidad se redujo a 6.103. A su vez, la subcontratación laboral fue otra expresión de la reestructuración productiva, mostrando elevados índices para el año 2012. La centralidad que la tercerización laboral ocupa en las estrategias de Citibank Brasil se cristaliza en un 46,7% del total de trabajadores subcontratados (7.046). El resultado de la generalización de la subcontratación en la empresa es la heterogeneidad o dualidad de las condiciones de trabajo (el salario de los trabajadores tercerizados resulta dos tercios menor que el de los bancarios efectivos) y la cobertura gremial, reflejada en la disminución del número de sindicalizados y el menoscabo de la capacidad de organización y movilización colectiva. No obstante, las organizaciones sindicales que actúan en el sector tienen el objetivo de ampliar su representatividad en los propios segmentos subcontratados.

A su vez, los autores destacan otros grupos de trabajadores que realizan parte de las tareas bancarias en condiciones todavía más precarias. Por ejemplo, los empleados de agencias de lotería efectúan actividades bancarias desde 2003, aunque las agencias no fueron consideradas instituciones financieras por la legislación brasileña. También, empleados de *call centers*, como Contax S.A. en el caso de Citibank, realizan operaciones de transferencia, pago, débito, préstamo, entre otras.

Las condiciones de trabajo de los empleados efectivos del sector bancario son negociadas principalmente por el SP Bancarios,¹¹ manteniendo una práctica a nivel sectorial y a escala nacional. Los autores destacan el baluarte del sindicato por haber introducido y preservado esta modalidad de negociación en tiempos de ofensiva estatal contra los trabajadores, como fue el proceso de apertura comercial vigente durante la década del '90. A su vez, otro punto fuerte del sindicalismo brasileño en el sector bancario, en especial en la Confederação Nacional dos Trabalhadores do

11 El Sindicato dos Bancários e Financíários de São Paulo, Osasco e Região, fundado en el año 1923 y nucleado en la CUT, actualmente representa a más de 142.000 empleados de los bancos públicos y privados.

Ramo Financeiro (CONTRAF),¹² es una amplia visión sobre las formas de organización de las empresas del sector a nivel mundial, que permite aumentar el grado de influencia de los sindicatos al establecer una articulación internacional vía los Acuerdos Marco Internacionales. Este proceso de internacionalización de la acción sindical, permitido por el volumen, concentración, sindicalización y movilización política de los trabajadores bancarios, tiene el objetivo de promover estrategias de acción sindical en países cuyos marcos regulatorios laborales tienden a ser más liberales.¹³

En definitiva, si bien la filial local tiene un alcance relativamente restringido en materia tecnológica, sus potestades son mayores en el manejo del personal. La sede norteamericana se encuentra con dificultades para operar bajo el marco regulatorio laboral brasileño y, fundamentalmente, para afrontar una estructura sindical con poderes superiores a los de la casa matriz. Las estrategias clave que fortalecen a las organizaciones sindicales bancarias en Brasil se basan en la negociación colectiva a nivel sectorial y en la articulación internacional.

CONCLUSIONES

Las preguntas que orientaron esta investigación son: ¿Qué similitudes y diferencias caracterizan a las relaciones del trabajo en filiales de empresas multinacionales localizadas en distintos países de América Latina?; ¿Qué factores operan y de qué modo en la configuración de tales similitudes y diferencias?

Para dar respuesta a las mismas, realizamos un estudio comparado de casos, Bimbo y Citi en la Argentina y Brasil entre 2003 y 2013, sustentado en el enfoque estratégico, tomando aportes de la teoría configuracionista y dando un lugar más relevante a la acción de las organizaciones sindicales dentro de las relaciones laborales. Este enfoque, a nuestro juicio, tiene como principal virtud que permite realizar múltiples comparaciones, en nuestro caso, dentro de un mismo país y entre empresas. En

12 La CONTRAF, nacida en 2006 y nucleada en la CUT, fue creada para representar a las distintas categorías de trabajadores que se desempeñan en el sistema financiero, incluso a los subcontratados.

13 Una muestra de la acción internacional se cristalizó en 2014 con la firma del primer Acuerdo Marco Global con el banco Itaú, a través del UNI-Global Union. Dicho instrumento estableció un piso para las condiciones de trabajo y relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores a nivel mundial.

estas conclusiones y dada nuestra pregunta de investigación, privilegamos comparar las estrategias de las empresas multinacionales en los distintos países. En ese marco sugerimos las siguientes hipótesis:

a) La acción de las empresas multinacionales en los países receptores está orientada por estrategias corporativas definidas a nivel central.

