



Estudios Sociales

46

Empresas transnacionales en Argentina: gestión del trabajo y estrategia hacia los sindicatos

Transnational enterprises in Argentina:
Work management and strategy towards
unions in the Argentine

*Marcelo Delfini**

Fecha de recepción: abril de 2014

Fecha de aceptación: noviembre de 2014

*Universidad de Buenos Aires

Dirección para correspondencia: mdelfini@conicet.gov.ar

Resumen / Abstract

El artículo analiza las estrategias de relaciones laborales en filiales de Empresas Transnacionales (ETN) en la Argentina. Se parte de la construcción de una tipología analítica que toma como referencia la gestión de la fuerza de trabajo y la presencia sindical en la empresa. Definimos cuatro tipos de estrategias, a partir de lo cual se busca establecer el nivel de incidencia que tienen variables como el país de origen de la ETN, el sector de actividad económica, el tamaño y el año de ingreso al mercado local. La metodología se enfocó en dos tipos de análisis, el primero de carácter descriptivo y el segundo se realiza a partir de un modelo de regresión logística que permite establecer las probabilidades que tienen las empresas de adoptar algunas de las estrategias de relaciones laborales elaboradas a partir de la tipología.

Palabras clave: representación sindical, relaciones laborales, gestión de la fuerza de trabajo, empresas multinacionales.

The paper analyzes the strategies of labor relations in Transnational Enterprises (TNE) installed in Argentina. We started with the construction of an analytical typology that takes as a reference the management of the workforce and union presence in the company. We defined four types of strategies, from which seeks to establish the level of incidence that variables such as country of origin of the TNE, the sector of economic activity, size and year of entry into the local market have on it. In methodological terms, two types of analysis are carried out, the first descriptive and the second is from a logistic regression model that allows establishing the chances that a company has of adopting some of the industrial relations strategies developed from the typology.

Key words: union representation, labor relations, management workforce, multinational enterprises.



Introducción

En los últimos cuarenta años las Empresas Transnacionales (ETN) se han convertido en actores predominantes de la economía, volviéndolas en agentes centrales para el desarrollo de nuevas relaciones laborales. La puesta en marcha de diversas prácticas llevadas adelante por estos agentes transformaron las formas de gestión y la organización del trabajo que dominaron los ámbitos laborales hasta mediados de la década de los setenta. En este marco, una amplia bibliografía ha puesto en evidencia el surgimiento de diferentes estrategias hacia los sindicatos y empleados que van desde la negociación y participación con los representantes de los trabajadores en los espacios de trabajo hasta otras que implican formas de gestión empresarial unilaterales y comprenden prácticas de carácter antisindical (Antenas, 2008; Edwards *et al.*, 2007; Muller *et al.*, 2001; Vernon y Ress, 2001; Gunnigle *et al.*, 2007).

El artículo que se presenta busca establecer las características de las relaciones laborales que se desarrollan en filiales de las ETN instaladas en Argentina, tomando como indicadores centrales la gestión de la fuerza de trabajo y la presencia sindical en los espacios de trabajo. Se intenta, además, determinar cuál es la vinculación entre las estrategias de relaciones laborales y un conjunto de variables de carácter estructural como el país de origen de las firmas, la actividad económica, el momento de inicio de las operaciones en el país y el tamaño de las filiales.

El análisis que se lleva adelante parte de las siguientes preguntas: ¿Qué prácticas de gestión de la fuerza de trabajo son implementadas por las firmas? ¿Cuáles son las estrategias resultantes en torno a las relaciones laborales? ¿Existe homogeneidad en la aplicación de las estrategias? ¿Qué variables estructurales son centrales para explicar el comportamiento de las ETN en materia de relaciones laborales?

Para alcanzar los objetivos del artículo se presenta una tipología analítica desarrollada a partir de la bibliografía y estudios previos realizados en torno a la



problemática planteada, que busca dar cuenta de las estrategias de relaciones laborales de las ETN. Posteriormente, y a partir de una encuesta de 129 casos, se efectúan dos tipos de análisis: el primero, de carácter descriptivo; el segundo se realiza a partir de un modelo de regresión logística que permite establecer las probabilidades que tienen las empresas de adoptar algunas de las estrategias de relaciones laborales elaboradas a partir de la tipología, utilizando como variables independientes el país de origen, el sector de actividad, el tamaño y el año de instalación en el mercado local.

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

Empresas transnacionales y modelo de relaciones laborales argentino

En el marco del proceso de internacionalización de la producción, las ETN se han convertido en agentes centrales de la economía mundial por el poder que sustentan, influyendo en el desempeño de las economías nacionales. Su poder 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 y hacia el año 2012 la IED a nivel mundial, llegó a 1.39 billones de dólares (UNCTAD, 2013). A su vez, según la misma fuente, en 2007, las 79 mil ETN que controlaban 790 mil filiales alrededor del mundo, generaban un valor agregado que representaba el 11% del PIB mundial. Asimismo, durante 2012, los países en desarrollo recibieron 49% de las IED realizadas a nivel global; fueron América Latina y el Caribe, junto con África, las únicas que aumentaron los flujos de inversión con relación al año anterior.

En 2012 la IED recibida en la región de América Latina y el Caribe alcanzó un nuevo récord histórico de 174.546 millones de dólares, representando el 3%

del PBI de la región. En este mismo orden, dentro de esta región, América del Sur recibió el 82% de las inversiones realizadas.

A partir de la década de los noventa la Argentina asistió a un proceso de creciente extranjerización de su economía, impactando en su estructura productiva, convirtiéndola en una de las economías más transnacionalizadas del mundo. El proceso no pudo revertirse a pesar de los cambios desarrollados en los últimos diez años en la economía doméstica. Así, según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) el número de empresas con participación de capitales extranjeros entre las 500 firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993 a 322 en 2011. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó de 62% en 1993 al 81% en 2011 (ENGE-INDEC, 2012).

