

## **Recursos humanos y relaciones laborales: patrones convergentes y divergentes en empresas multinacionales**

Cecilia Senén González

### **Resumen**

El objetivo de este artículo es estudiar estrategias de empresas transnacionales desde una perspectiva *configuracionista*, atendiendo a las relaciones entre estructura-subjetividades-acciones y priorizando el abordaje de dos dimensiones, los recursos humanos y las relaciones laborales. La investigación aborda cuatro empresas multinacionales que representan diferentes sectores económicos: Claro, Ford, Citi y Bimbo. El período de investigación abarca desde 2003 hasta 2015 y las preguntas que orientan el estudio son: ¿Existen procesos de convergencia o divergencia de estrategias? ¿Qué factores inciden en dichas tendencias? ¿Qué aspectos de la estructura o de la subjetividad o de las acciones condicionan los patrones de convergencia y divergencia?

La metodología de investigación es el estudio de caso e implicó el uso de técnicas de recolección de datos cuantitativos y entrevistas abiertas a trabajadores, gerentes, delegados sindicales de cada transnacional y funcionarios públicos.

Los resultados de nuestro estudio muestran convergencias y divergencias entre las cuatro empresas multinacionales que tratamos, lo cual nos permitió proponer agrupamientos entre las mismas. Además el enfoque *configuracionista* contribuyó con un uso crítico de la bibliografía internacional, pues empíricamente la convergencia y la divergencia no son excluyentes sino tensiones entre la estructura y la subjetividad que pueden llegar a “configurar” nuevos ordenamientos e incluso reestructuraciones.

**Palabras clave:** relaciones laborales, empresas multinacionales, estudios comparados, enfoque configuracionista

## **Human resources and labour relations: convergent and divergent patterns in multinational companies**

Cecilia Senén González

### **Abstract**

The aim of this paper is to study strategies adopted by multinational companies from a *configurationist* perspective, focusing on the relations between structure-subjectivities-actions and prioritizing an approach to two dimensions: human resources and labour relations. Our research encompasses four multinational companies representing different economic sectors: Claro, Ford, Citi and Bimbo. The research was conducted between 2003 and 2015 and the question guiding our study were aimed at finding out: Are there converging and diverging strategic processes? Which factors influence these tendencies? Which aspects of the structures, subjectivities and actions condition the patterns of convergence and divergence?

The research methodology used is the case study, involving techniques of quantitative data collection and open interviews with workers, managers and union officials from each multinational as well as state employees from relevant ministries.

The findings from our study show convergences and divergences between the four multinational companies we surveyed, which enables us to propose certain clusters. Additionally, the *configurationist* approach contributes to a critical engagement with the international literature as, empirically, convergence and divergence are not exclusive but rather tensions between structure and subjectivity which can “configure” new arrangements and even restructuring.

**Key words: labour relations, multinational companies, comparative studies, configurationist approach**

## **Recursos humanos y relaciones laborales: patrones convergentes y divergentes en empresas multinacionales<sup>1</sup>**

Cecilia Senén González<sup>2</sup>

### **Introducción**

El objetivo de este artículo es estudiar estrategias de empresas transnacionales desde una perspectiva *configuracionista*, atendiendo a las relaciones entre estructura-subjetividades-acciones y priorizando el abordaje de dos dimensiones: los recursos humanos y las relaciones laborales.

Los resultados de nuestro estudio muestran convergencia y divergencia entre las empresas que tratamos, lo cual nos permite proponer agrupamientos entre las mismas. Buena parte de las investigaciones comparativas que se ocupan de relaciones industriales, especialmente en países de mayor desarrollo, identifican tendencias convergentes o divergentes en las relaciones laborales, así que nuestro estudio se pone en diálogo con la producción teórica surgida de estos estudios comparativos (Bamber y Lansbury, 1998; Van Ruysseveldt, 1997; Rehfeldt, 2000).

Observamos que desde los años 50 se ha venido desarrollado un campo de problemas de investigación que estudia modelos nacionales, específicamente en lo relativo a relaciones de empleo en cada país. Keer y Dunlop (1959), han devenido referentes teóricos en ese sentido. Frecuentemente se concluye que en los modelos nacionales hay un fenómeno convergente, en tanto coincide el funcionamiento de las relaciones laborales en diversos países.

Sin embargo, estas conclusiones han sido refutadas por estudios posteriores que ubican diferencias entre países, e incluso diferencias intrínsecas que distinguen sectores o empresas nacionales. Observar esa heterogeneidad de respuestas nacionales ante los vínculos con empresas multinacionales, significó un avance importante en estudios que toman esos sectores o empresas como unidades analíticas. Aun más, algunos analistas

---

<sup>1</sup> Este trabajo es producto de una investigación realizada en el marco del proyecto dirigido por Enrique De la Garza "Estrategias de relaciones laborales de empresas transnacionales mexicanas y de países desarrollados en América Latina" (2012-2015), financiado por el CONACYT, México DF. Recoge además discusiones tratadas en el Proyecto Ubacyt 2016 Mod I, "Relaciones laborales en filiales de empresas multinacionales en Argentina y Brasil", que dirijo. Agradezco especialmente la lectura y comentarios de la Lic. Sandra Jaramillo.

<sup>2</sup> CONICET, UBA, IIGG. Correo: csenen@fibertel.com.ar

resaltan el valor heurístico de la comparación sectorial frente a la comparación entre países, y declaran obsoleto hablar de un único sistema nacional de relaciones laborales, dadas las condiciones de integración de un mundo globalizado (Locke, 1994; Betcher *et al.*, 2012). Incluso otros autores invitan a tomar cadenas de valor global como unidades de análisis para observar relaciones laborales, lo que ven justificado por el alto grado de integración productiva del mundo actual. Es decir, cada cadena de valor tiene su propio patrón de relaciones laborales producto de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante en la cadena (Lakhari, Kuruvilla y Avgar, 2013).

Nosotros tuvimos en cuenta lo anterior, pero nuestro artículo se propuso un abordaje multidimensional, incorporando la noción de *configuración*. A nuestro parecer, este es un enfoque innovador que permite trascender límites como países y/o sectores. La perspectiva “configuracionista” o de la “configuración sociotécnica”, es 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”. Se trata de un enfoque que invita a “pensar que hay presiones estructurales, globales y locales, pero que los sujetos sociales –empresarios, gobiernos y sindicatos, trabajadores– siempre dan sentido a esas presiones antes de actuar”. En esta medida, “no habría una sola forma de dar sentido y por lo tanto una sola forma de decidir –y tampoco un solo modelo de producción– aunque las presiones estructurales fueran semejantes” (De la Garza, 2016).

La investigación abarcó cuatro empresas multinacionales que representan diferentes sectores económicos: Claro, Ford, Citi y Bimbo. El período de estudio tomó desde 2003 hasta 2015 y nuestras preguntas orientadoras fueron: ¿Existen procesos de convergencia o divergencia de estrategias? ¿Qué factores inciden en dichas tendencias: el origen de capital, las presiones de la casa matriz, las instituciones locales, los actores, otros? ¿Qué aspectos de la estructura o de la subjetividad o de las acciones condicionan los patrones de convergencia y divergencia?

La metodología de investigación implicó el uso de técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. En relación con estos últimos, durante 2014 y 2016 se realizaron entrevistas abiertas a trabajadores, gerentes, delegados sindicales de cada transnacional y funcionarios públicos. En el estudio, se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones:

- Contexto político y económico del país desde 2003 hasta la actualidad

- Características generales de las empresas, tales como tecnología y organización
- Políticas de la casa matriz versus adaptación y/o autonomía de las filiales
- Políticas de Recursos humanos
- Políticas de Relaciones laborales

Nuestra hipótesis de partida fue considerar que aunque la estructura está condicionada por la casa matriz y por el contexto global, al movilizarse se adapta al país anfitrión y a las instituciones locales. En este movimiento se producen contrastaciones propias de las subjetividades y las acciones. De modo que las empresas no responden de una manera totalmente convergente a la estructura.

Adicionalmente, las instituciones laborales argentinas de tradición protectora y en un contexto nacional cuyas estructuras de mercado y factores políticos y jurídicos favorecían a los trabajadores, deberían haber reflejado los mismos resultados en las políticas laborales y de recursos humanos de las diferentes empresas estudiadas. No obstante, nuestros hallazgos mostraron divergencias.

