

**As relações de trabalho nas empresas multinacionais.
Uma análise sobre suas estratégias nas filiais Argentinas**

Marcelo Delfini*

Resumen

Las empresas multinacionales (EMN) son consideradas como agentes clave en la difusión de prácticas vinculadas a las relaciones laborales. Este artículo se propone, establecer las estrategias de relaciones laborales de un grupo de filiales de EMN instaladas en la Argentina, a partir de las formas de gestión de la fuerza de trabajo y el nivel de negociación con los sindicatos y posteriormente dar cuenta en que medida esas estrategias pueden vincularse con variables referidas al origen de capital, el tamaño, la actividad y el momento de instalación. En términos metodológicos, se utilizan estudios de casos con entrevistas realizadas a los encargados del área de recursos humanos de las firmas.

Palabras clave: Gestión de fuerza de trabajo, relaciones laborales, prácticas de recursos humanos, firmas multinacionales.

Resumo

As empresas multinacionais (EMN) são consideradas como agentes fundamentais na difusão de práticas vinculadas às relações de trabalho. Este artigo propõe estabelecer as estratégias das relações de trabalho de um grupo de filiais de EMN instaladas na Argentina, a partir das formas de gestão da força de trabalho e do nível de negociação com os sindicatos e posterior observação. Trata-se de compreender em que medida essas estratégias podem vincular-se com variáveis referidas à origem do capital, o tamanho, a atividade e o momento da instalação. Em termos metodológicos, são utilizados estudos de caso com entrevistas aos responsáveis da área de recursos humanos das empresas.

Palavra-chave: Gestão de força de trabalho, relações de trabalho, prática de recursos humanos. Empresas multinacionais.

* (UBA). Investigador CONICET, Lic. En sociología y Dr. en Ciencias Sociales Universidad de Buenos Airesmdelfini@conicet.gov.ar

Introducción

Desde el último tercio del siglo pasado, el creciente predominio económico de las empresas multinacionales (EMN) convirtió a estos agentes en actores clave para el desarrollo y la difusión de nuevas prácticas vinculadas con la gestión de la fuerza de trabajo. Estas prácticas suponen un vuelco en las relaciones laborales tradicionales así como también en las formas de gestión y la organización del trabajo (Calderón y López Calle, 2010; García Calavia, 2001; Alós Moner, 2008; Cooper et al., 2008; Hyman, 2001). En este marco, una amplia literatura ha observado el surgimiento de diferentes estrategias hacia los sindicatos y empleados que van desde la negociación y participación de los sindicatos hasta otras que implican formas de gestión empresarial unilaterales y comprenden prácticas de carácter anti sindical (Antenas Collderram, 2008; Edwards, et al., 2007; Muller, et al., 2001; Vernon y Ress, 2001; Gunnigle et al., 2007).

El artículo busca, en primer lugar establecer las estrategias de relaciones laborales que se desarrollan en las operaciones de las EMN en la Argentina, a partir de la vinculación entre la gestión de la fuerza de trabajo y la negociación que se lleva adelante con los dirigentes sindicales en la empresa. El segundo lugar, se intenta conocer cuál es la relación entre las estrategias de relaciones laborales y un conjunto de variables, consideradas centrales para la bibliografía sobre EMN, entre las cuales se encuentran: el país de origen de las firmas, la actividad económica, el momento de inicio de las operaciones en el país y el tamaño. Para ello se parte de una concepción amplia de las relaciones laborales, entendiendo las prácticas de gestión como un aspecto que conforma las relaciones laborales en el nivel de la empresa. Así, las relaciones laborales se refieren tanto a las estrategias de las empresas para gestionar la fuerza de trabajo, la relación entre empleadores, trabajadores y los actores sociales a ellos asociados, como así también los mecanismos que regulan el conjunto de esas articulaciones (Bilbao, 1999; Hyman, 1981; Hyman, 2001; Delfini, 2010; Drolas, et al, 2005)

El análisis presentado en este artículo parte de las siguientes preguntas: ¿Qué prácticas de gestión de la fuerza de trabajo son implementadas por las firmas? ¿Qué estrategias de gestión implementadas repercuten sobre la acción sindical en los lugares de trabajo? ¿Cuáles son las estrategias resultantes en torno a las relaciones laborales? ¿Existe homogeneidad en la aplicación de las estrategias?

Para llevar adelante este estudio se desarrolló una tipología a partir de la bibliografía vinculada a la problemática planteada que busca dar cuenta de las estrategias de relaciones laborales de las EMN, posteriormente y a partir de nueve entrevistas realizadas a directores de recursos humanos de

empresas pertenecientes al sector automotriz, se buscó establecer en que medida sus estrategias se encontraban relacionados con las dimensiones planteadas en la tipología¹.

En la primera parte de este trabajo se caracterizan las operaciones de las filiales, exponiendo sucintamente el peso de las EMN en la economía Argentina y los marcos de referencia en que se desenvuelven las relaciones laborales en las firmas. En la segunda parte se revisan las principales perspectivas teóricas que abordan las preocupaciones planteadas en este artículo con la finalidad de identificar un conjunto de estrategias empresarias hacia los sindicatos y empleados. Posteriormente se presenta un apartado metodológico en el que se precisan la fuente de información utilizada, las estrategias metodológicas adoptadas y las principales variables vinculadas a los casos de estudio. Luego, se presentan los resultados del análisis y se recogen sus principales implicancias. Por último se presentan las conclusiones del análisis realizado.

1. Empresas multinacionales y relaciones laborales en la Argentina

En el marco del proceso de globalización las EMN constituyen son actores predominantes a partir de su poder económico, influyendo en el desempeño de las economías nacionales. Un indicador del peso de las EMN se ve reflejado en el comportamiento de la inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con la UNCTAD, en 2010 la IED alcanzó 1,24 billones de dólares. A su vez, ese mismo año, las EMN generaron en sus países de origen y en el extranjero un valor agregado cercano a 16 billones de dólares lo que representa aproximadamente una cuarta parte del PBI mundial total. Un dato significativo que se destaca a partir del último informe de la UNCTAD, es el papel que adquieren las economías en desarrollo o en transición ya que en el último año fueron receptoras de más de la mitad de las corrientes mundiales de IED, en tanto que las corrientes dirigidas a los países desarrollados continuaron declinando (UNCTAD, 2011).