En términos de presencia de ETN, las filiales que operaban en la Argentina en 2012 eran 1.719; 24% de ellas eran de origen norteamericanas, en tanto que las filiales cuyas casas matrices se encuentran en Alemania, Italia, Francia y España representaban 37%, 15% de firmas corresponden a filiales de otros países de Europa y 13% son de América Latina. En términos de actividades, 30% son firmas industriales, 36% pertenecen al sector servicio y 22% a comercio, mientras que 12% corresponde a firmas extractivas y vinculadas a la agricultura, ganadería y pesca. El conjunto de estas firmas emplea aproximadamente a 700.000 trabajadores, lo cual representa un 12% del empleo privado registrado.¹

Por otra parte, el modelo de relaciones laborales argentino se ha caracterizado por una fuerte injerencia del Estado, el monopolio de la representación que recae sobre un único sindicato por rama o actividad, el predominio de la negociación colectiva centralizada, la amplia cobertura de los convenios colectivos de trabajo (CCT) para los trabajadores afiliados y no afiliados a los sindicatos y por la presencia de sindicatos “verticales” con representación de delegados o comisiones internas en los lugares de trabajo (Palomino y Trajtemberg, 2006).² Ese modelo de relaciones laborales se encuentra vigente desde principios de la década-

¹ Estos datos surgen del registro de ETN creado por medio de la información suministrada por las diferentes cámaras de comercio bilaterales en el marco del proyecto donde se inscribe este artículo.

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



da de los cincuenta del siglo pasado, aunque con algunas modificaciones producidas a lo largo de su historia. En este sentido, la gestión de la fuerza de trabajo en la Argentina estuvo asociada a este modelo, cuya dinámica estaba marcada por una dimensión colectiva de la organización de los trabajadores a través de los sindicatos con presencia en los lugares de trabajo.

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

En la década de los noventa, dentro del desarrollo de las políticas neoliberales, se llevaron adelante procesos de negociación colectiva tendientes a la descentralización y a la introducción de prácticas flexibilizadoras para debilitar el accionar sindical. Este pasaje, a su vez, implicó un cambio en las formas de gestión de la fuerza de trabajo, donde comenzaron a proliferar mecanismos de gestión que redundaron en una mayor individualización y que estuvieron asociados a las nuevas formas de “gestión de recursos humanos” (Senén, 2006; Tomada, 1999).

Perspectivas de abordajes sobre las relaciones laborales en empresas ETN

Existen diferentes dimensiones a partir de las cuales son explicados el desarrollo de las prácticas de empleo y relaciones laborales en ETN. Así, Edwards *et al.* (1999) dan cuenta de la existencia de cuatro indicadores de carácter estructural que se encuentran presentes en los estudios sobre relaciones laborales en ETN y a través de las cuales se busca determinar la incidencia que tienen en los dispositivos laborales de las empresas. El primero de estos elementos es la incidencia del país de origen sobre las prácticas laborales en cada una de las subsidiarias. El siguiente elemento se vincula con la actividad desarrollada por la empresa, su integración y estandarización de la producción, siendo menor el nivel de autonomía, cuando mayor sea el grado de integración. El tercero de los elementos es la estructura de la competencia de la firma a nivel internacional. Los estudios obser-



van que la incidencia de la matriz sobre las subsidiarias será mayor en los casos en los 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 condicionará los métodos de las firmas. De esta manera, la compra o fusión de una empresa local por parte de la ETN permitirá que esta se organice sobre estructuras preexistentes, las cuales condicionarán o retrasarán la incorporación de nuevas prácticas de gestión. Contrariamente, la incorporación de la ETN a partir de una inversión de tipo *greenfield* posibilitará la imposición de sus métodos en los marcos institucionales que regulan las actividades que se desarrollan (Edwards *et al.*, 1999).

Por otra parte, dentro de los estudios que se han desarrollado sobre la gestión de la fuerza de trabajo y relaciones laborales en ETN, no existe un marco teórico único, sino una proliferación de abordajes. No obstante, es posible agruparlos de acuerdo con dos grandes ejes temáticos: por un lado, el vinculado a las relaciones laborales y por otro la gestión de recursos humanos próxima a la literatura sobre *management*.

Los análisis sobre relaciones laborales concentran su atención en la estructura de la negociación colectiva, la presencia de la representación sindical en las empresas y los mecanismos de identificación de los trabajadores con sus representantes, entre otros aspectos. Estos estudios tienden a observar las diferencias existentes en torno a las prácticas de relaciones laborales en los espacios de trabajo, los cambios operados y la influencia del país de origen de la ETN, como así también los mecanismos de adaptación. En este sentido, analizan las relaciones entre los actores intervinientes (sindicatos y empresarios) y su influencia en implementación de las prácticas de empleo 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 hicieron 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 tanto, los estudios concentrados en la gestión de recursos humanos buscan dar cuenta de diversos modelos y prácticas de empleo que involucran temas como la promoción y búsqueda de eficiencia, la capacitación para mejorar el desempeño, diversas modalidades de organización del trabajo y el compromiso (identificación, fidelización) con los objetivos corporativos. Al respecto, Goodherham *et al.* (1998) distinguen dos grandes sistemas de gestión: el “instrumen-



tal” (*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.

Estos estudios, a su vez, tienden a observar la confluencia de prácticas de recursos humanos a través de las ETN y su extensión en diferentes subsidiarias de las firmas (Rosenzweig y Nohria, 1994), como así también los efectos del país de origen sobre las filiales (Ferner, 1997; Ferner *et al.*, 2004 y Pudielko y Harzing, 2007).

