



**SOCIEDADE
CRISE E RECONFIGURAÇÕES**

VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

19 a 22 Junho 2012

Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões

NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN ARGENTINA

DELFINI, Marcelo
DrenCciasSociales
CONICET/UNGS
mdelfini@conicet.gov.ar

DROLAS, Ana
DrenCciasSociales
CONICET/CEIL
mdrolas@ceil-piette.gov.ar

Resumo

Nos últimos trinta anos, as empresas multinacionais foram transformadas em atores centrais na economia mundial e actores essenciais para o desenvolvimento de práticas relacionadas com as relações de trabalho. Assim, as EMN incorporar práticas desenvolvidas em seus países de origem, resultando em relações industriais convergentes com os modelos desenvolvidos em outros países.

O objectivo da presente comunicação é por um lado, estabelecer formas de gestão da força de trabalho e seu impacto nas relações laborais em filiais de EMN instaladas na Argentina; e, por outro lado, determinar qual é o nível de convergência sobre a aplicação dos modelos de gestão da força de trabalho.

Esta análise procura perceber as seguintes perguntas: Quais são as estratégias das empresas multinacionais às relações laborais? Existem práticas convergentes em torno da negociação colectiva? Fazer diferenças em empreendedores de estratégias em relação a variáveis estruturais? Quais os efeitos que as novas formas de gerenciamento da força de trabalho sobre a acção sindical?

O desenvolvimento deste trabalho, serão analisadas os acordos colectivos de trabalho assinados entre 2004 e 2011 por empresas cujo pai é americano, espanhol, brasileiro e francês e eles estão envolvidos em atividades, automotivas, extração de petróleo e fornecimento de luz e gás.

Abstract

In the last thirty years, multinational companies have become dominant players in the global economy which led them to become key agents for development of practices related to labor relations. This way, MNEs would incorporate practices developed in the country of origin to its subsidiaries, resulting in the country the installation of convergent labor relations with the models developed in other countries.

The aim of this paper is double Firstly it seeks to establish ways of managing the workforce and its impact on industrial relations in subsidiaries of MNEs signature installed in Argentina, determining the extent to which business strategies are defined by structural variables such as country of origin and the sector and leading to processes of individualization labor relations, and secondly to determine which is the level of convergence towards the implementation of the management models of workforce .

This analysis tries to account in the following questions: What are the strategies of MNEs around labor relations? Are there practices which converge around collective bargaining? Are there differences in business strategies in relation to structural variables? What are the effects the new management of the workforce on union?

For the development of this work, we will analyze the collective labor agreements signed between 2004 and 2011 by companies whose headquarters are in the U.S., Spain, Brazil and France and take part in activities of, Automotive, Oil and Supply of Light and Gas.

Palavras-chave: Empresas multinacionais; relações laborais; negociação colectiva; sindicatos; setores económicos.
Keywords: Multinational Enterprises; Labor Relations; Collective Bargaining; Unions; Economics sectors

PAP0338

1. Introducción.

En los últimos treinta años y en el marco de la llamada globalización, las empresas multinacionales (EMN) se han transformado en actores predominantes de la economía mundial en general y del mundo del trabajo en particular. Este predominio económico las llevó a convertirse en agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas vinculadas con las relaciones laborales, en la medida en que incorporan en sus filiales prácticas desarrolladas en el país de origen.

El objetivo de esta comunicación es doble. En primera lugar se busca establecer las formas de gestión de la fuerza de trabajo y su impacto sobre las relaciones laborales en filiales de EMN instaladas en Argentina, determinando en qué medida las estrategias de las empresas están definidas por variables tales como el país de origen y el sector. En segunda instancia determinar cual es el nivel de convergencia en torno a la aplicación de los modelos de gestión de la fuerza de trabajo.

Para el desarrollo de este análisis se parte de comprender las relaciones laborales más allá de los aspectos normativos e institucionales, acercándonos a lo que Bilbao (1999) sostiene cuando dice que las relaciones laborales no se limitan al momento del «uso» de la fuerza de trabajo en la producción, sino que comprenden las formas de gestión de la fuerza de trabajo y de organización, las regulaciones que permiten procesarlas, el nexo entre trabajadores y empleadores y el desarrollo de la relación entre los actores intervinientes. Así comprendida, la relación laboral incorpora la gestión de la fuerza de trabajo como elemento central para su análisis.