A partir de la década del '90 la Argentina asistió a un proceso de creciente extranjerización de su economía. En esos años el ingreso de capitales extranjeros impactó en la estructura productiva, modificándola y convirtiendo al país en una de las economías más transnacionalizadas del mundo, tanto por el grado de control de los activos productivos como por la participación en los flujos principales que exhiben las EMN (Ramos y Dinenzon, 2010; Fernández Bugna y Porta, 2011). Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) el número de empresas con participación de capitales extranjeros

¹ Este análisis se basa en información resultante del trabajo de campo desarrollado en el marco del Proyecto UBACyT "La gestión de la fuerza de trabajo en las empresas multinacionales y su impacto sobre las relaciones laborales en la firma. Entre la convergencia y la divergencia de estrategias" (N°20020100200123).

entre las 500 firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993 a 324 en 2009. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó de 62% en 1993 al 81% en 2009 (ENGE-INDEC, 2010).

En términos de la presencia de EMN, las filiales que operaban en la Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios en el año 2007 eran 1.218, y su empleo representaba el 12% del total en esos sectores. En lo que se refiere al origen de capital, el 42% son filiales de empresas que tienen su casa matriz en EE.UU. y una proporción algo menor (40%) se concentra entre los países Europeos de: Alemania, Italia, Francia y España; el resto de los países europeos representan 8% del total, Brasil y Chile tienen una participación del 5% entre el conjunto de EMN, mientras que las multinacionales de origen argentino 2% y el resto de los países explican el 3% (Rojo et al, 2011).

En lo que se refiere al sistema de relaciones laborales argentino, se caracteriza por una fuerte injerencia del Estado, el monopolio de la representación que recae sobre un único sindicato por rama o actividad, el predominio de la negociación colectiva centralizada, la amplia cobertura de los convenios colativos de trabajo (CCT) para los trabajadores afiliados y no afiliados a los sindicatos y por la presencia de sindicatos “verticales” con representación de delegados o comisiones internas en los lugares de trabajo (Palomino y Trajtemberg, 2006; Trajtemberg et al, 2008).² Este modelo de relaciones laborales se encuentra vigente desde principios de la década del '50 del siglo pasado, aunque con algunas modificaciones producidas a lo largo de su historia. En este sentido, la gestión de la fuerza de trabajo en la Argentina estuvo asociada a este sistema, cuya dinámica estaba marcada por una dimensión colectiva de la organización de los trabajadores a través de los sindicatos con presencia en los lugares de trabajo.

La estructura sindical se encuentra organizada de forma piramidal, con una base constituida por los sindicatos de primer grado, de rama o actividad, un segundo nivel correspondiente a las federaciones y una punta definida por las confederaciones. En este marco, la afiliación sindical es voluntaria, pero los trabajadores sólo pueden afiliarse al sindicato de primer grado que les corresponde según la rama o actividad. A su vez, la participación de los trabajadores se canaliza por medio de los delegados o comisiones internas, quienes son los representantes de los asalariados en la empresa y de los sindicatos en la firma. La legislación argentina garantiza la representación sindical en aquellos establecimientos que cuentan con más de diez empleados.

A partir de la década del '90, en el marco de las políticas neoliberales, se desarrollaron procesos de negociación colectiva tendientes a la descentralización y a la introducción de prácticas

² Uno de los elementos principales a partir de los cuales el Estado ejerce su influencia es la Ley de Asociaciones Profesionales que otorga mediante la personería gremial el monopolio de la representación al sindicato más representativo por rama y actividad, autorizando así la participación en la negociación colectiva con cámaras empresarias y/o empresas, la recaudación de una cuota sindical entre sus afiliados y la administración de sus propias obras sociales.

flexibilizadoras para debilitar el accionar sindical. Este pasaje a su vez implicó un cambio en las formas de gestión de la fuerza de trabajo, donde comenzaron a proliferar mecanismos de gestión que redundaron en una mayor individualización y que estuvieron asociados a las nuevas formas de “gestión de recursos humanos” (Senén González, 2006; Tomada, 1999).

2. Abordajes teóricos sobre las relaciones laborales en las empresas multinacionales

Más allá de los diversos abordajes analíticos en EMN sobre gestión de la fuerza de trabajo y relaciones laborales, es posible agruparlos de acuerdo con dos grandes ejes temáticos: por un lado, la gestión de recursos humanos próxima a la literatura sobre *management*, y por otro, las relaciones industriales/laborales.

Los estudios con una orientación específica en recursos humanos buscan dar cuenta de diversos modelos de gestión de recursos humanos que involucran temas como la promoción y búsqueda de eficiencia, la capacitación para mejorar el desempeño, diversas modalidades de organización del trabajo (asignación individual de tareas o bien trabajo en equipo) y el compromiso (identificación, fidelización) con los objetivos corporativos. Estos análisis, a su vez tienden a observar la confluencia de prácticas de recursos humanos a través de las EMN y su extensión en diferentes subsidiarias de las firmas (Rosenzweig y Nohria, 1994), como así también los efectos del país de origen sobre las filiales (Ferner et al. 2004; Tempel, 2001 y Pudelko y Harzing, 2007).

En el caso de las relaciones laborales/industriales, la problemática del poder, el conflicto y la acción colectiva resultan pilares del análisis, que presta atención a la estructura de la negociación colectiva, la presencia de la representación sindical en las empresas y los mecanismos de identificación de los trabajadores con sus representantes, entre otros aspectos. Estos estudios, tienden a observar las diferencias existentes en torno a las prácticas de relaciones laborales en los espacios de trabajo, los cambios operados y la influencia del país de origen de la EMN, como así también los mecanismos de adaptación. En este sentido, analizan las relaciones entre los actores intervinientes (sindicatos y empresarios) y su influencia en la adaptación de las prácticas utilizadas en las casas matrices a nivel local (Kahacová, 2007). Otros han puesto el eje en la representación gremial en los espacios de trabajo, marcando las diferencias y similitudes entre el país de origen y la forma en que se procesa esa relación en el país receptor (Gunnigle, et al., 2005).

Asimismo, es posible advertir que algunas interpretaciones intentaron unificar el campo de estudio de las relaciones laborales, incorporando el tema de la gestión de recursos humanos en las firmas, y entendiéndola como una forma de gestión de la fuerza de trabajo, es decir, como prácticas y estrategias empresarias para la reconfiguración de la relación capital trabajo. En sintonía con esta

orientación, Bilbao (1999) sostiene que las relaciones laborales no se limitan al momento del «uso» de la fuerza de trabajo en el espacio de la producción, sino que comprenden varios aspectos entre los que se destacan los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo, los sistemas de retribución e incentivos, los mecanismos de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo, los programas de formación, el reconocimiento de calificaciones y, eventualmente, los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral (Bilbao, 1999). Las relaciones laborales comprenden así las formas de gestión de la fuerza de trabajo y la organización del trabajo entre las empresas y en el interior de cada una de ellas, las regulaciones que permiten procesarlas, el nexo que vincula a los trabajadores y empleadores y el desarrollo de la relación entre los actores intervinientes. En este sentido, el análisis de las estrategias de relaciones laborales de las empresas comprende, la gestión de la fuerza de trabajo y las prácticas hacia los representantes gremiales en las firmas, siendo este, el punto que se pretende desarrollar en el presente análisis.