Otra perspectiva busca unificar el campo de estudio integrando las relaciones laborales y la gestión de la fuerza de trabajo en las firmas. Esta confluencia da como resultado una perspectiva amplia de las relaciones laborales, en la medida en la que comprenden las formas de gestión de la fuerza de trabajo y de organización del trabajo entre las empresas y en el interior de cada una de ellas, las regulaciones que permiten procesarlas, el nexa que vincula a los trabajadores y empleadores y el desarrollo de la relación entre los actores intervinientes. Así comprendida, la relación laboral incorpora a la gestión de la fuerza de trabajo como elemento central que permite dar cuenta de las características que asume la relación laboral en los espacios de trabajo (Bilbao, 1999).

A su vez, esta concepción de las relaciones laborales, toma en consideración los diferentes niveles en los que se inscriben. Por una parte, se encuentran las relaciones “micro” enclavadas en el espacio de la empresa, las estrategias desplegadas en esa instancia y la dinámica adquirida por esas relaciones en el plano del proceso productivo. El segundo nivel “meso” se encuentra vinculado con el ámbito de las actividades productivas y hace referencia a actores como sindicatos sectoriales, cámaras empresarias y sus relaciones. Por último, el nivel “macro” se integra en las relaciones laborales a partir de las configuraciones socio-económicas que se desenvuelven en cada periodo histórico y que condicionan la forma de desarrollo de las relaciones en los otros niveles, pero además integra, a través del Estado, a la diversidad de intereses que lo componen.

Las estrategias en las ETN hacia la representación sindical

Los estudios sobre las prácticas de gestión hacia los sindicatos en las ETN indican la necesidad de observar las motivaciones que conducen a la empresa a establecer estrategias hacia este actor. Esta problemática se intentó abordar desde la pers-



pectiva de la racionalidad limitada (Cooke, 2003) que asume que las firmas multinacionales tratan de optimizar la rentabilidad y así obtener un mayor rendimiento de la fuerza de trabajo, mientras que los sindicatos tratan de actuar de manera de maximizar los beneficios de los trabajadores. Así, los gerentes evalúan la opción de evadir la presencia sindical o reconocerla con criterios relacionados al impacto en el rendimiento de la operativa de la filial. Sin embargo, la decisión puede estar condicionada por el modelo de relaciones laborales del país de instalación, sus normas, sus leyes y su historia.

En tanto, la literatura internacional sobre gestión de recursos humanos ha intentado mostrar el impacto negativo de la sindicalización en el desempeño de las firmas (Freeman y Medoff, 1984). En la evaluación de esta literatura, Roche y Turner (1998) ponen de manifiesto que la sindicalización ha reducido la rentabilidad de las empresas manufactureras de EE.UU., por lo que se deduce que las ETN atribuyen una serie de inconvenientes a tener representación sindical. Entre otras cosas, el aumento de los costos laborales, la protección de los trabajadores, la menor flexibilidad y sensibilidad al cambio y un clima antagónico entre la empresa y los trabajadores serían los factores que impulsarían a las ETN a evitar la representación gremial (Flood y Toner, 1997). Además, la presencia sindical puede ser considerada, desde este punto de vista, como un elemento que traba la posibilidad de homogeneizar las prácticas de gestión en las diferentes subsidiarias (Gunnigle *et al.*, 2005).

Desde la década de 1980, diferentes perspectivas han analizado la gestión de la fuerza de trabajo y su impacto sobre las representaciones sindicales, dando lugar a numerosos estudios que han expuesto las prácticas hacia los sindicatos en los diferentes niveles que integran las relaciones laborales.

Algunos se concentraron en la observación de las condiciones brindadas por el modelo de relaciones laborales en un nivel macro, estableciendo el efecto de las leyes y normas a favor de las prácticas antisindicales y son utilizadas por los empresarios en los espacios de trabajo (Gall, 2010). Otros estudios, en cambio, han puesto el acento sobre las diferencias existentes entre las empresas de nueva y vieja instalación, observando que entre las primeras había un claro predominio por evitar la intervención sindical en los espacios de trabajo. En este sentido, y en el marco de las reformas liberales, las firmas de nueva instalación y vinculadas con nuevos sectores de alta tecnología buscaron mecanismos para evitar la representación gremial en esas firmas (Gunnigle *et al.*, 2007). Una muestra de ello es la extensión del fenómeno denominado como *double breasting*. Esta práctica, surgida en la actividad de la construcción en EE.UU., fue posteriormente trasladada a diferentes sectores de actividad y consiste básicamente en una repre-



sentación sindical heterogénea al interior de una misma firma, por lo cual la presencia del sindicato no se verifica en la totalidad de los establecimientos o plantas. La estrategia dio lugar a la apertura de nuevos establecimientos con el fin de imponer un formato de representación que pudiera escapar a las organizaciones sindicales (Gunnigle *et al.*, 2007).

Bajo estas lógicas se han llevado adelante un conjunto de análisis que buscaron dar cuenta de las prácticas antisindicales desarrolladas por las firmas transnacionales, ubicando a las empresas de origen estadounidense como las firmas donde se despliega con mayor énfasis la práctica del *double breasting*. En esta línea, Gunnigle *et al.* (2007), observan el comportamiento antisindical de las firmas estadounidenses radicadas recientemente en Irlanda, donde se destaca el incremento de la evasión sindical, a partir de inversiones tipo “Greenfield”. En este sentido, el comportamiento antisindical radicaría en la creación de las condiciones deseadas por las casas matrices a fin de ubicarse comparativamente en una situación ventajosa en la competencia por la IED a sabiendas que la ausencia sindical forma parte de esas condiciones (Gunnigle *et al.*, 2007).

Otros estudios sobre las estrategias hacia los sindicatos han puesto de relieve la integración de los diferentes niveles. En este sentido, tanto los factores “macro”, que generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de las prácticas antisindicales, como los elementos relativos al interior de la firma, vinculados a las formas de gestión, inciden en la desvinculación de los trabajadores respecto de los sindicatos o bien, no posibilitan la intervención de éstos últimos en los ámbitos laborales.