Se busca dar cuenta de los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las estrategias de las EMN en torno a las relaciones laborales? ¿Existen prácticas convergentes en torno a la negociación colectiva? ¿Se observan diferencias en las estrategias empresarias en relación a las variables estructurales? ¿Qué efectos tiene las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo sobre la acción sindical?

Para el desarrollo de este trabajo, se analizarán los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT)ⁱ firmados desde 2004 en empresas transnacionales, específicamente de empresas cuya casa matrices se encuentran en EEUU, España, Brasil, además de una firma francesa y que intervienen en las industrias Automotriz, del Gas y del Petróleo, estableciendo los elementos de gestión de la fuerza de trabajo y la inscripción en éstas de las lógicas vinculadas a las relaciones entre empresarios y representantes sindicales en la firma, lo que permitirá establecer las comparaciones específicas. Los aspectos de la gestión de la fuerza de trabajo se analizarán a partir de los siguientes indicadores: Formas de contratación habilitadas, estructuración de la jornada de trabajo, definición de categorías laborales y polivalencia, componentes salariales, formas de evaluación del personal, tratamiento del conflicto laboral, existencia de fines compartidos y disciplina de empresa.

2. Las EMN en el marco del sistema de relaciones laborales argentinas.

Las EMN son actores predominantes en el actual proceso de globalización y es a partir de su poder económico que son capaces de introducir en los países donde se instalan, prácticas de empleo y tecnologías, e influir en las economías locales. El poder económico de estas empresas se manifiesta, en parte, en el comportamiento de la inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), en 2007 la IED alcanzó un máximo de 1,97 billones de dólares estadounidenses. En 2008 y 2009 la IED cayó en el contexto de la crisis internacional, advirtiéndose una leve recuperación en el año 2010, cuando las entradas de IED fueron de 1,24 billones de dólares (UNCTAD, 2011). A su vez, según la misma fuente, en 2007, las 79 mil EMN que controlaban 790 mil filiales alrededor del mundo, generaban un valor agregado que representaba el 11% del PIB mundial. En 2010, 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 PIB mundial total.

Por su parte, desde la década del 90, Argentina se convirtió en una de las economías más transnacionalizadas tanto por el grado de control de los activos productivos como por la participación en los flujos principales que exhiben las EMN (Kulfas, Porta y Ramos, 2002; Ramos y Dinenzon, 2010; Fernández Bugna y Porta 2010). Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) el número de empresas con participación de capitales extranjeros entre las 500 firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993 a 338 en 2008, para caer levemente 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 a 86% en 2005, para caer 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 cuanto a su distribución sectorial, el 38% son empresas industriales, 15% están dedicadas a las actividades de comercio y el 47% en servicios. 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 argentina 2% y el resto de los países explican el 3% (MTEySS, 2010).

En cuanto a las relaciones laborales, Argentina tiene una fuerte impronta negociadora en la que participan las cúpulas sindicales y los sectores patronales bajo la tutela y fiscalización del Estado. En este sentido, la gestión de la fuerza de trabajo se encuentra ligada a este sistema y adquiere una lógica colectiva en la medida en que su desarrollo se encuentra mediado por la intervención sindical. De esta manera, desde la década del 40, se constituyó una forma de gestión de la fuerza de trabajo que incorporaba la acción sindical en la empresa como un elemento clave para su ejecución.

En la década del 90 se puso en marcha un herramental jurídico en materia laboral elaborado a la luz de la ideología neoliberal que fue socavando los cimientos del derecho protectorio del trabajo que había comenzado a construirse en la década del 30 y tuvo su punto más álgido en los sucesivos gobiernos de Perón de las décadas del 40 y 50. Los nuevos instrumentos legales otorgaron un marco adaptativo a los CCT en los que aparece un articulado inédito que tiene que ver con el uso intensivo de la fuerza de trabajo y de las condiciones del mercado generadas por la recesión, el desempleo y el debilitamiento del actor sindical.

En primer lugar, la negociación colectiva pasó a desarrollarse en el nivel de las firmas. Esta descentralización de la negociación fue la llave que permitió el ingreso de ese nuevo articulado convencional que chocaba de frente con la estructuración histórica de la negociación colectiva en la Argentina. Acompañadas por la legislación general, aparecen novedosas cláusulas que a lo que tienden es a flexibilizar las formas de disponibilidad del trabajo al capital: multiplicación de formas de contratación, reestructuración de la jornada de trabajo, desdibujamiento de las categorías profesionales en manos de la polivalencia, la variabilidad salarial, la imposición de formas de evaluación del personal con impacto en las trayectorias laborales, imposición de cláusulas limitativas del conflicto laboral, etc.