3. Estrategias de gestión y presencia sindical en los lugares de trabajo

Una primera aproximación al análisis de las prácticas de gestión hacia los sindicatos en las EMN indica la necesidad de observar las motivaciones que conducen a la empresa a establecer estrategias hacia ese actor. En este sentido, la literatura internacional sobre gestión de recursos humanos intentó dar cuenta del impacto negativo de la sindicalización en el desempeño de las firmas (Freeman y Medoff, 1984). Al evaluar esta interpretación, Roche y Turner (1997) sostienen que la sindicalización reduce la rentabilidad de las empresas manufactureras de EE UU, por lo que se deduce que las EMN atribuyen una serie de inconvenientes a tener representación sindical. Entre otras cosas, el aumento de los costos laborales, la protección de los trabajadores, la menor flexibilidad y sensibilidad al cambio y un clima antagónico entre la empresa y los trabajadores serían los factores que impulsarían a las EMN a evitar la representación gremial (Flood y Toner, 1997). Además, la presencia sindical puede ser considerada, desde este punto de vista, como un elemento que traba la posibilidad de homogeneizar las prácticas de gestión en las diferentes subsidiarias. En consecuencia, el reconocimiento sindical es visto como una desventaja adicional, ya que puede limitar la capacidad de la EMN para difundir las prácticas de gestión a sus filiales (Gunnigle et al. 2005).

En sintonía con estas preocupaciones, desde la década de 1980 numerosos estudios analizaron las relaciones laborales y las estrategias empresarias hacia los sindicatos. Algunos se concentraron en la observación de las condiciones brindadas por el sistema de relaciones laborales, estableciendo

el efecto de las leyes y normas a favor de las prácticas anti sindicales, siendo utilizadas por los empresarios en los espacios de trabajo (Gall, 2009). Otros estudios, en cambio, han puesto el acento sobre las diferencias existentes entre las empresas de nueva y vieja instalación, observando que entre las primeras había un claro predominio por evitar la intervención sindical. En este sentido, las firmas de nueva instalación y vinculadas con nuevos sectores de alta tecnología desplegaron mecanismos para evitar la representación gremial en los establecimientos (Gunnigle, 1995).

Estudios de carácter más integrador sobre las estrategias de las EMN hacia los sindicatos han puesto de relieve el análisis de los distintos niveles. En este sentido, tanto los factores estructurales, que generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de las prácticas anti sindicales, como los elementos relativos al interior de la firma, vinculados a las prácticas de gestión, inciden en la desvinculación de los trabajadores respecto de los sindicatos o bien, no posibilitan la intervención de estos últimos en los ámbitos laborales (Gunnigle, et al. 2005). Estos estudios ponen en evidencia el conjunto de normas que conducen y dificultan la organización de la acción de los sindicatos y muestran las estrategias anti sindicales desarrolladas a partir de los procesos de tercerización, cierre de empresas, contratos diferenciales para los empleados, políticas de selección y reclutamiento de personal y el impedimento de incorporar de personal con trayectoria ligada a las organizaciones sindicales (Cooper et al., 2009).

4. Las prácticas de individualización de las relaciones laborales y su impacto sobre la representación sindical

Desde la década del '80 las empresas han adoptado prácticas que han tendido a individualizar las relaciones laborales, a desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar a los sindicatos y las solidaridades generadas en los espacios de trabajo. Las estrategias puestas en juego por las empresas para llevar adelante un proceso de individualización de las relaciones laborales comenzaron con la división de las empresas en múltiples unidades productivas y la aplicación de distintas formas contractuales para debilitar el poder sindical (Calderón y López Calle, 2010; Delfini, 2010). A éstas prácticas, se incorporaron nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo que generalmente se las denomina como “gestión de recursos humanos” y que buscan generar una subjetividad del trabajador tendiente a estructurar solidaridades cuyo marco de referencia sea la empresa. En este sentido, Montero (1997) sostiene que la gestión de recursos humanos no se basa en la coacción, sino que se trata de respetar la subjetividad del agente al mismo tiempo que movilizarla en beneficio de la producción.

La gestión de la fuerza de trabajo anclada en la “gestión de recursos humanos” se encuentra vinculada con las estrategias empresarias orientadas a desestructurar los lazos entre los trabajadores y sus representantes gremiales en el espacio de trabajo. Frente al componente colectivo y de clase asociado a la negociación colectiva, la “gestión de recursos humanos” enfatiza la relación contractual individualizada; frente a la formalización del convenio colectivo y su detallada regulación de condiciones de empleo, la gestión de recursos humanos plantea su gestión individualizada y variable; frente a la estabilidad en el empleo y los mercados internos de trabajo, la gestión de recursos humanos pregonaba una relación contractual contingente; en definitiva, se persigue que los derechos laborales en la empresa sean sustituidos por la concesión o la decisión empresarial (Alós Moner, 2008).

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

En el marco de estas formas de gestión de la fuerza de trabajo asoman un conjunto de prácticas que se encuentran en el centro de la construcción de las relaciones laborales en la firma. Estas prácticas que buscan dominar el escenario en la empresa son principalmente aquellas asociadas con la comunicación hacia los empleados, mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, participación de los trabajadores, mecanismos de selección de personal, capacitación para la implicación, evaluación de desempeño y pagos por rendimiento, entre otros (Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003, Lavelle et al. 2010; Dundon et al. 2006; Cooper et al, 2009; Delfini et al 2011; Delfini, 2011).

En relación con estas acciones empresariales que intentan abrir canales de comunicación con los trabajadores, se desarrollan diferentes perspectivas que van desde las que pregonan una comunicación directa con los empleados, evadiendo la presencia sindical, hasta las que mantienen la interlocución indirecta y avalan la representación gremial en la empresa. En sintonía con esto, varios estudios han podido establecer la existencia de diferentes estrategias en torno de la comunicación de las firmas con los trabajadores, y en términos generales suelen destacar cuatro estrategias claras. Así, una primera estrategia es denominada como “indirecta”, según la cual en la comunicación hacia los trabajadores prevalece la interlocución con la representación gremial; la segunda estrategia tiene que ver en realidad con una ausencia de ella, por lo cual se la suele

denominar como “minimalista”; la tercera estrategia es “directa” y en ella predomina una comunicación sin mediaciones con los empleados; en tanto que una cuarta estrategia puede ser caracterizada como “dual” en la medida coexisten instancias directas e indirectas de comunicación (Lavelle et al, 2010; Tuselman et al., 2003;).