Tanto en Bimbo como en Citi advertimos que, en líneas generales, las principales políticas corporativas son aplicadas en los países receptores. En el caso de la empresa de origen mexicano, eso se expresa en la tendencia a su expansión y concentración de capital, a través, fundamentalmente, de la adquisición de otras marcas (en la Argentina Fargo y La Salteña, en Brasil Plus Vita y Nutrella), en los procesos de automatización, en la organización centralizada de la distribución y las ventas y en una cultura laboral de carácter consensual que intenta involucrar a los trabajadores y las organizaciones sindicales en las decisiones de las empresas bajo la premisa de que no hay empleados sino colaboradores.

Por su parte, las estrategias de Citigroup a nivel global marcaron también la línea de las filiales locales, signadas por la incorporación de tecnología y un gran dinamismo para afrontar las sucesivas crisis, ya sea a nivel general, como la crisis mundial de 2008, o a nivel de la compañía, como fue el “escándalo Banamex” en 2014. En este sentido, a fines de los '90 y principios de 2000, la primera reestructuración de largo plazo se enfocó en la conformación de una red global de negocios. Este objetivo fue instrumentado a través de la estandarización, automatización y control de procesos en pos del aumento de la eficiencia y la reducción de costos. Luego, en medio de la crisis mundial, en 2008, la compañía impulsó una reestructuración del negocio y de la tecnología. En último lugar, la crisis de confianza que sacudió a Citigroup en 2014 impulsó el abandono de la banca de consumo.

b) Sin embargo, tales estrategias deben adaptarse al entorno, el marco institucional y la interacción con los actores estatales y sindicales locales.

Entre 2003 y 2013, la Argentina y Brasil tuvieron gobiernos de carácter progresista que torcieron la dirección neoliberal de los años '90, lo que supuso una mayor intervención del Estado en la economía y en el mundo del trabajo. Esto se expresó en las políticas de control de cambio y de comercio, así como en la mayor protección normativa y gubernamental

sobre los trabajadores y sus organizaciones, las cuales, por su parte, recobraron protagonismo y capacidad de intervención, proceso al que llamamos en producciones previas “revitalización sindical” (Senén y Haidar, 2009).

Tanto en la Argentina como en Brasil, se produjo un crecimiento del empleo, una caída del desempleo y del empleo no registrado, un aumento de la negociación colectiva y de los salarios reales. En ambos, se fomentaron instancias de diálogo social con participación de las organizaciones gremiales. Y los sectores alimentación y bancario no son la excepción; los sindicatos son poderosos y tienen gran presencia en las plantas, lo que ha sido un escollo para las políticas de las empresas matrices.

Una de las principales líneas estratégicas de la empresa es la automatización, pero en su implementación se advierte que la misma es afectada por los marcos económicos, políticos e institucionales de cada país, así como por las relaciones de fuerza existentes entre los actores de las relaciones laborales. Mientras que en la Argentina la automatización se vio facilitada en los años '90 (cuando la empresa llegó al país) por la vigencia de la ley de convertibilidad que hacía que la incorporación de tecnología fuera más económica que el empleo de mano de obra, al resultar esta comparativamente más cara que en otros países, en Brasil se llevaron a cabo cambios tecnológicos a fin de adecuarse al modelo de producción y los estándares de calidad del grupo Bimbo.

En relación con Citi, como señalamos antes, en la Argentina y Brasil encontramos la continuidad de los lineamientos de la sede central norteamericana en cuanto a las estrategias del negocio y tecnológica, pero es destacable que en el primer caso los desarrollos de tecnología tuvieron que adaptarse a los requerimientos regulatorios del Banco Central, mientras que las estrategias de la filial brasileña parecieron estar más subordinadas a la política global de Citigroup.

c) Todo esto marca similitudes y diferencias en las características que asumen las relaciones laborales de las empresas en los distintos países, en lo que refiere a: nivel de empleo; organización del trabajo; modalidad contractual; negociación colectiva; activismo gremial y conflictividad laboral.

Las relaciones laborales en Bimbo y Citi en cada país se configuraron en la complejidad de la interacción de distintos factores, entre ellos los que aquí estudiamos: las políticas globales de las empresas y las particularidades de los modelos institucionales, las tradiciones y las relaciones de fuerza con los sindicatos intervinientes.

En el caso de Bimbo, como hemos señalado, existe una ideología de conciliación entre obreros y patrones, lo cual se expresa en la participación de los trabajadores, llamados colaboradores, y de los sindicatos, en procesos de mejora continua. Consideramos que la fuerte tradición sindical en la Argentina, y en menor medida en Brasil, así como su participación protagónica en la negociación colectiva, facilitaron el desarrollo de este perfil.