En cuanto a la estructura del artículo, en el primer capítulo describimos los estudios sobre recursos humanos y relaciones laborales en las empresas multinacionales, destacando las ventajas del enfoque configuracionista para el análisis. En el segundo, señalamos el contexto político y económico en el que se inscribió el estudio, esto es el país desde 2003 hasta la actualidad. En el tercero, se describen los casos, resaltando las características que nos permitieron ver cómo se especificaron en cada caso las tendencias divergentes o convergentes. Y en el cuarto, a modo de conclusión, contrastamos las preguntas e hipótesis de estudio. Por último, presentamos una reflexión teórica sobre la aplicabilidad de la teoría *configuracionista* que hemos expuesto.

## **Los estudios sobre recursos humanos y relaciones laborales en las empresas multinacionales**

Los debates relevantes en el tema de las relaciones laborales y los recursos humanos en las empresas multinacionales dialogan entre sí y resulta difícil escindirlos debido a que los fenómenos a los que se refieren están además fuertemente ligados entre sí. No obstante, podemos particionarlos concentrándonos en dos en particular: los que

ponen el énfasis en analizar la convergencia de los sistemas de relaciones laborales y los que ponen el énfasis en las prácticas de empleo.

En primer lugar, los partidarios de la tesis de la convergencia sostienen que las casas matrices de empresas multinacionales trasladan las prácticas de relaciones laborales imperantes en sus países de origen a los países receptores. Es decir, son los marcos institucionales de los países los que deberán adaptarse a la llegada de estas empresas. En consecuencia, las multinacionales más exitosas serían aquellas que logran exportar su modelo de relaciones laborales al resto del mundo, llevando a una convergencia entre los marcos regulatorios de los distintos países.

Ortiz, Coller, Edwards, Rees y Wortmann (2007) hacen referencia a estudios que indican que las filiales de las multinacionales son a menudo presionadas por el centro corporativo para adoptar prácticas de empleo que provienen del país de origen de la multinacional y a menudo son ajenas a las prácticas locales (Coller y Marginson, 1998; Ferner y Edwards, 1995; Martínez Lucio y Weston, 1994). Estos procesos, conocidos como “efecto del país de origen” implican que el centro corporativo puede generar “isomorfismo transnacional”, convirtiéndose en agente de cambios en las organizaciones locales. El papel predominante del centro corporativo frente a las filiales se refuerza por el hecho de que las empresas multinacionales poseen la fuerza y los recursos necesarios para establecer nuevas reglas del juego en los países anfitriones (Djelic y Quack, 2003: 24). Ello también les permite obtener una posición ventajosa en un entorno local cuyas prácticas, normas y tradiciones pueden intentar soslayar. De este modo, esta visión está más cerca de la convergencia.

Por otro lado, quienes cuestionan esta visión sostienen que la convergencia no se comprueba empíricamente y el éxito de las empresas multinacionales depende, en cambio, de la capacidad de adaptarse al marco institucional del país receptor que no se modifica diametralmente en pos de estas. En esta dirección, Ortiz, Coller, Edwards, Rees y Wortmann (2007) muestran algunos estudios comparados sobre multinacionales que sugieren relaciones laborales locales limitando el comportamiento de esas organizaciones. Así, las leyes, regulaciones y costumbres internacionales suelen conducir a las multinacionales a adaptar sus prácticas a los contextos locales en que operan. Este fenómeno denominado “efecto del país anfitrión” (Lane, 1989, 1992;

Maurice *et al.*, 1986; Hall y Soskice, 2001; Rosenzweig y Nohria, 1994) supone la divergencia de los sistemas de relaciones laborales.

También alude a las tesis sobre convergencia / divergencia la bibliografía de las relaciones laborales que discute sobre el papel de las instituciones locales haciendo referencia a la resistencia o receptividad de las mismas frente a las presiones que vendrían impuestas desde la casa matriz de las empresas multinacionales, tal como lo muestran Ortiz, Coller, Edwards, Rees y Wortmann (2007).

Por un lado, algunos teóricos han argumentado a favor de la progresiva convergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales, al analizar las prácticas de gestión de recursos humanos que constituirían un modelo único y óptimo, para cuya difusión sería clave el poder del centro corporativo sobre las filiales de la empresa multinacional fuera del país de origen (Mueller, 1994 citado por Ortiz *et al.*, 2007). Tal isomorfismo podría producirse dentro de un mismo sector, o propagarse de un sector a otro, adquiriendo verdaderas dimensiones globales. Los modelos en torno a los cuales tal convergencia se produce han recibido nombres distintos: “firma flexible”, “especialización flexible”, “producción ajustada”. Otros han defendido la capacidad de las filiales para resistir las imposiciones procedentes de sus respectivos centros corporativos (Da Costa, 2001; Vernon y Rees, 2001). Así, las instituciones locales son vistas como una fuente de resistencia a las presiones uniformizadoras del centro corporativo. De este modo, se conservarían los marcos institucionales que caracterizan a los respectivos sistemas de relaciones laborales en los que se enmarca su actividad empresarial.

En segundo lugar, entre los que ponen el énfasis en las prácticas de empleo, sostienen que las casas matrices intentan implementar sus propias prácticas de recursos humanos en los países donde instalan sus subsidiarias (Ferner *et al.*, 2005; Temple *et al.*, 2006; Ferner y Quintanilla, 2002, citado por Senén González, Trajtemberg y Medwid, 2011). Sin embargo este impacto no es lineal ni uniforme ya que dichas prácticas se encuentran mediadas no solo por las instituciones locales sino también por los actores sindicales. En este sentido, a medida que existen mayores diferencias institucionales entre los países de origen (casas matrices) y los países de destino (subsidiarias), la necesidad de intervención de los *managers* locales es mayor, dado que son ellos quienes deben adaptar las prácticas a los distintos contextos nacionales

(Quintanilla *et al.*, 2008). En el marco de esta temática, se estudia el comportamiento de las empresas de capital estadounidense que intentan imponer de la manera más uniforme posible las mismas prácticas, independientemente del contexto institucional donde se encuentren sus subsidiarias. A este efecto se lo denomina “americanización” y es reconocido por prácticas que conllevan un marcado sentido antisindical, acompañados por una tradición altamente vertical en la gestión de los recursos humanos (Senén González, Trajtemberg y Medwid, 2011).

Sin embargo, la literatura también reconoce que la difusión de políticas no tiene una dirección “unidireccional” sino que puede existir un “efecto invertido”. En efecto, en trabajos vinculados a las prácticas de empleo y las relaciones laborales en MNC (siglas en inglés para EMN, empresas multinacionales), (Edwards y Ferner, 2002; Edwards *et al.*, 2004) utilizan el concepto de “difusión invertida” (*reverse diffusion*) para analizar el funcionamiento de las empresas. Con este concepto hacen referencia a la posibilidad de que las casas matrices adopten (¿y difundan?) prácticas que han sido aplicadas o desarrolladas en filiales de la MNC. La utilidad de este concepto es establecer una diferenciación con los argumentos que sostienen una direccionalidad única en la imposición de prácticas de empleo y relaciones laborales, es decir la imposición de prácticas desde la matriz hacia las filiales.

Otros aportes provenientes de la sociología de las organizaciones y del trabajo, destacan que un tema poco tratado en la literatura proveniente de esa disciplina en el estudio de las empresas multinacionales es el impacto que la internacionalización de la producción tiene en la tendencia al isomorfismo que se observa en las plantas operadas por multinacionales. Estos autores argumentan que la difusión de prácticas de relaciones laborales similares provoca una tendencia al isomorfismo organizacional, entendiendo por tal el proceso por el cual dos organizaciones diferentes acaban adoptando una forma similar (Coller, Edwards y Rees, 1999). El isomorfismo que experimentan las subsidiarias de una multinacional es en gran parte explicable por los intentos del centro director por controlar las actividades de las plantas de la periferia (Coller, 1996). Ello hace que partes de la organización distantes geográfica y culturalmente se asemejen cada vez más independientemente del país de origen.

Un último aspecto dentro de este segundo agrupamiento se refiere a la “nacionalidad” de la multinacional. Marginson y Sisson (1994) ponen de relieve que



aquellas transnacionales que surgen de países latinos tienden a ser etnocéntricas y exportan las prácticas laborales a las subsidiarias, reproduciendo así la organización “madre”. Por el contrario, aquellas multinacionales que proceden de países anglosajones tienden a ser policéntricas y conceden más autonomía a las subsidiarias para desarrollar su propia organización del trabajo. En consecuencia, la probabilidad de que exista un alto grado de isomorfismo entre las subsidiarias de estas organizaciones es bastante reducida.