Por otra parte, las prácticas participativas tienden a generar las condiciones necesarias para que los asalariados se involucren. El objetivo último es generar una mayor implicancia con la empresa que tenga efectos sobre los sindicatos, restringiendo la relación entre los asalariados y la organización sindical. En este sentido, las prácticas habituales de participación pueden ir desde instancias informales hasta otras más conocidas, por ejemplo, las sugerencias, los Círculos de Calidad o los sistemas *Kaizen*, reuniones formalmente programadas entre los superiores jerárquicos y los trabajadores para efectivizar la participación o reuniones informativas.

Otros de los elementos característicos que incorporan la gestión de recursos humanos es el pago por rendimiento vinculadas a las evaluaciones de desempeño. Las formas de pago por rendimiento especialmente los basados en la evaluación del desempeño, reflejan una orientación esencialmente individualista que limita severamente la participación sindical heterogeneizando los colectivos laborales (Gunnigle et al. 1998; Delfini, 2010).

5. Datos y metodología

Para llevar adelante este análisis se recurrió a una metodología cualitativa de estudio de casos, utilizando para el relevamiento de información, entrevistas semiestructuradas a directores de recursos humanos de nueve empresas del sector automotriz, que permitió realizar comparaciones en torno al país de origen, el tamaño y el año de instalación en Argentina, observando si se desarrollaba una gestión de la fuerza de trabajo de carácter homogéneo. Las empresas que componen los casos analizados, son tres japonesas, tres norteamericanas y dos de origen alemán.

Cuadro 1: Características de los casos analizados

Empresa	Origen del capital	Actividad	Forma de ingreso al Mercado Local	Empleo en Argentina	Sindicato
J1	Japón	Fabricante de neumáticos	Compra de la empresa	1300	SUTNA
J2	Japón	Equipos de calefacción y aire acondicionado	Nueva Instalación	240	SMATA
J3	Japón	Terminal automotriz	Nueva Instalación	3000	SMATA
E1	Estados Unidos	Fabricación de asientos y butacas	Nueva Instalación	480	AOT
E2	Estados Unidos	Fabricación de Limpiaparabrisas	Nueva Instalación	170	SMATA
E3	Estados Unidos	Terminal automotriz	Vieja Instalación	3109	SMATA
A1	Alemania	Producción de cables para la industria automotriz	Compra de la empresa	485	UOyEP
A2	Alemania	Terminal automotriz	Vieja Instalación	2220	SMATA

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas³.

Entre las de origen japonés se encuentra una EMN fabricante de neumáticos y proveedora de diferentes terminales automotrices (J1), una empresa de armado de circuitos eléctricos (J2) y una terminal automotriz (J3). La empresa J1 ingresó a la Argentina a principios de la década del '90, momento en que esta firma compró a nivel mundial otra empresa de neumáticos, mientras que J2 y J3 lo hicieron a mediados de la misma década, en el marco de una política económica neoliberal realizando nuevas inversiones. Por su parte, entre las firmas estadounidenses se encuentran una productora de asientos y butacas (E1), una productora de limpiaparabrisas (E2) y una terminal automotriz (E3). Mientras que las dos primeras están radicadas en Argentina desde mediados de la década del '90, la última tiene presencia en el país desde la década de 1960.

La primera de las multinacionales alemanas (A1) es productora de cables para la industria automotriz e ingresa al mercado local en los primeros años de la década del 90, por medio de la compra de una empresa. Por su parte, la segunda de las firmas alemanas (A2) produce en el mercado local desde principios de la década de 1950 y se especializa en la actualidad en la producción de utilitarios y vehículos de transporte para abastecer el mercado local y regional.

³ Hemos considerados tres variantes en torno a la forma y momento de instalación. Las empresas que denominamos de vieja instalación son las que producen en el mercado local antes de 1990, mientras que las de nueva instalación son las que ingresan al mercado local desde ese año, siendo la compra de empresa una variante de ésta e implica que la empresa comienza su actividad en Argentina durante la década del 90 pero a través de la compra de una firma existente.

En términos de tamaño, se destacan por el empleo directo, las ensambladoras de autos y camionetas (J3, E1 y A2) seguido por la productora japonesa de neumáticos (J1). En el conjunto de las empresas analizadas hay representantes gremiales, los cuales, por la actividad bajo estudio pertenecen al Sindicato de Mecánicos y afines del Transporte Automotor (SMATA), aunque se constata la intervención de otros sindicatos como el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (SUTNA), la Unión de Trabajadores y Empleados del Plástico y la Asociación Obrera Textil (AOT).

Para poder llevar adelante el análisis de las entrevistas y a partir de los elementos teóricos presentados se realizó una tipología analítica que permitió establecer cuatro dimensiones y observar posteriormente en que medida los casos estudiados se acercaban a cada una de ellas. La confección de la tipología de las estrategias de las EMN sobre relaciones laborales se llevó adelante tomando en consideración dos elementos centrales, a saber, la gestión de la fuerza de trabajo y el nivel de negociación con los representantes sindicales en los espacios de trabajo.

Para establecer las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo se tuvieron en consideración cuatro variables vinculadas a las características de la gestión de recursos humanos: participación, comunicación, pagos variables y evaluación de desempeño.

En el presente análisis, para evaluar la participación de los trabajadores se tendrán en cuenta fundamentalmente los dispositivos utilizados. Al respecto, para definir esta variable se tomó en cuenta la existencia de mecanismos tales como grupos Kaizen, de calidad y/o de resolución de problemas en la firma y el nivel de participación de los trabajadores en los mismos. En torno a la comunicación se consideraron diferentes aspectos que hacen a la información directa brindada a los trabajadores sobre la empresa, considerándose positiva si se informa a los empleados más allá de las cuestiones relativas área específica (por ej. Situación financiera, contrataciones, modificaciones en la plantilla, etc.). En el caso de la evaluación de desempeño, se observó, más allá de su existencia, si ello implicaba la obtención de otros beneficios de carácter remunerativo. En torno al pago variable, este puede tener diferentes connotaciones más allá de su existencia. De esta forma, los pagos variables vinculados con la productividad, los objetivos o las evaluaciones de desempeño, tienden a reforzar la individualización salarial constituyéndose en un eje importante de la gestión de recursos humanos, en la medida que logra heterogeneizar los colectivos laborales, así es que se consideró su existencia, más allá del aquellos que se corresponden con el presentismo.

Por su parte, la negociación con los delegados se definió a partir de establecer en que medida existe una negociación con los representantes gremiales de los aspectos vinculados a la organización del trabajo y a la fuerza de trabajo, es decir en que medida las políticas de gestión son negociadas o no con los delegados en el espacio de trabajo.

A partir de de estas dos dimensiones se construyó una tipología que define cuatro estrategias de relaciones laborales (Cuadro 2).