No obstante, esta descentralización no supuso un cambio en la estructura de la negociación, ni la creación de sindicatos de empresa, sino únicamente un incremento en las firmas de Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) en el nivel de la firma. Los convenios descentralizados son un tipo de negociación que regula las relaciones laborales en el nivel micro del espacio de trabajo y una de sus particularidades es que fragmenta la negociación mientras que el sindicato sigue siendo uno (y único, teniendo en cuenta el régimen de sindicato único que rige en Argentina).

En segundo lugar, aunque íntimamente relacionado, comenzaron a proliferar nuevos mecanismos de “gestión de los Recursos Humanos” que vinieron a suplantar la lógica de la vieja oficina de personal, implicando un nuevo patrón cultural en lo que refiere a la relación capital-trabajo.

Estas transformaciones en la tradición negocial son introducidas al tiempo que quedan abiertas las puertas para la instalación masiva de empresas multinacionales tanto de la mano de los procesos privatizadores como

de la apertura de las fronteras financieras. De esta forma, se conformó una lógica de funcionamiento en las relaciones laborales que tienen lugar en las firmas que muestran bastante heterogeneidad.

3. Alcance y contenido de los estudios de las EMN.

Los estudios sobre EMN se inscriben en dos enfoques. Pulignano sostiene que los análisis pueden observar la gestión de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales en el país de origen de la EMN, para dar cuenta de los efectos sobre las subsidiarias. O bien pueden analizarse las filiales y las formas en que los sistemas institucionales, políticos y culturales mediatizan los efectos de la casa matriz. En este sentido, estos enfoques hacen énfasis en los aspectos vinculados con los sistemas de adaptación de las EMN a los escenarios (Pulignano, 2006 y Bélanger, et al, 2003).

Otros estudios sobre los procesos de gestión de la fuerza de trabajo en EMN, han dado cuenta de la existencia de cuatro elementos de carácter estructural que comparten esos estudios (Edwards, et. al. 1999). El primero se asocia con el país de origen y la dinámica que adquieren sus prácticas en las subsidiarias estableciendo las características del país al que pertenece la EMN.

El segundo se vincula con el grado de integración internacional de la producción. Según sostienen los autores, mayor será la incidencia de la casa matriz sobre la subsidiaria cuanto mayor sea esa integración. Esto restringiría la autonomía de las filiales para el desarrollo de distintas formas de gestión de la fuerza de trabajo (Edwards et al, 2007).

El tercero habla de la estructura de la competencia internacional de la firma a nivel. Estos estudios observan que la incidencia de la matriz sobre las subsidiarias será mayor en los casos en que se desarrolle una competencia a nivel mundial y menor cuando esa competencia se desarrolle a nivel local.

Por último, la forma de ingreso a los mercados locales condiciona los métodos de las firmas. Así, la compra o fusión de una empresa local por parte de la EMN le permite organizarse sobre estructuras preexistentes que condicionarán la incorporación de nuevas prácticas de gestión. Contrariamente, la incorporación de la EMN a partir de una nueva inversión posibilitará la imposición de sus métodos en los marcos institucionales que regulan las actividades que se desarrollan (Edwards, et. al., 1999).

En el plano netamente analítico, los estudios sobre EMN pueden agruparse en dos grandes perspectivas: por un lado, la gestión de recursos humanos próxima a la literatura sobre “Management”, y por otro, las relaciones industriales/laborales.

Los vinculados al “management” analizan los modelos de gestión de recursos humanos. Al respecto, Goodherham et al. (1998) distinguen dos grandes sistemas de gestión: el “instrumental” (calculative) y el “colaborativo”. Las prácticas exclusivamente “instrumentales” están orientadas a alcanzar la eficiencia a nivel individual por medio de la utilización de incentivos como los sistemas de premios. Por el contrario, los sistemas “colaborativos” promueven la participación y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales y privilegian distintas instancias de comunicación directa con los empleados.

En el caso de los estudios que focalizan en las relaciones laborales/industriales la problemática del poder, el conflicto y la acción colectiva resultan pilares del análisis. Estos estudios tienden a observar las diferencias 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). En este marco también, se llevaron adelante estudios que observaron la confluencia de esas prácticas en torno a la configuración de nuevos sistemas de relaciones laborales y en qué medida impactaban sobre los sistemas nacionales (Hyman, 2001; Edwards, et al., 2005).