### **Estudios en América Latina y el enfoque configuracionista**

En las últimas décadas, numerosos estudios han analizado la expansión de las empresas multinacionales (EMN) en América Latina y se han focalizado en analizar los efectos de la internacionalización de la economía y su impacto en la estructura de producción. En cambio, pocos estudios se han concentrado en explorar cómo son afectadas las relaciones laborales y el empleo de las empresas filiales.

En América Latina, el estudio sobre multinacionales realizado por Bensusán *et al.* (2013) “señala que las trayectorias de las multinacionales no son unitarias, sino que dependen de una amplia gama de factores, situaciones y contingencias. Concuerdan además con un enfoque crítico que ha venido reemplazando las visiones más deterministas. Tanto las que veían en la globalización efectos positivos, como el escalamiento industrial y/o social gracias a la difusión de las mejores prácticas (OCDE, 2002), como a las más pesimistas, según las cuales los efectos negativos en términos del deterioro de la calidad de los empleos serían inevitables”.

En la Argentina, la Subsecretaría de Estudios Laborales (SPTyEL) del Ministerio de Trabajo de la Nación realizó, a fines de la década de 2000, una investigación que incluyó una encuesta a firmas multinacionales. En dicha encuesta se abordaron aspectos ligados a relaciones laborales y a la *performance* de los sindicatos en los establecimientos, más específicamente, al impacto de las estrategias de recursos humanos en la cobertura de la negociación colectiva, en las tasas de afiliación sindical y en la presencia de los delegados sindicales en las subsidiarias argentinas (Senén González, Trajtemberg y Medwid, 2011). Dicha investigación fue compilada por Novick, Palomino y Gurrera (2011) en su libro *Multinacionales en Argentina*.

*Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, donde sistematizan los principales hallazgos acerca de las EMN en Argentina.

Por su parte, de acuerdo a De la Garza (2014), la implantación de EMN en países considerados subdesarrollados ha sido estudiada desde distintos enfoques, que pueden agruparse en el de centro-periferia y la nueva división internacional del trabajo (Frobel y Kreye, 1980), el del capitalismo global y el sistema mundo (Wallerstein, 2002), el del transnacionalismo (Pries, 2008) y el de la combinación entre aprendizaje tecnológico, cadena de valor y *upgrading* (Cimoldi y Dosi, 2004).

Estas producciones, si bien han realizado importantes aportes al estudio de las EMN en países emergentes, en general 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). Por lo demás, 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 bien a subordinarla a relaciones de presión-resistencia con las instituciones locales.

Frente a estas perspectivas, la propuesta de De la Garza (2001, 2014) y Hernández (2012, 2014) es aprehender la relación entre estructuras-subjetividades-acciones que se juega en la intervención de las EMN, desde una perspectiva “configuracionista” o de la “configuración sociotécnica” que, como indicábamos antes, “es 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...”.

Ahora bien, estas estructuras no hacen nada práctico por ellas solas, como tampoco el aprendizaje innova por sí mismo sin el trabajo visto como actividad práctica. “En la configuración sociotécnica, que también cambia, se mueven los sujetos, la empresa, gerentes, mandos medios y trabajadores, interaccionan al trabajar, interacciones que conllevan significados, que no son sólo conocimientos, sino también emociones, valores éticos, estéticos y formas de razonamiento cotidianos junto a los científicos, técnicos, de esta configuración de configuraciones, sociotécnica, de interacciones y de significados, más las que corresponden al entorno que resulta de la productividad y la competitividad...” (De la Garza, 2014: 20-21).

En el análisis de las relaciones laborales, esta perspectiva repone una dimensión que incorpora, junto con determinaciones de carácter estructural, la noción de que los

sujetos que toman las decisiones luchan por el poder y pueden tener diversas formas de construir los significados de lo que hay que hacer y del futuro.

## **El contexto político y económico 2003-2015**

A partir de 2003, con el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007) y más tarde con el de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), se inicia un período denominado de posconvertibilidad. La economía argentina fue creciendo de modo sostenido, mostrando signos favorables en materia de producción y balanza comercial, entre otros indicadores. En el período que va de 2003 a 2013, el PBI aumentó a una tasa anual del 6,5%. Es preciso señalar, no obstante, que en 2008 se abrió un subperíodo durante el cual, producto de la crisis mundial y la puja distributiva,<sup>3</sup> el crecimiento tendió a ser más moderado. Por tal motivo pueden reconocerse dos etapas en la posconvertibilidad, una que va de 2002 a 2007, en la cual el PBI creció al 8,8% anual de la mano de los sectores productores de bienes, y otra de 2008 a 2013, en la cual el PBI creció al 4,7% anual, impulsado por los sectores proveedores de servicios (Cifra, 2015). El dato más importante de esta década es la recuperación del empleo, que pasó del 37,8% en 2003 al 42,7% en 2013, es decir, hubo un incremento del 4,9%. Más importante aún fue el comportamiento de la tasa de desocupación, que pasó del 17,3% en 2003 al 7,1% en 2013, lo que representa una caída del 10,2%, revirtiendo así la tendencia imperante en los años 90 (INDEC, 2013). Asimismo se advierte un sistemático descenso de los asalariados no registrados, pasando del 49,2% en 2003 a cerca del 34% en 2014.

En este contexto de fin del consenso neoliberal, y un gobierno que promovió la intervención estatal, el crecimiento de la producción y el empleo, se reactivó la negociación colectiva y el diálogo social. En efecto, los gremios que en los años 90 habían sufrido una crisis que se manifestó centralmente en la caída de la negociación colectiva y el conflicto laboral, se revitalizaron y volvieron a cobrar protagonismo como organizadores de los intereses de la clase trabajadora (Senén González y Haidar, 2009).

---

<sup>3</sup> A nivel local, la irrupción de la crisis mundial estuvo asociada al giro de utilidades al exterior por parte del capital extranjero y a la contracción del comercio exterior. A su vez, la intensificación de la puja distributiva tuvo como punto de inflexión el conflicto agrario de 2008, que se desató cuando el gobierno nacional quiso aumentar las retenciones que efectuaba sobre la renta extraordinaria del sector. En ese marco, la aceleración del proceso inflacionario indujo una apreciación real del tipo de cambio que conllevó un menor ritmo de crecimiento industrial (Cifra, 2015).

Esto sucedió, en primer lugar, al incentivar con la negociación colectiva una instancia decisiva para la determinación del salario. En 2004, la sanción de la Ley de Ordenamiento Laboral (Ley N° 25.877) le otorgó prioridad a la negociación de mayor cobertura de rama o de sector sobre la negociación de empresa o de establecimiento. En segundo lugar, con la sanción de decretos de aumento de suma fija que se incorporaron a los básicos de convenio. Luego, con la reactivación del Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM)<sup>4</sup> que había estado inactivo desde 1993, instancia que promovió la participación de distintos actores sociales en las decisiones referentes al salario. Tras su reactivación, el Consejo se reunió todos los años para actualizar el nivel del SMVM, que a partir del 1° de febrero de 2015 fue de \$ 2.875 (U\$S 527,59 al cambio oficial), el más alto de la región.

La negociación colectiva se instaló como el mecanismo institucional de concertación cada vez más utilizado por los sindicatos durante la posconvertibilidad. Mientras que en 2003 se homologaron 348 acuerdos y convenios, en 2014 fueron homologados 1.963 acuerdos y convenios colectivos, promediando las 2000 negociaciones anuales (datos de la Subsecretaría de Estudios Laborales y Programación Técnica del MTEySS).

Sin embargo, no solo aumenta sustancialmente la cantidad sino que también se observa un importante cambio en los contenidos negociados, predominado en 2003-2014 la negociación de cláusulas salariales. La negociación colectiva adquiere un rol central como instituto laboral de determinación salarial y como mecanismo de diálogo social para la resolución de la puja distributiva. En este marco, se observa que la relación entre el salario de convenio y el efectivo mejoró ostensiblemente,<sup>5</sup> dado que

---

<sup>4</sup> Este organismo está formado por 16 representantes de empresas, 16 de trabajadores y un presidente nombrado por el MTEySS. Sus decisiones se toman por mayoría de dos tercios y si no hay acuerdo, el presidente del Consejo lauda sobre los puntos en controversia. La convocatoria al Consejo significó un espacio en el que participaron la Confederación General del Trabajo de la República Argentina (CGT) – central sindical más cercana al Gobierno– y la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA). La participación de esta central, históricamente más cercana a los movimientos sociales, aparece como fundamental para representar a los sectores no registrados y desempleados que habían estado en buena medida ausentes del tripartismo en la Argentina.