Cuadro 2. Estrategias hacia los empleados y sindicatos

Negociación con representantes sindicales	Gestión de la fuerza de trabajo: Aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos	
	Extendida	Limitada
Si	Adaptativa	Tradicional
No	Antisindical	Jerárquica/Unilateral

Fuente: elaboración propia

Mientras que la estrategia “adaptativa” se caracteriza por la aplicación extendida de prácticas de gestión de recursos humanos que se desarrollan en un contexto de negociación con las representaciones sindicales, la estrategia “antisindical” tiene lugar cuando la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos no son negociadas con los dirigentes gremiales. Por su parte, la estrategia “tradicional” surge cuando la gestión de la fuerza de trabajo se caracteriza por la aplicación limitada de prácticas de recursos humanos y las formas de gestión son negociadas con los sindicatos, y la “jerárquica” cuando la gestión de la fuerza de trabajo no es acompañada de la negociación con representación gremial en la firma.

6. Estrategias de relaciones laborales en las filiales de las EMN en la Argentina análisis y discusión

En este apartado se analizan las distintas estrategias desarrolladas por las EMN en la Argentina que han sido estudiadas. Tomando como referencia las variables mencionadas en el apartado anterior, se busca establecer en que medida las firmas incorporan las prácticas de gestión de recursos humanos y el nivel de negociación con la representación sindical en la firma, lo que posibilita de esta forma definir el tipo de estrategia de relaciones laborales predominantes en cada una de ellas.

Cuadro 3: prácticas de gestión de la fuerza de trabajo y negociación con los representantes sindicales

Empresa	Evaluación de desempeño	Pagos variables	Equipos de calidad	Información a los empleados	Negociación con la representación gremial
J1	Se realiza una evaluación anual. Tiene consecuencias sobre los ingresos y cambios de categoría de los operarios	Se vincula a las evaluaciones y a los objetivos alcanzados, productividad, calidad y/o presentismo	Existe un sistema de presentación de proyectos pero la participación es muy baja y no alcanza el 25% del personal	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos	No Negocia
J2	Se encuentra planteada la posibilidad de llevar adelante un sistema pero aún no se puso en funcionamiento	Sólo por cumplimiento de objetivos, los cuales están vinculados a la calidad	Hay pero con muy baja participación, la cual no llega al 10% de los empleados	No se brinda información	No Negocia
J3	Se realizan de manera semestral. Se evalúan, aspectos como participación, realización de sugerencias, disciplina, presentismo y aspectos técnicos vinculados al puesto de trabajo y es realizada por los superiores inmediatos. Tiene efectos sobre los cambios de categorías, lo cual implica incrementos salariales	Por cumplimientos de objetivos vinculados a la productividad, por presentismo y por la presentación de sugerencias	En esta firma se denominan círculos Kaizen y se realizan de manera anual y con elevada participación. Consiste en la presentación de proyectos por grupos. Tiene consecuencias sobre la evaluación de desempeño de los trabajadores. La promoción de este tipo de actividades es promovida desde el inicio de las actividades por la firma y forma parte del sistema de trabajo de la empresa a nivel mundial	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos concernientes sobre cambios en la empresa y en la organización del trabajo	Negocia
E1	Se realiza de forma anual por el superior inmediato, tomándose en consideración como punto central el desempeño en el puesto y en caso de ser positiva se posibilita el cambio de categorías, lo cual implica un incremento salarial	No existen pagos variables más allá de los acordado por presentismo	Existencia por requerimientos del cliente y de la casa matriz. Sin embargo, no hay participación de los trabajadores	Se brinda información sólo en aspectos vinculados a la realización de tareas	Negocia
E2	No tienen un sistema de evaluación	No se realizan	No existe un sistema de participación para los trabajadores	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos	No Negocia

E3	Se consideran diversas variables, cada una con una ponderación correspondiente. Se considera, la responsabilidad en el trabajo, conducta disciplinaria, interés, iniciativa, puntualidad y asistencia, adaptabilidad al medio, precisión en las tareas, aprendizaje y resolución de problemas. Tiene efectos sobre los cambios de categorías	Se realizan sólo por presentismo, no así por la evaluación de desempeño, la cual es utilizada por la firma para establecer cambios de categoría según el nivel alcanzado y necesidades de capacitación.	La participación se canaliza por medio de las figuras de grupos de calidad que presentan propuestas para la mejora del proceso de trabajo. Ello ha tenido efectos positivos para la filial en la medida que quedó bien rankeada para atraer inversiones a Argentina. La participación es muy elevada.	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos	Negocia
A1	No tienen un sistema de evaluación	Sólo por presentismo	Hay un sistema de círculos de calidad pero la participación de los trabajadores es mínima	No se brinda información	No Negocia
A2	No tienen un sistema de evaluación	No se realizan	Existen y con un elevado nivel de participación. Generalmente se hace por presentación de proyectos	Se brinda información sólo en aspectos vinculados a la realización de tareas	Negocia

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

Según se observa en el cuadro 3, la gestión de la fuerza de trabajo en las empresas analizadas es bastante heterogénea. Al respecto, la forma que adopta la participación de los asalariados muestra fuertes especificidades a nivel firma, dado que se inserta en los sistemas organizados por éstas y queda acotado a sus requerimientos específicos. En general, estos sistemas toman la forma de equipos de resolución de problemas, círculos de calidad o *Kaizen*. Pueden imponerse desde una perspectiva instrumental, en la medida en que el compromiso en las prácticas participativas constituye un elemento de la evaluación y, por lo tanto, puede impactar sobre los ingresos salariales. De esta manera, la elevada participación en la empresa J3 puede explicarse por las consecuencias que tiene sobre la evaluación de desempeño, que lleva a cambios de categorías e implica al mismo tiempo una mejora en los ingresos. Además se observan, en este mismo sentido, divergencias importantes que van desde la ausencia de prácticas de participación (E2) hasta las que se desarrollan para cumplimentar con los requerimientos de la matriz o cliente (E1). Observadas de esta manera, estas prácticas parecen predominantes en las firmas terminales (J3, E1 y A2). En este sentido, las empresas de mayor tamaño relativo, como son las firmas ensambladoras suelen sostener este tipo de prácticas, mientras que en las de menor tamaño pueden desarrollarse estas prácticas pero con una muy baja participación de los trabajadores (J1, J2, E1 y A1).

En contraposición con las lógicas subrayadas anteriormente aparece la alta participación en la empresa J3, pero desarrollada de manera instrumental, en tanto que la no participación implica una mala evaluación y la permanencia en la categoría.