En el ámbito de las relaciones laborales, estas discusiones han resultado en la controversia sobre la convergencia/divergencia de la gestión de la fuerza de trabajo y de los sistemas de relaciones laborales a nivel transnacional. Los estudios producidos en este marco pretenden indagar sobre dos cuestiones centrales: el grado de homogeneización o heterogeneización en la aplicación de prácticas de empleo y relaciones laborales en toda la EMN y el impacto que tienen esas prácticas sobre los sistemas nacionales de relaciones laborales determinando en qué medida eso conduce a un proceso de convergencia o si se desarrollan procesos de divergencia.

La corriente de la convergencia sostiene que la internacionalización de la producción conlleva la homogeneización entre los sistemas de relaciones laborales y de gestión de la fuerza de trabajo, según la cual las EMN tienden a extrapolar su funcionamiento hacia las filiales, impactando en las políticas de empleo de los países donde se instalan. La corriente de la divergencia establece que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo propias de las EMN se inscriben en marcos específicos de instalación que las condiciona y restringe. Esta corriente de ideas afirma la existencia de múltiples modelos de relaciones laborales que responden a la adaptación de cada filial al contexto en el que se instala.

Vernon y Rees (2001) ponen también en cuestión la idea de la convergencia de las relaciones laborales en contextos de globalización a partir de la injerencia de las EMN. Así, cuestionan los dos elementos que consideran centrales en los análisis sobre la globalización de las relaciones laborales y los procesos de convergencia: i) la erosión de las políticas e instituciones nacionales provocada por la internacionalización de la economía y del empleo, y ii) la poca influencia que tienen los sistemas nacionales sobre las EMN.

En el marco de esta perspectiva, algunos estudios que se basan en enfoques institucionalistas sostienen la existencia de diferencias entre los sistemas de relaciones laborales con los cuales las EMN conviven. Así, lejos de establecerse una lógica de homogeneidad en las prácticas laborales, se da una fuerte divergencia a partir de los sistemas nacionales de relaciones laborales (Hall y Soskise, 2001; Ferner y Quintanilla, 2002 y Guillén, 2001). No obstante, estas situaciones pueden ser definidas por una lógica de “diferenciación forzada”, según la cual las divergencias no se dan por una mayor autonomía de la filial para imponer prácticas de relaciones laborales, sino que reflejan la influencia del país de instalación, sus instituciones y su cultura, impidiendo que la filial se comporte del mismo modo que la casa matriz (Saka, 2002; Gunnigle et. al., 2007; Lamare, et al, 2009; Kahacová, 2007).

Dentro de una posición que busca integrar las ideas de convergencia y divergencia, se puede ubicar el estudio realizado por Katz y Darbishire (2000), quienes reconocen la existencia de tendencias comunes - denominadas “convergencia”- y de cambio en las relaciones laborales -descentralización e individualización de la negociación, aumento de la comunicación directa entre empleados y gerentes-. Precisamente el análisis de estos autores, integra los campos analíticos y se inscribe en una visión amplia de las relaciones laborales donde integran, bajo la lógica de las relaciones laborales la gestión de la fuerza de trabajo.

4. Las prácticas de gestión como forma de individualización de las relaciones laborales

Una primera aproximación al análisis de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo muestra que en muchos casos ha sido dirigida a socavar el poder de los sindicatos, reafirmandose la idea de gestión de “Recursos Humanos”. Entre otras cosas, el aumento de los costos laborales, la protección de los trabajadores, la rigidez e insensibilidad 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 (FloodyToner, 1997).

En relación a ello, desde la década del ‘80 las empresas han adoptado prácticas que han tendido a individualizar las relaciones laborales y a desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar a los sindicatos. Las estrategias desarrolladas por las firmas se corresponden con las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo que se las denomina como “gestión de recursos humanos” que buscan generar una subjetividad tendiente a estructurar solidaridades en torno a la empresa. Frente al componente colectivo y de clase asociado a la negociación colectiva, la “gestión de recursos humanos” enfatiza la relación contractual individualizada; frente a la formalización del convenio colectivo y su detallada regulación de condiciones de empleo, la gestión de recursos humanos plantea su gestión individualizada y variable; frente a

la estabilidad en el empleo y los mercados internos de trabajo, la gestión de recursos humanos pregona una relación contractual contingente; en definitiva, se persigue que los derechos laborales en la empresa sean sustituidos por la concesión o la decisión empresarial (Alós Moner, 2008).