<sup>5</sup> El salario de convenio o salario conformado de convenio está compuesto por el salario básico, los adicionales estipulados y los aumentos por decreto del Poder Ejecutivo. Siguiendo la metodología propuesta por Palomino y Trajtemberg (2006), el salario conformado es una base salarial a la que se le asigna una antigüedad fija (10 años, uniforme para todas las categorías, cuando el convenio contempla la antigüedad), que no se ve afectada por variaciones de las horas trabajadas ni por el nivel de producción. Sobre este salario se elabora un promedio de todos los salarios conformados para todas las categorías de

mientras en 2001 había una distancia entre ambos del 40%, a fines de 2010 la distancia era del 10%. El cierre de esa brecha es importante en tanto implica que la negociación colectiva pasó a ser la principal instancia de la determinación de los salarios, la cual había sido prácticamente desactivada en la década del 90, ya que las empresas, al abonar salarios más altos que los de convenio, contaban con una herramienta poderosa para individualizar la relación salarial y aumentar la discrecionalidad patronal (Palomino y Trajtemberg, 2006).

Durante el mismo período, la cobertura de la negociación colectiva se amplió considerablemente: pasó de tres millones de trabajadores a cinco millones. Sobre este tema debe señalarse una característica histórica del modelo sindical argentino: la vigencia del criterio del *erga omnes*, ya que de acuerdo con este principio, los acuerdos salariales y condiciones de trabajo que surgen de la negociación colectiva rigen para todos los trabajadores que se encuentren bajo la representación del sindicato con personería gremial, independientemente de que los trabajadores estén o no afiliados.

## **Las empresas multinacionales a la luz de las tendencias divergentes o convergentes<sup>6</sup>**

Las cuatro empresas analizadas, Claro, Bimbo, Ford y Citibank, forman parte de grupos económicos transnacionales que, en Argentina –al igual que en el resto de países de la región– tienen un importante impacto económico y constituyen una fuente destacable de empleo. A continuación se presenta cada empresa en relación con las dimensiones señaladas: características generales de las empresas tales como años de instalación, personal, tecnología y organización; políticas de la casa matriz versus adaptación y/o autonomía de las filiales; políticas de recursos humanos incluyendo la tendencia a la subcontratación y políticas de relaciones laborales.

---

convenio, excluidos menores y aprendices, para cada mes. El salario efectivo es el salario que efectivamente cobra el trabajador.

<sup>6</sup> La mayor parte de la información de este capítulo proviene del artículo “Estrategias de relaciones laborales de empresas multinacionales en Argentina: Ford, Citibank, Claro y Bimbo”, escrito con Julieta Haidar y publicado en el libro *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina*, coordinado por Enrique De la Garza y Marcela Hernández (2017). En este artículo planteamos un objetivo similar aunque modificamos nuestros interrogantes y fundamentalmente proponemos un diálogo entre la perspectiva teórica *configuracionista* con la literatura teórica proveniente de los *estudios comparados de relaciones industriales*. Además se introducen entrevistas realizadas en 2016 que actualizan los estudios de caso.

## Claro

Inicia sus operaciones en 2003, su naturaleza es de servicios de comunicaciones, pertenece a la empresa América Móvil y es propiedad del Grupo Carso.<sup>7</sup> Cuenta con una dotación de 5000 efectivos, de los cuales 3000 son indirectos (todos los contratistas que se dedican al mantenimiento de líneas). El directorio que maneja Claro en Argentina es compartido con Paraguay y Uruguay, siendo Argentina la cabeza del grupo. Las políticas de la empresa en Argentina, Paraguay y Uruguay están marcadas por el director general. Desde 2012, la estrategia fue invertir en *tecnología 4G* y aumentar las prestaciones para los clientes, especialmente en la Ciudad de Buenos Aires. A partir de esta estrategia mejoró el servicio y los beneficios al cliente, así como la transparencia en la relación con el consumidor, con normas claras para dar de baja el servicio.

Organizacionalmente, los trabajadores de Claro están divididos en dos grandes grupos: aquellos que efectúan la atención al cliente y trabajan en los centros de atención al cliente (CAC), y los que desempeñan funciones en administración comercial. Las tareas de estos últimos incluyen la atención de *call centers*, del centro documental, y la verificación de líneas y de velocidad de calidad de venta (VCV). Las entrevistas realizadas indicaron que la organización del trabajo en los CAC se regula por una política marcada por el director general de Claro para la región, que se dirige a optimizar la atención al cliente y se traduce en la “tolerancia cero” a errores y en múltiples prácticas de violencia laboral de los supervisores hacia los trabajadores. “Se le da cierta autonomía a la Unidad de Negocio, pero si se necesitan más trabajadores de los que ya se había planificado para Argentina entonces sí se necesita una autorización desde México” (Entrevista, 12/03/16). Los controles son triples. Los empleados se someten a un monitoreo permanente que incluye la evaluación de: a) tiempos de atención al cliente, b) objetivos de venta, c) puntuación de los clientes. Estos sistemas de evaluación se vuelcan sobre un tablero general de puntos, en forma semanal y

---

<sup>7</sup> El *Grupo Carso*, de origen mexicano, agrupa empresas de distintos sectores como hotelería, infraestructura, construcción, comercio e industria. El proceso de internacionalización de este grupo se dio en el sector de comunicaciones, con la compra de una de sus empresas, Telmex, que era la compañía de telefonía estatal de México. Actualmente Carso Global genera más del 50% de sus ingresos fuera de México mediante Telmex, América Móvil y Telcel.

mensual. A partir de allí se define un sistema de premios y castigos, que se traduce en la asignación de los días francos y los fines de semana.

En relación con los *recursos humanos*, la casa matriz es la que define quién ocupa el puesto de director general de la región. Allí se reportan las estrategias de mercado, desempeño de la empresa y recursos humanos. Quienes trabajan en los centros de atención al cliente ingresan a la empresa por currículum, tras un proceso de cuatro o cinco entrevistas que incluyen test con psicólogos y preguntas tendientes a evaluar el potencial compromiso del postulante con la empresa. Con respecto a la formación, los trabajadores reciben periódicamente charlas de inducción en las cuales se los informa acerca del curso de la empresa, las quejas recibidas y los niveles de eficiencia. En Argentina operan 51 CAC, organizados en 5 regiones, y cuentan con un gerente general y un gerente por cada región. En cada CAC hay un jefe y dos supervisores. La cantidad de trabajadores depende de las necesidades de cada local, desde 5 a 25. Todos los trabajadores de CAC son efectivos y ninguno de ellos está subcontratado. En cambio, los que trabajan en administración comercial están contratados por consultoras o empresas de servicios eventuales.

En el terreno de las *relaciones laborales*, los trabajadores de la compañía se encuentran legalmente encuadrados por el convenio colectivo de Empleados de Comercio (SEC). No obstante, la telefonía móvil es una actividad disputada desde la década del 90 con el sindicato de telecomunicaciones, FOETRA (Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina).<sup>8</sup> Dado el crecimiento de la telefonía celular (cuya facturación multiplica a la de la telefonía fija), FOETRA comenzó a disputar la representación de los trabajadores de Claro. En ese marco, consiguió que la telefonía móvil sea definida como actividad principal telefónica y, por lo tanto, que FOETRA sea el legítimo representante de sus trabajadores.

El gremio de Capital logró firmar entonces un convenio colectivo de actividad (676/13A) con el 75% de las compañías de telefonía móvil: Movistar, Personal, ARSAT, Nextel y las cooperativas representadas en FECOSUR. Sin embargo, Claro no es signataria del convenio, incluso recurrió a la Justicia y a comienzos de 2014 logró

---

<sup>8</sup> Los conflictos por la representación de trabajadores se resuelven a partir del dictamen del Ministerio de Trabajo de la Nación (MTEySS) que define cuál es la actividad principal.

una medida cautelar<sup>9</sup> para impedir que el CCT alcanzara a los trabajadores. Frente a esta situación, resulta destacable que en 2010 fueran elegidos los primeros cuatro delegados gremiales de la empresa Claro en Argentina y, según los entrevistados, en América Latina. La política de la empresa fue resistir la organización gremial y trató de persuadir a los trabajadores de que no participen en las elecciones, a riesgo de perder su fuente de trabajo. Según relató un delegado: “la empresa convocó a los trabajadores para que hagan una asamblea para convencer a los compañeros que participar en las elecciones les iba a traer problemas” (Entrevista personal, 10/02/15). La actividad del cuerpo de delegados se centró en presentar notas con los reclamos de los trabajadores, frente a esto, la empresa manifestó una férrea política antisindical que incluyó la intervención y anulación de correos electrónicos, el retiro de tareas a los delegados y finalmente su desvinculación de la empresa. Por esa razón, “el delegado que labura dentro de la empresa no tiene contacto con los mandos gerenciales, eso es un trabajo que el delegado de Claro se lo deja al propio sindicato hacer”, nos expresa una entrevista mantenida con un informante del sector (15/04/16).