En el marco de la gestión de recursos humanos, la evaluación de desempeño ha sido un elemento central en muchas firmas, especialmente para definir los cambios en las categorías profesionales. En este sentido, se observa que sólo dos de las firmas entrevistadas no realizan evaluaciones a los asalariados (E2 y A1), lo que puede ser visto como un factor de convergencia en el desarrollo de estas prácticas. Así, en el conjunto de las firmas analizadas se comprueba la existencia de estas evaluaciones y sus efectos sobre los cambios de categoría, lo cual supone un fuerte proceso de heterogeneización y de disciplinamiento, ya que un cambio de categoría otorga un incremento en el salario. De esta manera, se ha pasado de un modelo de gestión donde los cambios categoriales estaban basados en la experiencia adquirida a través de la antigüedad en la firma, a cambios de categoría que se logran a partir de las evaluaciones, que suponen un conjunto de aspectos de disciplinamiento que van más allá del trabajo realizado y el tiempo trabajado en la firma.

En relación con los pagos variables, que como fue señalado pueden vincularse con la evaluación de desempeño, éstos intervienen claramente como forma de individualización en la medida en que están relacionados con el compromiso de los trabajadores para alcanzar objetivos dispuestos por las firmas. Sin embargo, como puede observarse, hay una clara diferencia entre las firmas niponas y las estadounidenses y alemanas, mientras las primeras tienen pagos variables en torno a los objetivos puestos por las empresas, en las segundas éstos están asociados al presentismo (E1 y A1) o bien no se realizan (E2, E3 y A2).

Las comunicaciones hacia los empleados constituyen un elemento importante en las firmas, aunque éstas pueden tener diferentes objetivos y brindar información de diferente índole. Para los empleados y sus representantes pueden convertirse en una herramienta central a la hora de negociar incrementos salariales; para la empresa, en cambio, es un elemento clave para generar las condiciones que permitan desarrollar un proceso de identificación entre los intereses de los trabajadores y los de la empresa. En este sentido, Da Costa (2001) sostiene que entre las empresas japonesas instaladas en Francia prevalecen prácticas de gestión que involucran la comunicación interna y que se inscriben dentro de una estrategia de motivación de los trabajadores para lograr la colaboración activa de éstos en la producción (Da Costa, 2001). Al mismo tiempo, estas prácticas establecen un flujo de información directa entre empleados y asalariados, apartando las instancias colectivas de comunicación y negociación.

En las filiales bajo análisis se observa un comportamiento bastante homogéneo en la medida en que en todas se efectúa una comunicación referida a diversos aspectos de la organización

(inversiones, estado financiero, cambios organizacionales y tecnológicos), a excepción de una de las firmas japonesas y otra alemana (J2 y A1), las cuales no suministran información a los trabajadores o bien la información suministrada es limitada (A2)

En cuanto a la negociación con los representantes sindicales en las firmas posibilita ver el alcance de las estrategias de relaciones laborales en tanto factor clave de la empresa. Esta dimensión, central para nuestros objetivos, muestra cierta heterogeneidad entre los casos analizados. Así, mientras cuatro de las firmas llevan adelante negociaciones con los representantes sindicales (J3, E1, E3 y A2) las restantes definen de manera unilateral la política vinculada a la gestión de la fuerza de trabajo.

Cuadro 4: Estrategias de gestión de las relaciones laborales

Negociación con representantes sindicales	Gestión de la fuerza de trabajo: Aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos	
	Extendida	limitada
SI	Adaptativa (J3-E3)	Tradicional (A2-E1))
No	Antisindical (J1)	Jerárquica (J2-E2-A1)

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

A partir de la tipología construida previamente, se puede avanzar en las estrategias de relaciones laborales que tienen las firmas analizadas y desarrollar una síntesis en torno de las variables centrales que permiten explicar, según la literatura especializada, las formas de gestión de relaciones laborales. Según esta literatura, sobresalen el país de origen, la actividad, el tamaño y la forma de ingreso a distintos mercados nacionales (Edwards, Ress y Coller 1999).

Tomando en consideración los aspectos marcados por las entrevistas realizadas, se puede observar un predominio entre las firmas japonesas (J1 y J3) de prácticas de gestión de recursos humanos y a su vez una menor negociación con los representantes sindicales en la firma (J1 y J2), dando lugar a la conformación de distintas estrategias, que van desde las “antisindicales” (J1) pasando por la “Adaptativa” (J3) hasta las jerárquicas (J2) Por su parte, entre las firmas de origen norteamericano se observa una menor incorporación de prácticas de gestión de recursos humanos (E1 y E2) pero con un predominio de empresas que negociación con los sindicatos (E1 y E3) dando como resultado diferentes estrategias de relaciones laborales, lo cual marcaría un alejamiento de las consideraciones vinculadas con la convergencia de las relaciones laborales en las firmas. Por su parte, entre las firmas de origen alemán se vuelve a observar cierta heterogeneidad en torno a las estrategias de relaciones laborales, ya que si bien existen elementos comunes en torno a la

aplicación limitada de la gestión de recursos humanos hay diferencias en torno a la negociación con los sindicatos.

Los casos analizados se alejan de las investigaciones que han demostrado que las EMN de propiedad norteamericana son menos propensas al reconocimiento de los sindicatos o a negociar con estos en comparación con EMN de otro origen (Gunnigle et al, 2005; Kochan et al, 1986), siendo que entre las firmas entrevistadas, el desarrollo del debilitamiento sindical se realiza más entre las firmas niponas. Por otro lado también se alejan de las formulaciones que suponen la convergencia en las estrategias de relaciones laborales, en la medida que, entre los casos analizados no aparece un patrón común de las prácticas de gestión, en este sentido se puede hablar de una convergencia divergente (Katz y Darbshire 2000), en la medida en que existen ciertos patrones comunes (como se mencionó en torno a las firmas alemanas) pero otras prácticas muestran un carácter heterogéneo.

Por su parte, el mayor nivel de negociación con los sindicatos en las firmas vinculadas al ensamble de vehículos, que se corresponde con las de mayor tamaño, iría en la dirección señalada por distintos autores, en donde se verifica que las probabilidades de negociación son más elevadas en las empresas de mayor tamaño (Blanden et al, 2006; Turner et al, 1994) y en este sentido, si bien no son absolutamente homogéneas las prácticas de negociación, parece presentarse un patrón común en estas firmas. Este desenvolvimiento podría estar vinculado, no sólo al tamaño sino a la intervención mucho más importante del sindicato en estas firmas y a las lógicas institucionales que se desarrollan alrededor de las firmas ensambladoras.