Estos estudios ponen en evidencia el conjunto de normas que conducen a una pérdida de poder de los sindicatos y muestran las estrategias antisindicales desarrolladas a partir de los procesos de tercerización, cierre de empresas, contratos diferenciales para los empleados, políticas agresivas hacia los sindicatos, políticas de selección y reclutamiento de personal y el impedimento de incorporar personal con trayectoria ligada a las organizaciones sindicales (Cooper *et al.*, 2009). En esta dirección, otros análisis han puesto de manifiesto el efecto de la incorporación de ciertas formas de gestión de la fuerza de trabajo como estrategias antisindicales, que buscarían interferir en la relación entre representantes y representados en el nivel de la empresa (Batram y Cregan, 2003; Dundon *et al.*, 2006).

Así, la crisis de la relación salarial fordista, a mediados de la década de los setenta, abrió paso a nuevas formas de relaciones entre trabajadores y empresarios, las cuales se desarrollaron en el marco de las políticas neoliberales vinculadas al



proceso de mundialización. Al respecto, si en el régimen fordista se buscaba obtener el consenso de los trabajadores por medio de las negociaciones y acuerdos con los sindicatos sobre los aspectos de la gestión de la fuerza de trabajo, a medida que el tejido normativo, formal e informal, se densifica, desde la óptica empresarial empieza a extenderse el convencimiento de que ese tejido limita en exceso los márgenes de decisión (Alòs Moner, 2008).

En este sentido las empresas han adoptado prácticas que han tendido a individualizar las relaciones laborales, a desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar a los sindicatos y las solidaridades generadas en los espacios de trabajo. Las estrategias puestas en juego por las empresas para llevar adelante este proceso de individualización de las relaciones laborales comenzaron con la división de las empresas en múltiples unidades productivas y la aplicación de distintas formas contractuales para debilitar el poder sindical (Calderón y López, 2010; Delfini, 2010).

A estas prácticas se incorporaron nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo que generalmente se les denomina “gestión de recursos humanos” y que buscan generar una subjetividad del trabajador tendiente a estructurar solidaridades cuyo marco de referencia sea la empresa. De esta manera, frente al componente colectivo y de clase asociado a la negociación colectiva, la “gestión de recursos humanos” enfatiza la relación contractual individualizada; frente a la formalización del convenio colectivo y su detallada regulación de condiciones de empleo, la gestión de recursos humanos plantea su gestión individualizada y variable; frente a la estabilidad en el empleo y los mercados internos de trabajo, la gestión de recursos humanos pregonaba una relación contractual contingente; en definitiva, se persigue que los derechos laborales en la empresa sean sustituidos por la concesión o la decisión empresarial (Alòs Moner, 2008). Se abre así un conjunto de dispositivos tendientes a configurar una relación entre empleador y trabajador sin mediaciones.

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

En el marco de estas formas de gestión de la fuerza de trabajo asoman un conjunto de estrategias que se encuentran en el centro de la construcción de las rela-



ciones laborales en la firma. Estas, que buscan dominar el escenario en la empresa son principalmente aquellas asociadas con la comunicación hacia los empleados, mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, participación de los trabajadores, mecanismos de selección de personal, capacitación para la implicación, evaluación de desempeño y pagos por rendimiento, entre otros (Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003, Lavelle *et al.*, 2010; Dundon *et al.*, 2006; Cooper *et al.*, 2009; Delfini y Erbes, 2011).

En relación con estas acciones empresariales que intentan abrir canales de comunicación con los trabajadores, se desarrollan diferentes perspectivas que van desde las que pregonan una comunicación directa con los empleados, evadiendo la presencia sindical, hasta las que mantienen la interlocución indirecta y avalan la representación gremial en la empresa.

En sintonía con esto, varios estudios han podido establecer la existencia de diferentes estrategias en torno de la comunicación de las firmas con los trabajadores y, en términos generales, suelen destacar cuatro estrategias claras. Así, una primera estrategia es denominada “indirecta”, según la cual en la comunicación hacia los trabajadores prevalece la interlocución con la representación gremial; la segunda estrategia tiene que ver en realidad con una ausencia de ella, por lo cual se la suele denominar como “minimalista”; la tercera estrategia es “directa” y en ella predomina una comunicación sin mediaciones con los empleados; en tanto que una cuarta estrategia puede ser caracterizada como “dual” en la medida coexisten instancias directas e indirectas de comunicación (Lavelle *et al.*, 2010; Tuselman *et al.*, 2003).

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

Otros de los elementos característicos que incorporan la gestión de recursos humanos es el pago por rendimiento vinculadas a las evaluaciones de desempeño. Las formas de pago por rendimiento especialmente los basados en la evaluación del desempeño, reflejan una orientación esencialmente individualista que limita severamente la participación sindical heterogeneizando los colectivos laborales (Gunnigle, 1995; Delfini, 2010).

Datos y metodología

El análisis que se presenta se inscribe en una metodología cuantitativa de abordaje y es el resultado de una encuesta aplicada a 129 filiales de ETN en Argentina, entre los meses de mayo y octubre de 2013.³ Si bien, la definición de ETN es compleja y tiene diversas conceptualizaciones, para el desarrollo de nuestra investigación hemos tomado el concepto convencional que define a las ETN como aquellas que tienen participación económica en más de un país. El punto de partida para la realización de este trabajo fue el registro de las filiales y subsidiarias locales de las ETN con actividad en Argentina, lo que posibilitó, posteriormente, la aplicación de la encuesta. Esta fue aplicada solamente en filiales locales con casas matrices en EE.UU. y Europa y con más de 50 empleados. Esta última condición es debido a que en ellas, por la legislación laboral, podrían tener más de dos delegados y, a su vez, suele establecerse una mayor presencia sindical que en empresas de menor tamaño.