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. Estas prácticas están asociadas a la participación de los trabajadores, a los mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, a los mecanismos de selección de personal y formas de contratación, a la capacitación para la implicación, a las formas novedosas de jornada laboral, a la evaluación de desempeño, a la polivalencia y a los 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).

5. Negociación colectiva y prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en las filiales de EMN en Argentina.

Teniendo en cuenta los aspectos señalados en el apartado anterior, se pueden establecer un conjunto de variables que permite llevar adelante una comparación entre EMN, tomando como referencia el país de origen y la actividad en la que se desarrollan. En este sentido, en el presente apartado se busca realizar una comparación en torno a indicadores que se vinculan a la gestión de recursos humanos. Se toman como referencia los siguientes indicadores: modalidades de contratación; organización del trabajo (donde se toman como referencia, la jornada de trabajo, la polivalencia, los pagos variables, los sistemas de evaluación de desempeño y mecanismos de participación); y relaciones con el sindicato (donde se hace hincapié en la reglamentación de las actividades gremiales y el tratamiento de los conflictos).

Vinculado a estos aspectos, la comparación de los CCT se realiza en un doble sentido. Por un lado se toma como referencia el país de origen y por otro la actividad, lo que permitirá avanzar en establecer la incidencia de cada uno sobre los aspectos negociados. Se seleccionaron las actividades “automotriz”, “extracción de petróleo” y “suministro de gas”. El caso de la primera actividad, se analizarán los CCT cuyas casas matrices se encuentran en EE UU, España, Francia y Brasil. Para el resto de las actividades se toman CCT, cuyo origen de capital se encuentran en EEUU, España y Brasil. La elección de las actividades y de los países obedece a la importancia que tienen en la economía argentina. Al respecto, las principales inversiones en Argentina son sustentadas por España, EEUU, Brasil y en menor medida Francia, siendo en el sector petrolero, donde se han desarrollado las inversiones extranjeras de mayor relevancia, en tanto que dentro de la manufactura se ha destacado las inversiones realizadas en el sector automotriz (BCRA, 2009).

La incidencia en la firma de CCT a nivel de la empresa en EMN se evidencia en la participación del capital foráneo sobre la totalidad de CCT firmados en el periodo 2004-2011. Al respecto, de un total de 617 CCT firmados en el periodo, 258 corresponden a EMNⁱⁱ, mientras que las restantes no son firmas multinacionales y corresponden a capitales locales. En torno a la actividad se destacan los CCT firmados en los sectores “Servicios de Transporte y almacenamiento” (19%); “Suministro de Luz y Gas” (18%); “Servicios de esparcimiento” (11%); “Alimentación, Bebida, Tabaco, Confecciones y Curtiembre” (10%) y “Automotriz” (6%).

En torno a los 258 CCT firmados por EMN, el 28% corresponde a firmas de capitales estadounidenses, mientras que el 19% pertenecen a EMN de capitales Españoles. En tanto, los CCT firmados por multinacionales argentinas llega al 9% y entre Chile y Brasil suman el 11%.

Entre las firmas de EE UU se destacan los CCT firmados en el sector de “Alimentación, Bebida, Tabaco, Confecciones y Curtiembre” cuya participación llega al 34% seguido por el “Suministro de luz y gas” con el 28%. En tanto, entre las firmas Españolas se observa que luego de “otras actividades” se destaca la firma de CCT realizada en la “Extracción de petróleo, Gas, Minería y Servicios vinculados”. Por su parte entre las EMN de origen francés sobresalen las del sector “Automotriz”.

El alto nivel de participación de los CCT en el sector de “Suministro de Luz y Gas” (19% de las EMN) se puede vincular al proceso de privatización de los 90. En este sentido, las empresas privatizadas fueron

divididas lo que condujo a la existencia de una mayor cantidad de firmas y llevó a un mayor nivel de negociación en este sector a la luz de las posibilidades que brindan los sindicatos vinculados a esta actividad de firmar CCT a ese nivel.