Por último, las diferentes políticas hacia los sindicatos y empleados pueden explicarse a partir del momento y la forma de ingreso de la EMN al mercado local. La identificación de esta variable se encuentra estrechamente asociada a la forma en la que ingresan estas empresas a los distintos países, ya sea a través de una compra o fusión, o bien a partir de una nueva inversión (Edwards et al., 1999, Gunnigle, 1995). Así, las firmas de mayor antigüedad en el mercado local estarían vinculadas con una mayor presencia sindical y una negociación más fluida con sus dirigentes en la medida que su desarrollo está ligado al momento de una mayor relación entre los empresarios y los sindicatos. En este sentido, se observa que entre las firmas de vieja instalación (E3 y A2) existe negociación con la dirigencia sindical en tanto que entre las firmas que ingresaron al mercado local por medio de compra o fusión esta negociación no se lleva adelante (J1 y A1). En tanto las firmas entrevistadas de nueva instalación presentan, en este sentido un comportamiento heterogéneo, aunque prevalecen las firmas donde no hay negociación con los sindicatos (J2 y E2). Esta heterogeneidad que se desarrolla en torno al momento y forma de ingreso al mercado local, da como resultado el desarrollo de

distintas estrategias de relaciones laborales dada la forma en que se desarrolla en cada firma la aplicación de de prácticas de gestión de recursos humanos.

7. Conclusiones

A partir de la construcción tipológica y las entrevistas realizadas, se puede decir que se desarrollan estrategias de relaciones laborales por parte de las firmas analizadas, que no muestran una clara dirección en torno a las variables consideradas como el país de origen, el tamaño o el momento o forma de ingreso al mercado local, aunque entre estas mismas firmas se observan ciertos rasgos comunes que permiten, en este sentido hablar de una “convergencia divergente” en torno a la aplicación de estrategias de relaciones laborales.

En este sentido, se puede establecer que entre las firmas de origen japonés predominan la aplicación de la gestión de recursos humanos, donde se imponen mecanismos de evaluación, pagos variables, se brinda información a los empleados y se incorporan equipos de mejora continua y a la vez una menor negociación con la dirigencia sindical en la empresa, lo que va en dirección de las corrientes que sostienen que la aplicación de las prácticas de recursos buscan socavar el poder sindical dentro de la empresa. Asimismo, entre las firmas alemanas y norteamericanas la extensión de estas prácticas de gestión de recursos humanos es limitada, aunque en alguna de estas últimas (E3) son aplicadas.

Por otra parte, lejos de producirse un debilitamiento en las lógicas de negociación con los dirigentes sindicales en las firmas norteamericanas, como supone una numerosa bibliografía, se ha desarrollado en dos de las tres firmas analizadas una negociación con la dirigencia gremial, lo cual las prácticas empresarias en torno a la negociación con los sindicatos estaría vinculada al tamaño, la actividad específica y en menor medida el momento y forma de ingreso al mercado local. Al respecto, se pudo observar que entre las firmas de mayor tamaño y que a su vez tienen como actividad específica el ensamble de automóviles, se produce una negociación con los sindicatos, pero no se desarrollan de manera homogénea las prácticas de gestión de recursos humanos, dando como resultado diferencias en torno a las estrategias de relaciones laborales.

Las estrategias desplegadas por las firmas analizadas, muestran una “convergencia divergente” en la medida que se observa cierta homogeneidad en torno al país de origen, el tamaño o la actividad, pero ella no logra una completa manifestación en el conjunto de empresas vinculadas a las diferentes variables. En este sentido, el desarrollo de las estrategias de relaciones laborales

estará condicionado por las instituciones locales, en la medida que las políticas de gestión de la fuerza de trabajo impuesta desde sus casas matrices debe adaptarse al sistema de relaciones laborales del país de instalación, lo cual no sólo comprende los marcos legales sino también la historia y cultura vinculada a ese sistema y los actores que la comprenden dando como resultado la existencia de diferencias y similitudes que atraviesan las variables de referencia.

Bibliografía

ALOS MONER, Ramón. (2008), “Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva” *Cuadernos de relaciones laborales*, 26, (1), pp. 123-148.

ANTENAS COLLDERRAM, Josep María. (2008), “Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia que nuevas formas de solidaridad internacional? En *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (1), pp. 35-55.

BILBAO, Andrés. (1999), “La globalización y las relaciones laborales” en *Cuadernos de relaciones laborales*, 15, (1), pp. 123-137.

BLANDEN, Jo; MACHIN, Stephen and VAN REENEN John. (2006), “Have unions turned the corner? New evidence on recent trends in union recognition in UK firms”. *British Journal of Industrial Relations* 44. pp. 169–90.

BATRAM, Timothy and CREGAN, Christina. (2003), “Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence” In *The journal Industrial relations*, 45 (4). pp. 539-545.

CALDERÓN, Juan. J. y LÓPEZ CALLE, Pablo. (2010), “Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales” En: *Sociología del trabajo*, (62). pp. 2-26.

COOPER, Rae; ELLEM, Bradom; BRIGGS, Cris. and VAN DEN BROEK; Diane. (2009) “Anti-unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996–2005” *Labor Studies Journal*, 34 (3), pp. 339-362.

DA COSTA, Isabel. (2009), “Globalización y relaciones laborales: comparación entre Francia y España” En *Cuadernos de relaciones laborales*, 19, (1), pp. 95-122.

DELFINI, Marcelo (2010), “Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz” En *Revista Trabajo y Sociedad*, (13), pp. 1-13.

DROLAS, Ana; MONTES CATÓ, Juan. y PICCHETTI, Valentina. (2005), "Las relaciones de poder en los espacios de trabajo" en FERNANDEZ, Arturo. (comp.) *Estado y relaciones laborales*. Prometeo, Buenos Aires.