Las firmas relevadas fueron categorizadas tomando como referencia la localización de la matriz, el sector de actividad, el tamaño y el año de inicio de las operaciones en la Argentina, dado que estas variables posibilitarían explicar el comportamiento de las ETN en términos de gestión de relaciones laborales.

A partir de estos elementos, la muestra de empresas seleccionadas tuvo las características que se presentan en el cuadro 1. Al respecto, las filiales de EE.UU. representan 43% de la muestra,⁴ en tanto que el sector industrial es el de mayor relevancia. En este mismo orden, debe marcarse que fue dividido el sector servicios entre aquellas actividades pertenecientes al sector de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y los servicios tradicionales, por tratarse el primero, de una actividad en expansión en los últimos años en Argentina, cuya particularidades laborales han sido señaladas en numerosos artículos académicos (Castells, 1997; Castillo, 2007; Montes, 2010) y que en este trabajo queremos analizar de forma comparativa a otros sectores. En relación al tamaño de las empresas, se tomó el número de empleados para su definición, así, se elaboraron tres categorías, cuadro 1.

³ Se trata de una muestra no probabilística, pero que se estratificó en torno al sector de actividad de las firmas, aunque solo se incluyeron empresas de los sectores analizados y se haya dejado al margen al sector primario, debido a que no formaba parte de los objetivos analíticos del proyecto. La estratificación se realizó con la base de datos construida en el marco del proyecto (ver nota 2) a partir de lo cual se seleccionaron empresas en cada uno de los estratos. Asimismo la encuesta fue realizada por medio de Skype y/o teléfono a personal de recursos humanos.

⁴ La categorización realizada de la variable "País de origen" obedece a uno de los objetivos del proyecto de investigación, el cual consiste en comparar empresas en torno a estas tres categorías.

Cuadro 1. Característica de la muestra según localización de la casa matriz, sector, tamaño y año de instalación

País de origen	%	n
EE.UU.	43	56
Alemania	18	23
Otros de Europa	39	50
Sector		
Industrial	40	51
TIC	14	18
Servicio	31	40
Comercio	15	20
Tamaño		
Hasta 200 empleados	40	51
Entre 201 y 700	30	39
Más de 700	30	39
Año de inicio de actividades		
Antes de 1988	33	42
Entre 1989 y 2000	44	57
Desde 2001	23	30

Fuente: elaboración propia con base en encuesta de ETN Proyecto UBACyT.

Para poder seguir adelante con el análisis, y a partir de los elementos teóricos presentados se construyó una tipología analítica. La confección de la tipología de las estrategias, de las ETN sobre relaciones laborales se realizó tomando en consideración dos elementos centrales, a saber, la gestión de la fuerza de trabajo y la presencia sindical en los espacios de trabajo.

El indicador de la gestión de la fuerza de trabajo se definió a partir de tres dimensiones: participación, comunicación y evaluación de desempeño. Para la participación se tuvo en cuenta la existencia en las empresas de sistemas tales como grupos Kaizen, de calidad y/o de resolución de problemas. En el caso de la comunicación, se tuvieron en cuenta los aspectos relacionados a la información brindada a los empleados. Al respecto, la encuesta aplicada a las ETN consideraba cinco elementos posibles de ser informados a los trabajadores. De esta manera, se tomó como una comunicación positiva si, al menos se les informaba sobre tres de ellos, mientras que por debajo de esa cantidad se consideró negativa. En el caso de la evaluación de desempeño, se tuvo en cuenta, más allá de su existencia, si esta implicaba la obtención de pagos extraordinarios por parte de la firma.



Tomando en consideración estas dimensiones para la construcción del indicador sobre gestión de la fuerza de trabajo se estableció que cuando dos o más de estas se encontraban presentes en la empresa, existía una aplicación extendida de las prácticas de recursos humanos, mientras que, la aplicación parcial hacía referencia a la implementación de una o ninguna de estas dimensiones. Por su parte, la presencia sindical se definió a partir de la representación sindical en la firma, específicamente a través de la existencia o no de delegados gremiales, tomando en consideración que en el caso de las empresas pueden tener presencia sindical a partir de tener diez empleados y que entre 50 y 100 empleados puede haber dos delegados. De esta manera quedaron constituidas cuatro estrategias de relaciones laborales (cuadro 2).

Cuadro 2. Estrategias de relaciones laborales

Presencia sindical	Gestión de la fuerza de trabajo:	
	Aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos	
	Extendida	Parcial
Sí	Adaptativa	Tradicional
No	Antisindical	Jerárquica

Fuente: elaboración propia.

De la relación entre una gestión de la fuerza de trabajo con aplicación extendida de prácticas de recursos humanos y la presencia de delegados se deriva una lógica “adaptativa”, donde la aplicación de las prácticas se desarrollan en un contexto de negociación con las representaciones sindicales. Cuando las prácticas de gestión de recursos humanos se imponen sin presencia sindical se desarrolla una estrategia “antisindical”.

Por su parte, cuando la gestión de la fuerza de trabajo se caracteriza por la aplicación parcial de prácticas de recursos humanos y con presencia sindical, se consideró como estrategia “tradicional”. Mientras tanto, similares rasgos asociados con la gestión de la fuerza de trabajo pero sin representación gremial en la firma, se estableció como un tipo “jerárquico”.

Para analizar los datos, se utilizaron dos recursos. El primero de carácter descriptivo, para poder observar como se distribuye las diferentes estrategias de relaciones laborales entre las firmas de la muestra. El segundo de los recursos utilizados es un modelo logístico binomial que permite predecir o explicar una variable dependiente binaria a partir de una o más variables independientes. Este tipo de modelos analizan la probabilidad de ocurrencia o no de un evento, dado un conjunto de factores. El análisis de regresión logística binaria es particularmente útil

cuando se busca predecir la presencia o ausencia de una característica particular (Tuselmann *et al.*, 2006). En este sentido, la significatividad y el signo del β aportan información cualitativa acerca de la importancia que adquiere cada una de las variables independientes sobre la variable dependiente.