En la misma dirección de las entrevistas a los trabajadores de atención al cliente, surge que la empresa sostiene una política agresiva para con ellos y una absoluta resistencia a las organizaciones sindicales. Todas las conversaciones de los trabajadores de gestión comercial son grabadas y luego escuchadas por una división de la administración central. La presión sobre estos se expresa también en el control sobre los horarios de la jornada laboral.

### **Citibank N. A. (Citi)**

Tiene su casa matriz en los Estados Unidos y opera en Argentina desde 1914, siendo esta su primera sucursal en el extranjero. Tienen un total de 4.000 empleados, 3.000 en planta fija y 1.000 tercerizados. La firma cotiza sus acciones en la Bolsa de Nueva York y debe cumplir con las directivas internacionales del grupo aunque, de todas formas, cuenta con su propia estructura de gobierno corporativo local para asegurar el cumplimiento del marco legal y de los aspectos regulatorios impuestos por el Banco Central de la República Argentina. Con sede en la Ciudad de Buenos Aires,

---

<sup>9</sup> Esto significa que hasta una resolución de fondo, suspende la aplicación de la normativa a la empresa.



Citi brinda productos y servicios de Banca Corporativa<sup>10</sup> y Banca Minorista. A nivel infraestructura, el banco cuenta con 70 sucursales (49 en Capital Federal y provincia de Buenos Aires y 21 en otras provincias), 5 centros comerciales y 553 cajeros automáticos y terminales de autoservicio.

En relación con el *desarrollo tecnológico* de la empresa, la plataforma de internet FX Pulse permite que los clientes puedan preparar, firmar y enviar en forma electrónica sus operaciones de cambio, así como efectuar el seguimiento *online* de todos los productos de comercio exterior que tiene Citi. Asimismo, en 2012 la empresa lanzó el servicio CitiDirect BE Mobile, una plataforma que permite a los clientes instruir y autorizar pagos desde sus teléfonos celulares, y se continuaron desarrollando los servicios de Depósito Electrónico de Cheques, Citi Supplier Finance (transacción electrónica de créditos a proveedores de clientes) y Securities & Fund Services (operatoria electrónica de custodia de valores).

En cuanto a la *modernización organizacional*, el control del seguimiento de la calidad del trabajo está a cargo del coordinador y/o supervisor a través de escuchas y monitoreos de llamados. Si se encuentra algún error en el asesoramiento, el trabajador debe tomar una capacitación. Desde el sindicato se apunta que es una “instancia sumamente arbitraria”, apreciación compartida por ex trabajadores del *call center* a quienes se les rescindió el contrato aduciendo “desempeño insuficiente” a pesar de haber obtenido altos puntajes en las evaluaciones.

En cuanto a los *recursos humanos*, la sucursal local solicita autorización y se rige por presupuestos y parámetros de la casa matriz, no solo sobre las estrategias de negocios y tecnológica sino también en materia laboral. En el mismo sentido, desde el sindicato se manifestó que Citi Argentina no toma decisiones propias ya que “primero se respeta la legislación norteamericana antes que la local” (Entrevista a delegado, 21/04/14). Las entrevistas de ingreso de personal se realizan a través de consultoras, y el sindicato, la Asociación Bancaria, no interviene en ese proceso. En cuanto a los criterios

---

<sup>10</sup> “En 2016, la empresa entra en un proceso de desinversión a nivel global y vende las franquicias en todos los países. Argentina es uno y lo compra el banco Santander Río, o sea que todos los empleados del Citibank vamos a pasar a trabajar para el Grupo Santander. Lo que Citigroup vende en Argentina y en el resto de los países de Latinoamérica es la banca minorista, la banca comercial (la banca de tarjetas de crédito, la banca de préstamos personales). Pero conservará la banca de empresas, lo que se llamaría banca de segundo piso, banca de mayoristas que no tiene atención al público, sino que son empresas, son acuerdos comerciales con las empresas” (entrevista mantenida en abril de 2016).

utilizados, el gremio expresó que en general se requieren empleados jóvenes con formación universitaria en ventas. Los trabajadores formales están representados por la Asociación Bancaria, un sindicato de actividad con alcance en todo el territorio nacional. Citi cuenta con un 30% de afiliados y con un cuerpo de 18 delegados. La conciencia sindical en Citi no es mayoritaria, aunque es creciente. Hace diez años no había representación sindical en Citi y la cuestión sindical “estaba reprimida, no se hablaba del tema”, sin embargo, desde entonces, las comisiones gremiales se vienen renovando sistemáticamente. La cultura corporativa afianzada presiona a los trabajadores para que no se afilien, perjudicando una posible promoción.

La política de *relaciones laborales* de Citi es la más antisindical dentro de la actividad bancaria y “eso tiene que ver con la casa matriz” (Entrevista a dirigente sindical, 18/12/15). Esto puede verse reflejado en el hecho de que Citi no tiene gremial en toda América,<sup>11</sup> con la excepción de Argentina.

Por ejemplo, acá en Argentina la jornada laboral bancaria, que es la legal por convenio bancario, es de 7 horas 30 minutos, con 45 minutos para comer, lo que pasa es que en Estados Unidos esa jornada no existe, se trabaja 9 horas o 10 horas. La mentalidad de los directivos de la casa matriz era: “¿Por qué en Argentina voy a pagar las horas extra si acá no las pago?”, había como un choque de culturas con respecto a la legislación (Entrevista a empleado 12/12/16).

Los reclamos más frecuentes tienen que ver con la tercerización abusiva, el incumplimiento de la jornada laboral y las categorías del convenio, el pago de horas extra, las prácticas antisindicales y el maltrato laboral. El Convenio Colectivo de Trabajo 18/75 es el único que rige la actividad bancaria y está suscripto por todas las entidades. En el caso de Citi, en 2010 se firmó el acuerdo 1897/10 que efectivizó personal, estableció el ítem de guardería y el reconocimiento de una jornada laboral de 7.30 horas. Con respecto a la dotación, Citi contaba con un total de 2.923 trabajadores efectivos en 2015, aunque el sindicato estima 1.000 trabajadores más que están subcontratados. Dentro de este universo, la mayoría son contratados a través de empresas de servicios eventuales como Manpower y Adecco o consultoras.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> 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 Estados Unidos, donde las leyes de protección gremial prácticamente no existen.

<sup>12</sup> Manpower es de origen estadounidense y Adecco, suizo.

La modalidad más frecuente de subcontratación es la tercerización permanente de tareas, pero también hay contratos por proyecto o contratos eventuales que se llegan a extender por tres o cuatro años. Los puestos de trabajo en donde hay mayor cantidad de empleados subcontratados pertenecen al sector de *call center*, aunque también se tercerizan los servicios de seguridad, limpieza, *clearing* bancario, recepción de valores, sistemas y servicio técnico y fuerza de venta (por temporada).

## **Bimbo**

En Argentina, se instaló en 1997 con una fábrica en el Parque Industrial de Pilar, a 60 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires, y cuenta con una dotación de 2.837 empleados. Elabora pan industrial blanco, negro y bollería a través de diferentes líneas productivas. En 2011, impulsada por una política de concentración del mercado, adquirió la compañía de alimentos Fargo (en sus orígenes argentina, luego propiedad de otro empresario mexicano), líder del mercado de pan industrial, única proveedora de bollería para McDonald's, 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.

En cuanto a su *nivel de modernización tecnológica y organizacional*, la empresa Bimbo tiene maquinarias y logística de primer nivel instaladas en plantas industriales que son intensivas en capital, con líneas de producción automatizadas o semiautomatizadas. Marcó de hecho las características de la producción en el sector, siendo el pan rebanado o pan de molde una de sus incorporaciones en el mercado nacional, lo que obligó a las otras empresas a copiar el producto. Los delegados de Bimbo opinan que la empresa “supera la tecnología imperante en el sector” y que la constante innovación tecnológica “impacta en la mano de obra porque te traen una máquina que suplanta a cinco personas, aunque la empresa tiene una política de no despedir” (Entrevista a delegados sindicales de la empresa Bimbo, Planta Pilar, 2010). En síntesis, Bimbo sigue las estrategias del nuevo *management* en recursos humanos, siendo su filosofía que “la gente está primero” y que no posee empleados sino colaboradores.