En efecto, en ambos países en el período bajo estudio, los gremios intervinieron en la definición de las características de la organización del trabajo, de las condiciones de trabajo y de los salarios, gracias al poder que les es propio y también a la existencia de instancias institucionales de negociación colectiva: los acuerdos y convenios colectivos de trabajo.

En ambos se advierte que los salarios de los trabajadores de Bimbo son superiores a los de la media del sector y que los sindicatos, a través de sus delegados, tienen fuerte presencia en las plantas.

Sin embargo, en materia de subcontratación, las características son disímiles y esto se vincula a las especificidades de la legislación laboral en cada país. Mientras que en Brasil la misma es más tolerante, en la Argentina hay una regulación que limita esta modalidad de contratación.

Con respecto a los problemas y conflictos de Bimbo en cada país, también advertimos algunos puntos de similitud y diferencia. En el caso de la Argentina, el mayor problema tiene que ver con la resistencia a los intentos de la empresa de concentrar el proceso de distribución y de desarmar la red de distribuidores existentes, política que, según señalamos en la descripción global de Bimbo México, se repitió en los Estados Unidos y generó resistencias similares. En la Argentina esta problemática está asociada a que Bimbo compró otra empresa, Fargo, que venía con tradiciones y prácticas diferentes, con lo cual la concentración de capital exige a la empresa adaptar la implementación de sus políticas a las particularidades de las compañías. Más allá de ello, los niveles de conflictividad en la Argentina son bajos.

En Brasil, en contraste, el nivel de conflictividad ha sido alto y su origen radicó en las malas condiciones de trabajo, asociadas a problemas de insalubridad. Los mismos fueron denunciados por la intervención sindical utilizando los instrumentos institucionales disponibles para ello.

En el caso de Citi, la primera reestructuración implicó la precarización y flexibilización de las condiciones de trabajo y las modalidades de contratación (reducción de personal, intensificación del trabajo y aumento de la tercerización laboral), lo que se agravó en 2008 a partir de las pérdidas de rentabilidad durante la crisis, que redundaron en una nueva oleada de despidos a escala mundial.

No obstante, uno de los aspectos más relevantes que atraviesan a los países es la tercerización laboral. Si bien el contexto y el marco institucional argentino y brasilero resultaron más favorables a los trabajadores (caída del desempleo, recuperación del empleo formal, recomposición del salario), la mejora general de las condiciones de trabajo no avanzó sobre otros aspectos importantes del mercado de trabajo. En las sucursales de Citi de Argentina y Brasil, el sector más afectado por esta estrategia productiva fue el *call center*; más aún, en el caso brasileño la tercerización fue más extendida, al mantener una proporción de personal subcontratado de casi la mitad de la totalidad de los trabajadores, y dada la posibilidad de externalizar las tareas bancarias en las agencias de lotería.

En Citi, al igual que en Bimbo, el poder de las organizaciones sindicales, en un marco político-institucional favorable, fue central para oponer resistencia a las políticas de relaciones laborales provenientes de la casa matriz. En el caso argentino, se conformó la única gremial interna de Citibank en toda América, a la vez que el sindicato que actúa en el sector bancario logró incorporar a los trabajadores tercerizados de los *call centers* dentro de su ámbito de representación, incluyendo una efectivización parcial de los tercerizados de Citi.

Entendemos que el estudio de las EMN en los países de América Latina exige un riguroso y complejo análisis comparativo en que se pongan en relación diferentes dimensiones. En esta investigación nos propusimos contribuir a esta tarea a través del análisis articulado de las estrategias globales, las características económicas, políticas e institucionales locales y las acciones de las organizaciones sindicales.

BIBLIOGRAFÍA

- Bamber, Greg, Russell Lansbury, Nick Wailes y Chris Wright (2016), *International & Comparative Employment Relations*. Sage Publications.
- Colombi, Ana Paula y Lucila D'Urso (2016), "Ação sindical na Argentina e no Brasil: uma análise a partir dos casos da CUT e da CGT no alvorecer do século XXI". Trabajo presentado en el VIII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo organizado por la ALAST Buenos Aires. Disponible en: <<http://docplayer.com.br/58226465-Acao-sindical-na-argentina-e-no-brasil-uma-analise-a-partir-dos-casos-da-cut-e-da-cgt-no-alvorecer-do-seculo-xxi.html>>.
- De la Garza, Enrique (2001), "La epistemología crítica y el concepto de configuración". *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 63, N° 1, pp. 109-127.
- (2016), "Empresas Multinacionales, discusiones teóricas y alternativas metodológicas para su estudio". En: Enrique De la Garza y Marcela Hernández Romo (coord.), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresa multinacionales en América Latina*. Ciudad de México, Gedisa.
- Di Maggio, Paul y Walter Powell (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Dunlop, John (1978), *Sistemas de Relaciones Industriales*. Barcelona, Ediciones Península.
- Ferner, Anthony y Javier Quintanilla (2002), "Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations". *European Journal of Industrial Relations*, N° 8 (3), pp. 243-250.
- Hall, Peter y David Soskice (eds.) (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford, Oxford University Press.
- Hernández Romo, Marcela (2012), *Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional. La influencia de la Configuraciones Culturales y Subjetivas*. México D.F., UAM/PyV.
- (2014), "Alternativas para el análisis de las multinacionales. ¿Hacia dónde va el Neo-institucionalismo?" *Trabajo*, año 8, N° 12, pp. 27-64.
- (2016), "Las Configuraciones y Estrategias Productivas, de Relaciones Laborales y Sindicales en Grandes Corporaciones en México". En: Enrique De la Garza y Marcela Hernández Romo (coord.), *Configuraciones productivas*