Las variables dependientes se encuentra conformada por las dimensiones surgidas de la tipología (Jerárquica, Adaptativa, Tradicional y Antisindical). De esta manera, se conforman cuatro variables dicotómicas, cada una de las cuales asume valor 0 cuando la empresa no adopta la estrategia considerada y 1 en caso contrario. Se realizaron, posteriormente, cuatro modelos, uno por cada una de las estrategias surgidas. Por su parte, como variables independientes se tomaron las vinculadas al país de origen de la ETN, el sector, la cantidad de empleados y el año de inicio de las actividades, las cuales se analizan por medio de variables *Dummy*, que hace necesario considerar una categoría de referencia para cada una de ellas.⁵

Cuadro 3. Variables dependientes para el modelo de regresión logístico

Variables Dependientes		Denominación
Adaptativa	0	No Adaptativa
	1	Adaptativa
Tradicional	0	No Tradicional
	1	Tradicional
Antisindical	0	No Antisindical
	1	Antisindical
Jerárquica	0	No jerárquica
	1	Jerárquica

Fuente: elaboración propia.

Las relaciones laborales en las filiales de ETN en Argentina

En este apartado se analizan las distintas estrategias desarrolladas por las ETN en la Argentina, así como también la importancia que adquieren diferentes variables estructurales a partir del modelo logístico.

El cuadro 4 da cuenta del indicador de gestión de fuerza de trabajo, a partir de la aplicación de estrategias de recursos humanos, así como de cada una de las variables que componen dicho indicador y de la presencia sindical en la firma.

⁵ Las categorías de referencia son las primeras de cada una de las variables del cuadro

De esta manera se destaca que 67% de las empresas aplica estrategias vinculadas a la gestión de recursos humanos, siendo las ETN de EE.UU. donde estas prácticas se encuentran más extendidas (79%) como así también en el sector de las TIC (78%) y las firmas con presencia en Argentina anterior a 1988 (74%), no habiendo diferencias significativas en torno al tamaño de la empresa. En cuanto a las variables que componen el indicador de gestión de la fuerza de trabajo se destaca la comunicación (78%) seguida de la participación de los trabajadores, siendo la evaluación de desempeño la de menor aplicación entre las firmas de la muestra (48%).

Por su parte, 53% de las filiales locales cuenta con presencia sindical, destacándose las empresas industriales (84%) y en menor medida las firmas de más de 700 empleados (80%), las ingresadas al mercado local luego del 2001 (67%) y las europeas (64%). En tanto que la menor presencia sindical, se da en aquellas firmas pertenecientes al sector de TIC, como así entre las empresas de EE.UU., las de menos de 200 empleados y las integradas al mercado local entre 1989 y 2000 (cuadro 4).

Cuadro 4. Aplicación de estrategias de recursos humanos, prácticas de gestión y presencia sindical según variables estructurales en porcentaje

País de origen	Aplicación de Estrategias de RR HH	Eval. desemp.	Particip.	Comunic.	Presencia sindical
EE. UU.	79	37	69	82	41
Alemania	70	35	61	83	57
Otros de Europa	52	63	55	70	64
Sector					
Industrial	65	34	78	69	84
TIC	78	67	77	78	28
Servicio	60	48	43	83	38
Comercio	75	65	50	90	25
Tamaño					
Hasta 200 empleados	62	43	53	80	33
Entre 201 y 700	69	44	62	74	51
Más de 700	69	58	74	77	80
Año de inicio de actividades					

Antes de 1988	74	52	64	81	62
Entre 1989 y 2000	63	47	54	79	39
Desde 2001	63	41	76	70	67
Total	67	48	62	78	53

Fuente: elaboración propia con base en encuesta de ETN Proyecto UBACyT.

Para profundizar en el estudio de este conjunto de empresas con el modelo de regresión logístico, se puede tomar como punto de partida, las formulaciones realizadas en torno a la ETN, a partir de lo cual, se esperaría que las firmas estadounidenses desarrollen estrategias antisindicales o jerárquicas, mientras que en las empresas europeas existiría una mayor probabilidad de generar estrategias adaptativas o tradicionales. A su vez, este tipo de estrategias también son esperables en la actividad industrial, por encima de otros sectores, y entre las que tienen mayor tamaño relativo. Por su parte, las empresas de mayor antigüedad evidenciarían un mayor grado de integración al sistema de relaciones laborales argentino.

Avanzando en el análisis, se destaca, a partir de la integración de las dos dimensiones, el predominio de la estrategia “antisindical” (35%), seguida por la “adaptativa” (32%), mientras que la estrategia “jerárquica”, es la de menor peso relativo, alcanzando 12% de la muestra. En este mismo orden se observa que entre las firmas de EE.UU. sobresalen las que aplican estrategias antisindicales (48%), mientras que entre las firmas de Europa se destacan aquellas con presencia sindical, tanto la estrategia tradicional como la adaptativa, alcanzando 32% de los casos. En relación con el sector de actividad, se puede destacar la prevalencia entre las firmas TIC y de comercio de estrategias antisindicales (67% y 60% de los casos, respectivamente), en tanto que 55% de las firmas industriales tienen una estrategia adaptativa. Por otra parte, entre las empresas más pequeñas se destacan la estrategia antisindical, teniendo las empresas de mayor tamaño prácticas vinculadas a la adaptativa. En torno al ingreso al mercado local, se observa que entre las firmas lo hicieron entre 1989-2000 prevalecen estrategias antisindicales, a diferencia de las incorporadas a partir de 2001, donde predominan las adaptativas (cuadro 5).