La política de *recursos humanos* es propuesta por el grupo Bimbo México, que promueve la activa participación de los empleados de la firma. En cuanto a las modalidades de contratación, si bien quienes trabajan en la planta de Bimbo poseen estabilidad laboral y están encuadrados en el convenio 923/07, existen diferentes mecanismos de elusión laboral. En un caso, en los momentos en que existen aumentos de producción es muy frecuente la contratación por medio de agencias de servicios eventuales. De esta manera, la empresa hace frente a los vaivenes estacionales de la producción, prescindiendo de la incorporación de más personal y recurriendo a modalidades precarizadoras, ya que los trabajadores no tienen estabilidad laboral ni ninguna de las garantías y derechos establecidos en el convenio colectivo de trabajo.

Por otro lado, los distribuidores no tienen una relación formal con la empresa, los empleados están fuera de convenio y tienen un vínculo elusivo, ya que son monotributistas, es decir que facturan todos los meses; no están contratados por Bimbo, aunque tanto el camión como su ropa llevan el logo, tal como lo exige la empresa. Bimbo acepta hasta un 15% de devolución de la mercadería, pero si el remanente es mayor la debe pagar el repartidor. Estos mecanismos le permiten a la empresa reducir costos y desresponsabilizarse de las relaciones laborales.

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, la cual es una tarea regular, así como para otras periféricas como la limpieza y la seguridad.

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, señala un delegado 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”. La firma negoció un Convenio Colectivo de Empresa con el sindicato de alimentación, el 923/07 “E”, el cual establece una jornada laboral de 8 horas diarias o 48 semanales, con 30 minutos de descanso para aquellos trabajadores que tienen horario corrido.

## Ford

Argentina inició sus operaciones a comienzos del siglo XX, cuenta con 4000 empleados (3100 operarios y 900 administrativos y gerentes). En 1917 comenzó la importación de vehículos desarmados para su montaje; en 1961 se inauguró la planta de Ford en General Pacheco, Provincia de Buenos Aires, que es en la actualidad la sede central. La principal actividad de la empresa consiste en la producción y venta de automóviles (Ford Focus) y *pick-ups* (Ranger). A través de dos unidades de negocios – Ford Credit Compañía financiera SA y Plan Óvalo SA– la empresa ofrece servicios para compra, financiamiento y seguros de automóviles. También vende una amplia línea de automóviles, *pick-ups* y camiones producidos en el exterior. Existe una concesionaria Ford en cada provincia argentina y la mano de obra allí empleada suma cerca de 6 mil personas. Desde la creación del Mercosur en 1994, la empresa mantiene una política de especialización industrial y complementación productiva con Ford Brasil. En cuanto al mercado externo, la empresa es una de las mayores exportadoras del sector: vende sus productos a 16 países entre los que se encuentran, en mayor medida, Brasil, luego México, Venezuela, Chile y Uruguay. (D’Urso, 2016).

Con relación a su *organización y tecnología*, los diferentes departamentos en que se organiza Ford se ubican dentro del predio de Pacheco y reportan a Ford Argentina y también al director regional, que dirige su operación en Brasil. De acuerdo a la información brindada por la empresa, la producción está robotizada y automatizada en determinados tramos del proceso productivo, no obstante, según un representante del área de RRLL, no mantienen los mismos estándares de calidad y tecnología que otras plantas de otros países: “es una planta que tiene 50 años de antigüedad, es una planta vieja, el promedio de antigüedad de la gente es 14 años y hay gente que tiene más de 40 años de edad” (Entrevista 15/12/16).

Respecto a la *organización del trabajo*, un tema que genera fricción entre la Gerencia de RRHH y el sindicato es la instauración de la figura del *team leader*, personas que serán un nexo entre el supervisor y el grupo de trabajo. Para la empresa se trataría de un trabajador por fuera de convenio con competencias necesarias para renovar la tradicional visión del supervisor, mientras que el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (SMATA) propone que

dicho rol sea ejercido por trabajadores que estén en el CCT. La función de recursos humanos está integrada a la casa matriz, aunque Ford Argentina se reporta a la central regional en Brasil.

El área de *Relaciones Laborales* mantiene cierta autonomía debido a la fuerte presencia del sindicato SMATA, que agrupa al 70% de los trabajadores de las firmas terminales, y al modelo de relaciones laborales argentino, que promueve la afiliación y el protagonismo de los sindicatos, lo cual marca una diferencia con filiales radicadas en otros países (particularmente con la filial en México). La empresa cuenta con 4000 empleados entre mensualizados y jornalizados. Los mensuales son 900 administrativos y gerenciales y se rigen por la Ley de Contrato de Trabajo,<sup>13</sup> mientras que los jornalizados son 3100 operarios y se rigen por el convenio de SMATA, con el 90% afiliado al sindicato. El personal operario se rige según el Convenio Colectivo de Trabajo 8/89E firmado con SMATA y que se mantiene vigente por el principio de ultractividad.<sup>14</sup>

Con respecto a los ingresos a la empresa, el sindicato interviene en la selección proponiendo familiares de trabajadores en actividad, pero la decisión la toma RRHH. En cuanto a la promoción en el puesto, se valora la excelencia funcional y técnica en el puesto, el trabajo en equipo, que los trabajadores representen un modelo de los valores de Ford y que cumplan con la entrega de resultados. Todo el personal mensualizado participa de un proceso de evaluación de desempeño con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de desarrollo. La política de capacitación alcanza a todos los empleados que participan en el proceso de producción, consiste en capacitar sobre temas de seguridad e higiene y en cursos de entrenamiento y conocimiento técnico. El sindicato también ofrece capacitación profesional y sindical, relacionada con temas como el poder sindical en el lugar de trabajo y las leyes laborales.

---

<sup>13</sup> La ley 20.744 o Ley de Contrato de Trabajo (LCT) del año 1974 es el cuerpo normativo principal y básico del derecho individual del trabajo, orientado a la protección de los trabajadores ya que estipula la prevalencia de los usos y costumbres más favorables al trabajador con relación a las normas dispositivas de la ley, el convenio colectivo o el contrato individual. El universo que abarca se refiere a las relaciones de trabajo en las empresas urbanas y excluye explícitamente relaciones de empleo reguladas por normas o estatutos particulares, como las asociadas a empleo público, servicio doméstico y actividades agrarias.

<sup>14</sup> El principio de ultractividad significa que los convenios colectivos de trabajo siguen vigentes aunque hayan terminado su período de cobertura (que suele ser de 2 a 3 años) hasta que se firme un nuevo CCT.

En entrevistas nos informaron que alcanzar a México es una meta a la que quiere llegar la empresa. La experiencia mexicana refiere a que allí la empresa no estaba obteniendo resultados satisfactorios, con lo cual cerró la planta, despidió a todos los trabajadores y la reabrió con otro formato (trabajadores subcontratados y ausencia del sindicato). En Argentina las actividades tercerizadas son: la logística y la distribución, que están a cargo de la empresa Gefco perteneciente a la terminal Peugeot (en esta empresa los trabajadores también están dentro del CCT de SMATA) (D'Urso, 2016); la limpieza, a través de la empresa Comau (también encuadrada dentro del CCT de SMATA, aunque tienen menores beneficios que los trabajadores de Ford); y los servicios de comedor y de seguridad. A su vez, entre los operarios hay subcontratados para cubrir eventualidades, a través de la empresa CESA.

## Resultados

Los resultados de nuestro estudio muestran convergencias y divergencias entre las cuatro empresas multinacionales que tratamos, lo que nos permite proponer agrupamientos entre las mismas y responder, al tiempo, a nuestras preguntas: ¿Existen procesos de convergencia o divergencia de estrategias? ¿Qué factores inciden en dichas tendencias (el origen de capital, las presiones de la casa matriz, las instituciones locales, los actores, otros)?

En el terreno de las *divergencias*, reconocemos que aunque las cuatro empresas tienen en común el aspecto de que las casas matrices son las que definen los principales lineamientos, sin embargo, la adaptación a las instituciones de relaciones laborales en el contexto que hemos realizado la investigación no se ha dado de manera similar. Veamos.