Como se dijo anteriormente, se han analizado 10 CCT de tres sectores centrales de la economía argentina; centrales tanto respecto a la masa de fuerza de trabajo que ocupa (como es el caso de la industria automotriz) como por el valor estratégico del producto (como son los casos de las industrias del petróleo y del gas). Se trata de convenios firmados por empresa y en los que sobresale un articulado relativamente homogéneo respecto a los parámetros que se intentan analizar en esta ponencia y que se detallaron en la introducción.

En cuanto a la organización del trabajo, en todos los CCT citados refieren a prácticas de *multifuncionalidad*, *multiprofesionalidad*, *flexibilización de tareas* o *polivalencia*, mediante las cuales la adscripción a los puestos de trabajo se vuelve laxa y se redefinen los parámetros que enmarcan las trayectorias profesionales dentro de la empresa (a este respecto es fundamental también la derogación del criterio de antigüedad para definir promociones y que determinaba la movilidad interna que ahora queda definida por criterios de “responsabilidad”, “capacidad” y “comportamiento” evaluados periódicamente). La flexibilidad de tareas o flexibilidad funcional da cuenta de que el trabajador debe estar dispuesto a desempeñar varias tareas complementarias con su tarea normal. Esta forma de organizar el trabajo tiene fuertes efectos sobre el sistema de categorías y en sus escalas salariales. La polivalencia hace más corta la pirámide de categorías y permite (junto con la organización de las jornadas en turnos rotativos tanto continuos como discontinuos) la disminución de los planteles permanentes de trabajadores.

Las evaluaciones periódicas constituyen también una marca sobresaliente de estos convenios, al menos en los sectores automotriz y del petróleo. Se trata de evaluaciones de desempeño a la que son sometidos los trabajadores de forma obligatoria y que pueden tener un doble impacto: sobre el salario (como premio individual por haber alcanzado los objetivos propuestos) y sobre la movilidad a lo largo de los escalafones internos de las empresas (aunque la relación entre evaluación y promoción no es directa). La promoción se refiere a la movilidad desde los puestos más bajos hacia puestos de trabajo mejor categorizados y mejor pagos. Este mecanismo puede darse al menos de dos maneras. La primera es la movilidad promocional que se da escalonadamente y está fundamentada en la experiencia, los años transcurridos en el espacio de trabajo y, muchas veces, en exámenes de variada índole. Esta primera forma de la movilidad nos habla de la construcción de trayectorias ordenadas y previsibles, pero también, en la mayoría de los casos, se trata de trayectorias legitimadas por la negociación colectiva.

El otro tipo de movilidad o sistema de promoción tiene la característica de no estar atado a ningún mecanismo reconocido o legitimado, y tiene más que ver con los lazos y relaciones no formalizadas que los individuos tejen en los espacios que comparten. Se trata de una movilidad más azarosa y arbitraria, fundamentada en mecanismos extra negociales. Esto implica que los mecanismos de ascensos y promociones no son claros ni están legitimados a través de la normativa convencional. En muchos casos, quizás ni siquiera se trata de mecanismos fijos o reiterados. En los casos que hemos investigado se puede observar una fuerte presencia de evaluaciones periódicas de desempeño, de actitud y de méritos individuales como paso necesario para generar las condiciones de posibilidad de una trayectoria laboral ascendente.

Pero no es únicamente la trayectoria laboral la que se ve impactada, sino también los itinerarios ofrecidos por las empresas en la medida en que se habilitan todas las modalidades de contratación que permite la legislación vigente (y las que surjan en el futuro) entre las que se encuentra la posibilidad de firmar contratos individuales por tiempo determinado (especialmente en el sector del gas) o a plazo, incluso la tercerización y externalización de funciones productivas. Esta habilitación tiene como función la modificación de las plantas permanentes de trabajadores y, al implementar pautas de flexibilización externa, terminan por debilitar el poder de negociación del sindicato (o los obligan a cambiar sus estrategias) que se enfrenta a realidades internas en las empresas muy heterogéneas y disímiles con las que no está acostumbrado a dialogar y le resultan de difícil acceso. Esta situación marca la tendencia de las empresas a reestructurar el mercado interno de trabajo, a quitarle injerencia al sindicato y a producir una profunda transformación de la fuerza

laboral a través de su heterogeneización interna que termina conformando diferentes grupos de petición alternativos al sindicato reconocido (otros sindicatos, personal no convenionado ni sindicalizado, etc).