y relaciones laborales en empresa multinacionales en América Latina. Ciudad de México, Gedisa.

Hyman, Richard (1981), *Relaciones industriales: una introducción marxista*. Madrid, Blume.

Katz, Harry y Owen Darbishire (2000), *Converging Divergences*. Ithaca (NY), ILR-Cornell University Press.

Kerr, Clark, John Dunlop, Frederick Harbison y Charles Myers (1965), *El industrialismo y el hombre industrial*. Buenos Aires, EUDEBA.

Kochan, Thomas, Harry Katz y Robert McKersie (1994), *The transformation of American industrial relations*. Ithaca (NY), ILR/Cornell University Press.

Levesque, Christian y Gregor Murray (2004), *El poder sindical y la economía mundial*. Bilbao, Manu Robles-Arangiz Institutua.

Locke, Richard, Thomas Kochan y Michael Piore (1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*. USA, MIT Press.

Ortiz, Luis, Xavier Coller, Tony Edwards, Chris Rees y Michael Wortmann (2007), "Relaciones laborales en fusiones y adquisiciones transnacionales. Una aproximación política". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, N° 120, pp. 11-40.

Ramalho, José Ricardo y Rodrigo Salles (2016), "Estrategias Corporativas y Relaciones de Trabajo en Empresas Transnacionales Norteamericanas y Mexicanas en Brasil". En: Enrique De la Garza y Marcela Hernández Romo (coord.), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresa multinacionales en América Latina*. Ciudad de México, Gedisa.

Senén González, Cecilia y Julieta Haidar (2009), "Los debates acerca de la 'revitalización sindical' y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 14, N° 22, pp. 5-32.

Silver, Beverly (2005), *Fuerzas del trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Madrid, Akal.

Thelen, Kathleen, Sven Steinmo y Frank Longstreth (1992), *Structuring politics. Historical institutionalism*. Cambridge, University Press.

Locke, Richard y Kathleen Thelen (1998), "Comparações contextualizadas: uma abordagem alternativa para a análise da política sindical". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. v. 4, N° 8, pp. 109-158. São Paulo, ALAST.

Trajtemberg, David, Hernán Varela, Bárbara Medwid y Cecilia Senén González (2006), “Relaciones laborales en el sector alimentación”. *Trabajo, Ocupación y Empleo*, N° 6, pp. 159-215.

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

Yin, Robert (1984), *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills (CA), Sage Publishing.

Otras fuentes

Bimbo do Brasil (2011), “Grupo Bimbo: uma empresa altamente produtiva e plenamente humana”. Disponible en: <<http://slidegur.com/doc/1493773/grupo-bimbo-sustainability---adce-sp>>.

Bimbo do Brasil (2010), “Relatório de Responsabilidade Socio-Ambiental 2009”. Disponible en: <http://www.bimbo brasil.com.br/RELATORIO_BIMBO_final.pdf>.

Bimbo (2013), *Informe anual 2013*. Disponible en: <<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202013.pdf>>.

Citibank Argentina (2009-2013), Reportes de Sustentabilidad de los años 2009 a 2013. Disponibles en: <https://www.argentina.citibank.com/acerca_de_citi/reportes_sustentabilidad/main.htm>.

El mundo.es (2008), “Cronología de la crisis de los mercados financieros”. 15 de septiembre. Disponible en: <<http://www.elmundo.es/mundodine-ro/2008/09/15/economia/1221477647.html>>. Consultada: 28/02/2017.

Página/12 (2008), “El hilo se corta por lo delgado”. 18 de noviembre. Disponible en: <<https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-115218-2008-11-18.html>>. Consultada: 28/02/2017.

Revista Fator Brasil (2013). “Setor de pães industrializados fatura R\$ 3,5 bi em 2012”. 27 de marzo. Disponible en: <https://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=30215>. Consultada: 22/03/2017].