En Claro, la casa matriz es la que decide quién ocupa el puesto de director general de la región; en Bimbo fijan objetivos impuestos por la casa matriz situada en México; en Ford, Estados Unidos es quien impone políticas comunes a todas sus sucursales en la región de América Latina, aunque la empresa se reporta en especial a Brasil; en Citi la casa matriz autoriza las estrategias de negocios, tecnología y política laboral (Senén González y Haidar, 2017). No obstante, Claro mantiene a los trabajadores con el CCT del sector Comercio, que no representa a los trabajadores

telefónicos y que pacta salarios más bajos; en Citi, los ejecutivos en Argentina tienen márgenes escasos para incidir en las estrategias de negocios, en la adquisición o cambio de tecnología, y en la organización de la empresa, que replica el banco en Estados Unidos, visible de hecho en el nombre de las áreas, todas en inglés. Además, hemos identificado dos modelos de relaciones laborales. Uno promovido por Claro y Citi, de persecución a la actividad colectiva de los trabajadores dentro de las empresas, así como el carácter antisindical. El otro modelo predomina en Bimbo y Ford, en las cuales los sindicatos tienen alta participación y protagonismo. Esta tendencia es coincidente con los modelos de recursos humanos en las empresas. En Claro existen diferencias de acuerdo a la ubicación de los trabajadores en las oficinas comerciales (en *shopping centers* o en otros locales) y en Citi se constatan modalidades contractuales inestables de los trabajadores de *call center*, donde prima la renovación de los contratos y no la efectivización. Mientras que en Bimbo se promueve la activa participación de los empleados acorde a una filosofía que los considera como colaboradores. En Ford, el sindicato discute algunos temas de recursos humanos como la selección de personal y el diseño e implementación de programas de capacitación. En suma, Citi y Claro muestran predominio de políticas unilaterales en ambas empresas, y Bimbo y Ford, de políticas incluyentes en ambas empresas.

Por otro lado, las dimensiones tecnológicas y organizacionales apuntan a la *convergencia*, dado que las cuatro empresas impulsan un proceso de modernización. Claro va en la tendencia de la telefonía celular incorporando la tecnología 4G. Bimbo presenta un nivel de desarrollo tecnológico de vanguardia. Ford tiene una producción robotizada y automatizada en determinados tramos del proceso productivo. Por último, Citi ha desarrollado la plataforma de internet FX Pulse que favorece servicios *online* a sus clientes.

También convergen las estrategias de subcontratación de procesos y de trabajadores. En Bimbo entran por agencias eventuales y se subcontratan por períodos cortos, mientras que en Claro los que desempeñan funciones en administración comercial junto con la estrategia de contratación de extranjeros son “menos resistentes”. En Ford, de otro lado, hay algunas actividades tercerizadas como la logística y la distribución, pero en Citi, además de lo mencionado con el sector de *call center*,



también se tercerizan los servicios de seguridad, limpieza, *clearing* bancario, recepción de valores, sistemas y servicio técnico y fuerza de venta (por temporada).

Estos que hemos mencionado son pues los patrones de convergencia y divergencia identificados. En relación con nuestra segunda pregunta, esto es, con el establecimiento de factores que inciden en las tendencias identificadas y que teóricamente relacionamos con el origen de capital, las presiones de la casa matriz, las instituciones locales o los actores, hemos podido comprobar lo siguiente: hay un patrón predominantemente divergente en las RLL y los RRHH en los que el origen de capital de las empresas no es un determinante, pues Claro y Bimbo son empresas con origen mexicano y Citi y Ford compañías de capital estadounidense. Tampoco la “nacionalidad” de la multinacional incide en la convergencia, ya que Bimbo y Claro pertenecen a países latinos que, de acuerdo a la literatura, tenderían a ser *etnocéntricas* (exportan las prácticas laborales a las subsidiarias, reproduciendo así la organización “madre”), mientras Citi y Ford, que proceden de países anglosajones, tenderían a ser *policéntricas*, concediendo más autonomía a las subsidiarias para desarrollar su propia organización del trabajo.

A su vez, los casos de Ford y Bimbo permiten observar el fenómeno denominado “Efecto del país anfitrión” (Ortiz *et al.*, 2007) que, como se recordará, afirma que “las relaciones laborales locales limitan el comportamiento de las EMN, pues estas adaptan sus prácticas a los contextos locales en que operan”. En contraste, Citi y Claro son afines al “Efecto del país de origen”: “las filiales de las multinacionales son presionadas por el centro corporativo para adoptar prácticas de empleo que provienen del país de origen de la multinacional”.

Por otro lado, ni el contexto nacional ni las instituciones laborales, cuyas estructuras de mercado, factores políticos y jurídicos favorecieron a los trabajadores en el período estudiando, reflejan los mismos resultados en las empresas. Por esta razón, no sería posible confirmar una de nuestra hipótesis iniciales respecto a que las instituciones laborales argentinas de tradición protectora y el contexto de 2003-2015, deberían reflejar los mismos resultados en las políticas laborales y las de recursos humanos. No obstante, un gobierno *pro-labor* y un contexto económico favorable benefició a los trabajadores. Ya que el contexto de crecimiento económico y

fortalecimiento de las RRLC configuró un modelo más regulado, es decir, posibilidades de conflictividad laboral, incremento de la afiliación sindical y la negociación colectiva.

Ahora, con relación a nuestra última pregunta: ¿Qué aspectos de la estructura o de la subjetividad o de las acciones condicionan los patrones de convergencia y divergencia?, hemos de decir que pudo observarse que la subjetividad no logra configurar una estructura nueva, aunque sí obturar mecanismos para que se instaure la estructura tal como viene pensada desde la casa matriz. En términos configuracionistas podemos afirmar que las fuerzas de convergencia son propias de la estructura, mientras que las fuerzas de la divergencia son propias de la subjetividad. Es decir, la estructura presiona hacia la homogeneización de las empresas y de los empleados mientras que la subjetividad la resiste. Ejemplo de ello es la empresa Citi, pues pese a la fuerte presión de la casa matriz, la política de recursos humanos en Argentina logra incluir horas extra y categorías, lo cual en Estados Unidos no ocurre. Es decir, la estructura (condicionada por la casa matriz y por el contexto global y nacional) se moviliza adaptándose al país anfitrión y a las instituciones locales, y contrasta con las subjetividades-acciones. Así, las empresas no responden de la misma manera o de manera convergente.

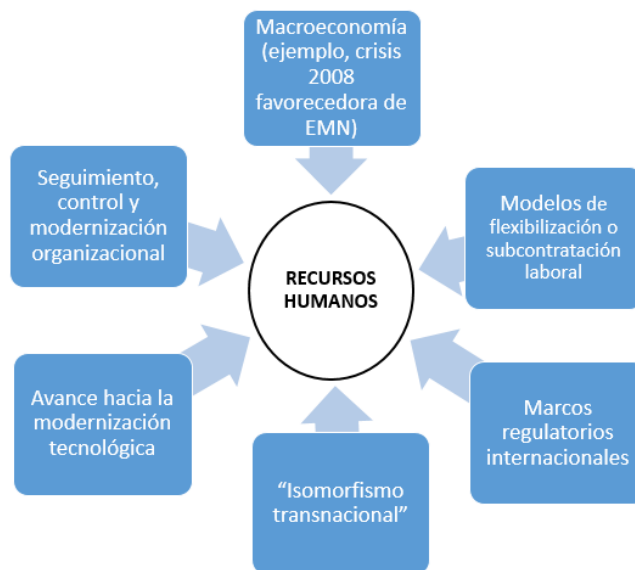
### **Reflexión final**

Como decíamos en el primer capítulo, las teorías de la convergencia hacen énfasis en los mecanismos que permiten que las casas matrices trasladen a sus filiales prácticas de relaciones laborales imperantes en los países de origen. Dichas teorías resaltan la posibilidad y capacidad de las EMN para generar marcos regulatorios cada vez más estandarizados, respondiendo a un patrón de “isomorfismo transnacional”. Las teorías de la divergencia discuten lo anterior y aguzan la mirada para reconocer prácticas que en los países anfitriones resistan esa tendencia a la homogenización. En esta línea, la observación se dirige a las mediaciones propias de las instituciones locales, los gobiernos nacionales y los actores sindicales. Acompañados por la teoría configuracionista también expuesta en el primer capítulo, nosotros ingresamos a este debate convergencia/divergencia y entendemos la primera como una tendencia a la confluencia o a la alineación causada por fuerzas centrípetas, mientras que asociamos la divergencia con fuerzas centrífugas que tensionan esa confluencia produciendo una

suerte de dispersión. Dicho en términos meramente analíticos, podríamos considerar que la convergencia presiona hacia la estructura, mientras que la divergencia estaría favorecida por la subjetividad. En esta medida, las tendencias divergentes y convergentes estarían en una disputa o negociación cotidianas, expresadas en la vida cotidiana de las empresas y en las formas de interacción concretas de sus actores.