Otro conjunto de temas de gran impacto se relacionan con a la existencia de *Objetivos Comunes* que manifiestan tener conjuntamente el sindicato, los trabajadores y las empresas. Estos objetivos expresan “propósitos compartidos” que pretenden llevar a cabo las partes y que funcionan como principios rectores para la interpretación de la normativa convencional teniendo el sindicato el deber de “colaboración y disponibilidad”. Entre los objetivos sobresalen los conceptos de: productividad, eficiencia, calidad, importancia del cliente (externos e internos), preservación armoniosa de las relaciones laborales, respeto a los procedimientos de autocomposición pactados, condiciones justas de trabajo y de remuneración, legitimidad de las respectivas aspiraciones de rentabilidad, cooperación. La idea de que empresas y asociaciones de trabajadores tengan objetivos que los unifican rompe con el reconocimiento de la posibilidad de conflictos de partes en torno al funcionamiento de la empresa y a la distribución de los ingresos e intenta instaurar la cultura de la responsabilización del trabajador sobre el proceso y una disciplina o filosofía de empresa que alude a esos objetivos comunes como principios rectores de estas últimas y que, en última instancia hacen alusión al conflicto y sus formas de tratamiento.

Respecto a esto, se hace permanente mención, en todos los casos, de la *Comisión Paritaria de Autocomposición e interpretación del CCT* que interviene con carácter conciliatorio en controversias individuales y pluriindividuales y conflictos colectivos. Este procedimiento tiene la función de disipar la intervención sindical y posponer y hasta evitar la puesta en marcha de sus medidas tradicionales de expresión en conflictos (paros sorpresivos, paros por sector funcional, etc.). En este sentido, se ratifica fuertemente la figura de la *Paz Social* que, junto con los Objetivos Comunes, aparecen en los convenios como pilares sobre los que se edifica la relación capital-trabajo. Es allí donde se apela a través de un discurso que valoriza el consenso y el diálogo, a la preservación de relaciones laborales armoniosas, canalizadas mediante la modernización de las técnicas de trabajo y de gestión. Estos artículos completan el círculo que evita las medidas de fuerza del sindicato que es coronado con la Conciliación Obligatoria de mediación ministerial. Estas cláusulas tienden a negar y a ocultar la conflictividad presente en los espacios de trabajo.

En lo que respecta a la negociación estrictamente salarial, la estructura de los salarios mantiene y se profundiza su bidimensionalidad, teniendo una parte fija y otra variable. El monto del componente variable se relaciona con parámetros muy disímiles que van de bonificaciones por productividad a adicionales por flexibilidad (como en el caso de ESSO), pasando por vales alimentarios, premios por presentismo, adicional por trabajo incómodo, etc. En cualquier caso es necesario reconocer que respecto a los CCT firmados en los años 90 (con un peso específico de los premios por productividad casi excluyente), aparece todo un grupo de adicionales diversificados que nos hablan de una nueva capacidad de negociar de los sindicatos y las federaciones. Igualmente, los adicionales que se suman al salario fijo (relacionado en la mayoría de los casos con el puesto de trabajo y la categoría laboral) constituye una parte estipulada enteramente por las empresas y que no tributan cargas sociales.

6. Palabras finales.

Este trabajo hizo foco en las formas de organizar el trabajo y de gestionarlo de algunas EMN radicadas en la Argentina, para lo cual el análisis de los CCT firmados por cada una de ellas se reveló central en la comprensión del perfil que asumen y de su impacto en el sistema de relaciones laborales local. Si bien consideramos que las normas laborales (entre las que se encuentran los CCT) no producen realidad por su sola existencia, sí creemos que el hecho de encontrarse plasmadas y homologadas estatalmente le dan un marco de formalidad que termina generando culturas de gestión particulares y de específicas formas de relacionamiento entre capital y trabajo que perduran en el tiempo. Los CCT firmados en la última década en la Argentina son una muestra de esto en la medida en que a pesar de la recuperación de la actividad económica y, por ende, de los niveles de empleo, con el consecuente recupero del poder negociador de los sindicatos, muchas de las cláusulas negociadas en la década del 90 (de las que hemos hablado en esta ponencia) permanecen intocadas en la estructura organizativa de las empresas, especialmente de las EMN

que han sabido construir sistemas de “diferenciación forzada” de gestión respecto a sus casas matrices. Esto quiere decir cualquier intento por imponer sistemas convergentes se vio matizado por las características de nuestro sistema de relaciones sociolaborales como son la importancia relativa del sindicato y de la negociación colectiva, así como la fuerte presencia estatal en estos procesos.