Tomando como referencia el modelo logístico binario, se puede observar las relaciones entre las variables estructurales y las variables dependientes. En primer término, debe marcarse que los modelos correspondientes a cada una de las estrategias se ajustan bien a los datos, tomando en consideración que los coeficientes de las pruebas de HosmerLemeshow para evaluar la bondad del ajuste, no son significativos y se acercan a 1.

Cuadro 5. Estrategias de relaciones laborales en porcentaje por país y modelo de regresión logístico binario

Variables dependientes	Jerárquica (12%)				Tradicional (21%)				Antisindical (35%)				Adaptativa (32%)			
	%	B	E.T	Exp (B)	%	B	E.T	Exp (B)	%	B	E.T	Exp (B)	%	B	E.T	Exp (B)
País de origen																
EE. UU.	11			11	48			30								
Alemania	9	-,550	0,942	0,5767	21	0,781	0,695	2,183	35	-0,135	0,663	0,874	35	-0,184	0,637	0,8319
Otros de Europa	16	,741	0,684	2,0979	32	1,202	0,556	3,327**	20	-1,466	0,544	0,230***	32	-0,234	0,498	0,7914
Actividad																
Industria	6			29	10			55								
TIC	5	-,173	1,2524	0,841	17	-0,993	0,851	0,370	67	4,213	1,015	67,548***	11	-2,755	0,882	0,063***
Servicio	22	1,564	0,7906	4,778	18	-0,532	0,549	0,587	40	1,636	0,642	5,135***	20	-1,314	0,521	0,268**
Comercio	15	,684	0,9888	1,981	10	-0,926	0,903	0,396	60	2,268	0,785	9,663***	15	-1,322	0,793	0,266*
Empleo																
Hasta 200 empleados	22			16	45			17								
Entre 201 y 700	8	-1,927	0,8265	0,1455*	23	0,250	0,600	1,283	41	0,801	0,590	2,227	28	0,231	0,577	1,260
Más de 700	5	-1,168	0,8987	0,3109	26	0,160	0,620	1,174	15	-2,127	0,899	0,119**	54	1,475	0,605	4,371**
Año de instalación																
Antes de 1988	5			21	33			41								
Entre 1989 y 2000	21	1,875	0,8598	6,522**	16	-0,317	0,556	0,728	40	-0,005	0,534	0,995	23	-0,651	0,508	0,521
Desde 2001	6	,605	1,0927	1,832	30	0,491	0,595	1,633	27	-0,874	0,684	0,417	37	-0,192	0,576	0,825
-2 log de la verosimilitud			76,07				117,786					114,970				128,365
R cuadrado de Nagelkerke			0,280				0,139					0,457				0,316
Prueba de Hosmer y Lemeshow			0,767				0,843					0,696				0,881

Fuente: elaboración propia con base en encuesta a ETN. Proyecto UBACyT. N=129. Nivel de significancia: *** significativo al 1%, ** significativo al 5%, * significativo al 10%.

Analizando las diferentes estrategias desplegadas por las filiales de ETN en la Argentina, se observa que el año de instalación es la variable de menor impacto al momento de explicar las estrategias de las firmas, ya que solamente se observa que las empresas que ingresaron al mercado local entre 1989 y 2000 presentan nivel de significancia, dentro de la estrategia jerárquica. Por el contrario, la actividad, el país de origen y el tamaño de las firmas, en distinta medida, son las variables que explicarían las estrategias desplegadas por el conjunto de las empresas que componen la muestra.

El cuadro de referencia arroja algunas conclusiones que destacan en el marco de los trabajos académicos citados a partir del signo (positivo o negativo) del coeficiente B y del nivel de significancia que tienen cada una de las categorías.

Como se observa, la estrategia jerárquica se ve influenciada por el tamaño de las empresas como por el año de instalación. En este sentido, las probabilidades de adoptar una estrategia de este tipo disminuye cuando las empresas tienen entre 201 y 700 empleados, en tanto que estas probabilidades aumentan cuando se trata de ETN ingresadas al mercado local entre 1989 y 2000. Por su parte, la estrategia de carácter tradicional se ve afectada por el país de origen, siendo que existen mayores probabilidades de adoptar esta estrategia entre las otras firmas de Europa.

En cuanto a la estrategia antisindical, la misma se encuentra influenciada, tanto por el país de origen como por la actividad y el tamaño. Al respecto, las probabilidades de adoptar una estrategia antisindical es menor entre los países de Europa en relación a las de EE.UU., mientras que la actividad es un elemento de suma importancia para explicar este tipo de estrategias. Así, las posibilidades de llevar adelante una estrategia de este tipo, aumenta en todos los sectores analizados en comparación con la industria, en tanto que son menores las probabilidades en las empresas de mayor tamaño.

En contraparte, la estrategia adaptativa se encuentra influenciada por la actividad y en menor medida por el tamaño. Al respecto, las probabilidades de adoptar esta estrategia disminuyen en todas las actividades en relación a la categoría de referencia y aumenta la probabilidad de tenerla, entre las firmas grandes.

Conclusiones

Los estudios sobre ETN y sus filiales locales han mostrado, entre otros rasgos, la influencia que pueden tener diferentes variables sobre las estrategias hacia los trabajadores y sus representantes. En este sentido, el análisis presentado tomó en consideración las variables de país de origen, sector de actividad, tamaño y año de instalación

para establecer el grado de influencia sobre las relaciones laborales adoptadas por el conjunto de estas firmas. A partir de ello, se buscó dar cuenta de las estrategias llevadas adelante por las filiales de ETN de Argentina, las cuales fueron abordadas a partir de la construcción de una tipología analítica que tomó en consideración dos elementos centrales como, la presencia sindical y la gestión de la fuerza de trabajo.