De esta manera, la perspectiva *configuracionista* nos permite hacer un uso crítico de la bibliografía internacional, pues empíricamente la convergencia y la divergencia no son excluyentes sino tensiones entre la estructura y la subjetividad que pueden llegar a “configurar” nuevos ordenamientos e incluso reestructuraciones. Con base en nuestra investigación y acorde a las dimensiones elegidas, podríamos ilustrar lo anterior según las siguientes figuras:





Es decir, las políticas de recursos humanos reflejan la estructuración de las empresas estudiadas a partir de condicionantes internacionales como la macroeconomía, las tendencias al “isomorfismo transnacional”, los marcos regulatorios internacionales, los modelos de flexibilización o subcontratación laboral, los mecanismos de modernización organizacional que implican seguimiento y control del país de origen y la modernización tecnológica hacia la que presionan constantemente las lógicas del capital.

Entre tanto, las características que adquieren las relaciones laborales en cada caso plasmarían las expresiones de la subjetividad que tienen lugar en las empresas. Estas, a su vez, estarían presionadas o condicionadas por variables como las políticas más o menos negociadoras de los países de origen en relación con las intervenciones más o menos regulacionistas de los países anfitriones. Al igual que por las costumbres locales, que pueden incidir u obstaculizar la implementación de prácticas laborales foráneas, y por los efectos que la conflictividad social tenga en un contexto político y económico dado en el país anfitrión. También la tradición sindical del país anfitrión es una variable incidente y estaría vinculada a la estabilidad laboral o flexibilidad. Para los casos estudiados, pudo verse cómo estas dimensiones presentes en Argentina, en tanto país anfitrión, contribuyeron a la divergencia respecto de las políticas provenientes de las EMN.

Así, la perspectiva configuracionista –al contrario de una visión funcionalista– nos invita a observar con mayor detenimiento los cambios, las “incoherencias”, la conflictividad, es decir, todo aquello que a primera vista genere un efecto “disonante”. Pues estos aparentes “desarreglos” en la reproducción de la estructura pueden ser indicativos de configuración.

## Bibliografía

- Bamber, G.; Lansbury, R.; Wailes, N. y Wright, Ch. (eds.). (2006). *International and Comparative Employment Relations*. London: Sage Publications, 6<sup>ta</sup> ed.
- Bensusán, G.; Carrillo, J.; Gurrera, S. y Palomino, H. (2013). “Regímenes sindicales y entornos políticos-económicos en la Argentina y México: representación sindical en firmas multinacionales”. *Trabajo, Ocupación y Empleo, Serie Estudios* 12, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Argentina, pp. 31-54.
- Betcher, B.; Brandl, B. y Meardi, G. (2012). “Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations”. *European Journal of Industrial Relations*, pp. 185-202.
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Coller, X.; Edwards, T. y Rees, Ch. (1999). “Difusión e isomorfismo en las organizaciones. El caso de las multinacionales”. *REIS* Nro. 86. Abril- Junio, pp. 79-96.
- De la Garza, E. y Hernández Romo, M. (2017). *Configuraciones productivas y relaciones en empresas multinacionales en América Latina*. Ed. Gedisa y UAM-X, México.
- De la Garza, E. (2001). “La epistemología crítica y el concepto de configuración”. *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 63, No. 1, pp. 109-127.
- De la Garza, E. (2014), “Empresas trasnacionales, discusiones teóricas para su estudio”. En *Revista Trabajo*, Año 8, N° 12, julio-diciembre 2014, Tercera época, México.
- De la Garza, E. (2016). “Empresas Multinacionales, discusiones teóricas y alternativas metodológicas para su estudio”. Trabajo presentado en VIII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo organizado por la ALAST, Buenos Aires.
- Di Maggio, W. and Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- D’Urso, L. (2016). “Estrategias sindicales en el lugar de trabajo. La ‘revitalización’ del sindicalismo de colaboración: el sector automotriz argentino y brasilero”. *Revista Izquierdas*, Santiago de Chile.

- Edward, T. and Ferner, A. (2002). "The renewed 'American Challenge': a review of employment practice in US multinationals". *Industrial Relations Journal*, 33:2. 94.
- Edwards, T. and Ferner, A. (2004). "Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems". *Management International Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 51-81.
- Ferner, A. y Quintanilla, J. (2002). "Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations". *European Journal of Industrial Relations* Nº 8, pp. 243-250.
- Ferner, A.; Almond, P.; Colling, T. & Edwards, T. (2005). "Policies on Union Representation in US Multinational in the UK: between micro politics and macro institutions". *British Journal of Industrial Relations* 43:4, pp. 703-728.
- Hernández, M. (2012). *Estrategias empresariales de subcontratación internacional. La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México D. F.: UAM/PyV.
- Hernández, M. (2014). "Alternativas para el análisis de las multinacionales. ¿Hacia dónde va el Neo-institucionalismo?". *Trabajo*, Año 8, Nº 12, pp. 27-64.
- Hernández, M. (2016). "Las configuraciones y estrategias productivas. De relaciones laborales y sindicales en grandes corporaciones en México". Trabajo presentado en el VIII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo organizado por la ALAST, Buenos Aires.
- Katz, H. y Darbishire, O. (2000). *Converging Divergences*. USA: ILR/Cornell University Press.
- Kerr, C.; Dunlop, J.; Harbison, F. y Myers, Ch. (1965). *El industrialismo y el hombre industrial*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Lakhari, T.; Kuruvilla, S. and Avgar, A. (2013). "From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory". En *British Journal of Industrial Relations*, pp. 440-472.
- Locke, R. (1994). *Rebuilding the economy: local politics and industrial change in contemporary Italy*. Ithaca: Cornell University.
- Locke, R.; Kochan, T. y Piore, M. (1995). *Employment Relations in a Changing World Economy*. USA: MIT Press.
- Marginson, P. y Sisson, K. (1994). "Multinational Companies and the Future of Collective Bargaining: A Review of the Research Issues". *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 2, Nro. 2, pp. 173-197.
- Novick, M.; Palomino, H. y Gurrera, S. (coords.). (2011). "Las multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor". MTEySS, PNUD, Buenos Aires.
- Quintanilla, J.; Susaeta, L. y Sánchez-Mangas, R. (2008). "The Diffusion of Employment Practices in Multinationals: 'Americanness' within US MNCs in Spain?". *Journal of Industrial Relations* 50(5), pp. 680-696.

- Ortiz, L.; Coller, J.; Edwards, T.; Rees, C. y Wortmann, M. (2007). “Relaciones laborales en fusiones y adquisiciones transnacionales. Una aproximación política”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, N<sup>o</sup> 120, pp. 11-40, REIS, España.
- Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2006). “Una nueva dinámica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva en Argentina”. *Revista Trabajo*, (2)3, 47-68. Argentina, SSPTYEL, MTEySS.
- Rehfeldt, U. (2000). *Neocorporativismo y Pactos Sociales. Teoría y Práctica de las Relaciones de Trabajo en Europa*. Buenos Aires: Asoc. Trabajo y Sociedad.
- Senén González, C.; Trajtemberg, D. y Medwid, B. (2011). “Empresas multinacionales y doble institucionalidad: los impactos del origen de capital en las filiales argentinas”. En Novick, M.; Palomino, H. y Gurrera, S., *op. cit.*, pp. 193-210.
- Senén González, C. y Haidar, J. (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<sup>o</sup> 22, pp. 5-32.
- Senén González, C. y Borroni, C. (2011). “Diálogo social y revitalización sindical: una reflexión sobre las relaciones laborales en Argentina post devaluación”. Dossier de la *Revista de Ciencias Sociales*, Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República, Uruguay, pp. 33-53.
- Senén González, C. y Haidar, J. (2017). “Estrategias de relaciones laborales de empresas multinacionales en Argentina: Ford, Citibank, Claro y Bimbo”. En De la Garza, E. y Hernández, M. (2017), *op. cit.*, pp. 417-466.
- Tempel, A.; Edwards, T.; Ferner, A.; Muller-Camen, M. & Wächter, H. (2006). “Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany”. *Human Relations* 59 (11), pp. 1543-1570.
- Trajtemberg, D. (2009). “El impacto de la determinación colectiva de salarios sobre la dispersión salarial”. *Serie Trabajo, Ocupación y Empleo* N<sup>o</sup> 8, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires, pp. 149-178.
- Van Ruysseveldt, J. y Visser, J. (1997). *Industrial Relations in Europe, Traditions and Transitions*. London: Sage Publications.