En este sentido, creemos que la gestión del trabajo y de los recursos humanos, a instancias de los imperativos de las EMN, se ha vuelto más estratégica y flexible (en cuanto a la planificación y la evaluación organizacionales pero también a la administración de los tiempos y las jornadas destinadas a la producción), más *cultural* (en cuanto al desarrollo de sistemas de valores, actitudes y gestión comportamental de la fuerza de trabajo) y más individualizada (teniendo en cuenta tanto la actividad de los trabajadores como su salarización y los intentos por sortear al actor sindical). Todas estas cuestiones quedan claramente plasmadas en los CCT que hemos analizado y que revisten ciertas particularidades tanto desde el punto de vista del origen del capital como de la actividad económica de la que se trata.

Por ejemplo, las empresas de origen español, muestran una clara tendencia a construir disciplinas o filosofías propias de cada firma en las que se pautan las maneras en que deben comportarse los trabajadores en forma individual y los sindicatos en tanto representantes de éstos últimos. Por otro lado, las empresas que firmaron CCT para la industria del gas, no tienen estipuladas evaluaciones del personal, al menos no formalmente; aunque sí se encuentren contempladas en los CCT firmados en los sectores automotriz y del petróleo en manos del mismo origen de capital.

Tomando como referencia algunos de los elementos señalados en los apartados sobre los estudios de EMN, se puede establecer que bajo el análisis de los CCT, se observan mayores regularidades en torno a la actividad que en relación al país de origen de la firma, que si bien se puede determinar la existencia de algunas especificidades en torno a esta última variable, se observa una mayor convergencia en ciertas prácticas en torno a la variable de la actividad.

7. 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.

Batram, T y Cregan, CH (2003) “Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence” In *The journal Industrial relations*, 45 (4) 539-545.

Bélanger, Jaques; Giles, Anthony and Grenier, Jean.. (2003). ‘Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada’. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (3): 469–85.

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

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.

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.

Drolas, Ana; Montes Cató, Juan. yPicchetti, 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.andColler, 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.andTregaskis; 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.andFerner, 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.
- 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 and Quintanilla, Javier. (2002), "Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations", en *European Journal Industrial relations*, 8, (3), 243-250.
- Ferner, Anthony and Hyman, Richard (1998), *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford, Blackwell.
- 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.
- García Calavia, Miguel. (2001) "El sindicalismo tras la reestructuraciónpropductiva" en *Papers*, (65), Barcelona.
- Gooderham, Paul, Nordhaug, Odd. yRingdal, 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.
- HalL, Peter. y Soskice David. (2001) *Varieties of capitalism.The institutional foundations of comparative advantage*.Oxford University Press. New York.
- 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 Darbshire, Owen (2000), *Converging Divergences*, ILR/Cornell University Press.
- Lamare, J; Gunnigle, Patrick; Marginson, Paul AND Murray, Gregor. (2009), "Multinationals' union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations". Ponenciapresentadaen *MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney*.

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.

Pulignano, Valeria (2006) “The Diffusion of Employment Practices of US-Based Multinationals in Europe. A Case Study Comparison of British and Italian-Based Subsidiaries” *British Journal of Industrial Relations*, 44, (3), 497–518.

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.

Rojo, Sofia, Amorín, 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 Gürrera, 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.

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. 149-17

ⁱ Los CCT conforman un cuerpo de normas que regulan las condiciones de trabajo en las empresas que deben ser homologados por el Estado, y si bien tienen una fecha de duración estipulada, también tienen la capacidad de mantenerse vigentes mientras no se negocie uno nuevo. Esto denominado “ultra actividad”, lo cual protege a los trabajadores de cualquier demora que pueda surgir en los procesos de negociación. Los CCT pueden ser firmados a nivel de actividad económica o bien a nivel de empresa con el sindicato de la actividad correspondiente (en la medida en que en Argentina no existen sindicatos de empresa). Por su parte, los acuerdos se refieren básicamente a la firma y homologación de negociaciones sobre cuestiones específicas y que tienen un límite de tiempo. A diferencia de los CCT, estos concluyen en el momento estipulado en su firma. Una gran parte de los acuerdos se refieren a modificaciones salariales.

ⁱⁱ Debe considerarse que algunos de estos CCT son renovaciones que se han hecho en el periodo bajo análisis.