- DUNDON Tony, CURRAN Deirdre, RYAN Paul, and MALONEY, Mauren. (2006), “Conceptualising the dynamics of employee information and consultation: Evidence from the Republic of Ireland”. *Industrial Relations Journal* 37, pp. 492–512.
- EDWARDS, Tony; RESS, Chris. and COLLIER, Xavier. (1999), “Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals”, en *European Journal Industrial relations*, 5, (3). Pp. 286-306.
- EDWARDS, Paul; EDWARDS, Tony; FERNER, Anthony; MARGINSON, Paul. and TREGASKIS; Olga. (2007), “Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey”. En: <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/multinacionales/> .
- EDWARDS, Tony; ALMOND, Paul; CLARK Ian; COLLING, Trevor. and FERNER, Anthony. (2005), “Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System” en: *Journal of management Studies*, (42), pp. 1261-1286
- ENGE-INDEC. (2010), Encuesta Nacional a Grandes Empresas. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Buenos Aires.
- FERNANDEZ, Arturo y BISIO, Raúl. (2000) *Política y relaciones laborales en la transición democrática Argentina*”, Lumen-Humanitas. Buenos Aires, pp.181-198.
- FERNÁNDEZ BUGNA, Cecilia; PORTA, Fernando. (2011), “Impactos de la inversión extranjera directa en la economía argentina desde los años noventa. Consolidación y cambios en la especialización productiva”, en NOVICK, Martha., PALOMINO, Héctor y GURRERA, María. S. (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- FERNER, Anthony; ALMOND, Paul; CLARK, Ian; COLLING, Trevor; EDWARDS, Tony; HOLDEN, Len. and MULLER CAMEN, Michael. (2004), “Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK”. *Organization Studies*; 25 (3), pp. 363-391.
- FERNER, Anthony. ‘Country of origin effects and HRM in multinational companies’. *Human Resource Management Journal*, 7 (1). 1997. pp. 19–37.
- FLOOD Patrick, and TONER Bill. (1997), “Large non-union companies: How do they avoid a catch 22”. *British Journal of Industrial Relations* 35, pp. 257–77.
- FREEMAN R.B and MEDOFF J.L. (1984), *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- GALL, Gregor. (2009), “Statutory Union Recognition Provisions as Stimulants to Employer Anti-Unionism in three Anglo-Saxon Countries” *Economic and Industrial Democracy*, XX, (X), pp. 1-27.

- GARCÍA CALAVIA, Miguel. (2001), “El sindicalismo tras la reestructuración productiva” en *Papers*, (65), Barcelona.
- GOODERHAM, Paul, NORDHAUG, Odd. y RINGDAL, Kirsten. (1998), “When in Rome do they do as the Romans? HRM practices of US subsidiaries in Europe”. *Management International Review*, 38 (Special Issue 2), pp. 47–64.
- GUNNIGLE, Paul; COLLINGS, David. and MORLEY, Michael. (2005), “Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinationals, Evidence from the Republic of Ireland”, *Industrial Relations Journal*, 36, (3), pp. 241-256.
- GUNNIGLE, Paul; LAVELLE, Jonathan; MCDONNELL, Anthony. (2007), “Industrial relations in MNC: double-breasting and trade union avoidance in Ireland”, Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Ireland.
- GUNNIGLE, Paul. (1995), “Collectivism and the management of industrial relations in Greenfield sites” in *Human Resource Management journal*, 5 (3), pp. 24-40
- HALL, Peter. y SOSKICE David. (2001), *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press. New York.
- HYMAN, Richard. (1981), *Las relaciones industriales*. Madrid, Blume.
- HYMAN, Richard. (1996), “Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera”, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2, (4), pp. 1-18.
- HYMAN, Richard. (2001), *Understanding European Trade Unionism*. London, Sage.
- KAHANCOVA, Marta. (2007), “One Company, Four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions” En *European Journal of Industrial Relations*, 13, (1), pp. 67–88.
- KATZ, Harry and DARBISHIRE, Owen (2000), *Converging Divergences*, ILR/Cornell University Press.
- LAVELLE, Jonathan; GUNNIGLE, Patrick and MC DONNELL, Anthony. (2010), “Do Patterning employee voice in multinational companies” in *Human relations*, 63(3), pp. 395–418
- LEWCHUK, Wayne and WELLS, Don. (2006), “When Corporations Substitute for Adversarial Unions Labour Markets and Human resource Management at Magna” In *Industrial Relations*, 61, (4), pp. 639-665.
- MARGINSON Paul, y SISSON Keith. (1994), “The structure of transnational capital in Europe: The emerging euro-company and its implications for industrial relations. In: HYMAN Richard and FERNER Anthony (eds) *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford: Blackwell. pp. 15–51.

- MONTERO, Cecilia. (1997), *La revolución empresarial chilena*, CIEPLAN/Dolmen, Santiago.
- MULLER-CAMEN, Michael; ALMOND, Phil; GUNNIGLE, Patrick; QUINTANILLA, Javier and TEMPEL, Anne. (2001), “Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe” *Industrial Relations Journal*, 32, (5), pp. 435-448.
- PALOMINO, Héctor. y TRAJTEMBERG, David. (2006), “El auge de la negociación colectiva en Argentina” en *Revista de Trabajo* 3. pp. 46-68
- PUDELKO, Markus y HARZING, Anne. (2007), “Country – of – origin, localization, or Dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries” *Human Resource Management*, 46, (4), pp. 535–559
- RAMOS, Alejandro y DINENZON, Marcelo. (2010), “La filial argentina en la cadena global de valor” en MTEySS/CEPAL/PNUD *Estudio sobre firmas multinacionales en la Argentina (2006-2008)*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Informe final. Buenos Aires, marzo.
- ROCHE, William and TURNER, Thomas. (1998), ‘Human Resource Management and Industrial Relations: Substitution, Dualism and Partnership’, in W. Roche, K. Monks and J. Walsh (eds), *Human Resource Strategies: Policy and Practice in Ireland* (Dublin, Oak Tree Press), pp. 67–108.
- ROCHE William. (2008) “The trend of unionisation in Ireland since the mid-1990s. In: Hastings T (ed.) *The State of the Unions. Challenges Facing Organised Labour in Ireland*. Dublin: Liffey Press, pp. 17–46.
- ROJO BRIZUELA, Sofia, AMORIN, Diego., TUMINI, Lucía. (2011), “Encuesta a empresas multinacionales en la Argentina: directorio poblacional, definición de la muestra y temas relevados, en NOVICK, Martha, PALOMINO, Héctor. y GURRERA, María. (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. pp. 305-322.
- ROSENZWEIG, Phill and NOHRIA, Nitin. (1994), “Influences on human resource management practices in multinational corporations”. *Journal of International Business Studies*, 25, (2), pp. 229-251.
- TEMPEL, Anne. (2001), *The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies*. Mering: Hampp.

TOMADA, Carlos. (1999), “Inversión extranjera y privatizaciones: ¿Otras relaciones laborales? en FERNANDEZ, Arturo y BISIO, Raúl, *Política y relaciones laborales en la transición democrática Argentina*”, Lumen-Humanitas. Buenos Aires, pp.181-198.

TRAJTEMBERG, David.; SENÉN GONZÁLEZ, Cecilia. y MEDWID, Bárbara. (2008) “La expansión de la afiliación sindical: análisis del módulo de relaciones laborales de la EIL” en *Trabajo, ocupación y empleo N° 8*, Buenos Aires, MTEySS.

TURNER Thomas, MORLEY Michael, and GUNNIGLE Patrick. (1994), “Developments in industrial relations and HRM in the Republic of Ireland”. *Irish Business and Administrative Review* 15, pp. 76–92.

UNCTAD (2011), *World Investment Report 2010*, Naciones Unidas, Nueva York.

VERNON, Guy y REES, Chris. (2001) “Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia” en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19, (1). pp. 149-179.