Se pudo observar que las estrategias adoptadas por las ETN difieren de acuerdo a las características estructurales de las firmas. En primera instancia puede establecerse que el año de instalación no permite explicar las estrategias desarrolladas por las firmas. Por el contrario, las restantes variables muestran un nivel de significación importante que posibilita establecer algunas conclusiones sobre la operatoria de las ETN.

El sector de actividad como variable independiente fue el que mostró tener mayor preponderancia al momento de explicar las estrategias empresarias. Así, entre las firmas TIC son predominantes las estrategias vinculadas a la ausencia de representación gremial en comparación con la variable de referencia (“Industria”). De manera similar, en el resto de los sectores de actividad también tienden a incentivarse estrategias caracterizadas por la ausencia de representación sindical en los ámbitos laborales y por la incorporación de una gestión vinculada a los recursos humanos, especialmente cuando se las compara con las firmas industriales. En este sentido, los datos presentados confirman lo sostenido por una numerosa bibliografía en torno a la relación existente entre los sectores predominantes de la economía (servicios y comercio) y la caída del poder sindical, en la medida que las firmas de las diferentes actividades, no industriales tienden a desincentivar las prácticas sindicales (Hyman, 1996; Fernández, 2010).

Trabajos realizados sobre ETN en Irlanda ponen en evidencia cómo este conjunto de empresas vinculadas al sector comercio y servicio, buscan establecer relaciones con los trabajadores sin la mediación de los sindicatos (Dundon *et al.*, 2006; Lavelle *et al.*, 2010). Por su parte, un análisis sobre ETN en México muestra también el bajo nivel de incorporación sindical en las empresas de servicios, más allá de las diferencias existentes en torno al marco que brinda las relaciones laborales de este país (Carrillo y Gomis, 2011). Lo que pone en evidencia que más allá de las instituciones locales que definen en parte las estrategias de las empresas, existe una tendencia a desplazar a los sindicatos como mediadores entre las firmas y los trabajadores. En torno al país de origen, se observa una divergencia de prácticas que parecería estar determinada por la ausencia sindical y por la incorporación de dos prácticas vinculadas a la gestión de recursos humanos (67% de los casos corresponde a una aplicación extendida de gestión de recursos humanos). En este sentido, la probabilidad de que las firmas pertenecientes a “otros de Europa” tengan



una estrategia tradicional, por encima de las de EE.UU. refuerza las formulaciones expresadas en torno a las lógicas antisindicales de las empresas de EE.UU., lo cual queda claramente refrendado por las menores probabilidades de desarrollar una estrategia antisindical en las firmas de otros países europeos. Los elementos presentados evidencian la heterogeneidad existente en torno a la influencia del país de origen con respecto a la aplicación de las estrategias hacia los trabajadores, lo que implica que no se exportan hacia otras firmas las lógicas antisindicales fomentadas por las empresas de EE.UU. aunque, en las medidas de las posibilidades regulatorias, las empresas de este país despliegan las lógicas que suponen la ausencia de representación sindical en el espacio de trabajo.

El tamaño muestra cierta importancia a la hora de explicar las estrategias adaptativas y antisindicales de las ETN, siendo clave para explicar estos comportamientos la presencia sindical en la firma. De esta manera, se pudo observar que las grandes firmas tienden a tener mayores probabilidades de adoptar estrategias adaptativas y menores probabilidades de tener lógicas antisindicales. Esto puede explicarse por dos elementos. Primero, por ser estas donde se despliegan, por encima de las más pequeñas, las formas de gestión vinculadas a los recursos humanos y segundo, porque son en estas firmas donde aparece con mayor fortaleza la presencia sindical. En estudios realizados anteriormente sobre el sector automotriz, se muestra que las empresas de mayor número de empleados es donde la presencia sindical predomina sobre las otras y hace que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo sea negociada con los representantes sindicales (Delfini, 2010)

En síntesis, de acuerdo a lo manifestado a lo largo del artículo, se puede establecer la ausencia de una convergencia de las formas de gestión de las relaciones laborales de las firmas en la medida que las estrategias de las ETN dependen del país de origen y con mayor relevancia, del sector de actividad. En la medida de las posibilidades dadas por los modelos de relaciones laborales locales, las firmas buscan exportar sus prácticas de empleo a las filiales, como lo muestra las características que prevalecen entre las ETN de origen estadounidense. No obstante, el sector de actividad donde se incorpora la empresa, tiene una relevancia central al momento de explicar las prácticas desarrolladas por las firmas. De esta forma, puede incorporarse la idea que en los sectores vinculados a la industria se establecen las dinámicas donde la presencia sindical sigue siendo predominante y las relaciones que allí se desarrollan se encuentran mediadas por la acción de este tipo de actores, en tanto que en el resto de las actividades, la representación sindical aparece más difusa y con una fuerte penetración de las estrategias vinculadas a la gestión de recursos humanos.

Bibliografía

- Alòs, R. (2008) "Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva" *Cuadernos de relaciones laborales*. Vol. 26, núm. 1, pp. 123-148.
- Antenas, J. (2008) "Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia nuevas formas de solidaridad internacional? *Cuadernos de relaciones laborales*. Vol 26, núm. 1, pp. 35-55.
- Bélanger, J., Giles, A y J. Grenier (2003) "Patterns of corporate influence in the host country: A study of ABB in Canada" *International Journal of Human Resource Management*. 14 (3) pp. 469-85.
- Bilbao, A. (1999) "La globalización y las relaciones laborales" *Cuadernos de relaciones laborales*. Vol. 15, núm. 1, pp. 123-137.
- Batram, T. y Ch. Cregan (2003) "Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence" *The Journal Industrial relations*. Vol. 45, núm. 4, diciembre 2003, pp. 539-545.
- Calderón, J. y P. López (2010) "Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales" *Sociología del trabajo*. Núm. 62, pp. 2-26.
- Castells, M. (1997) *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid, Alianza.
- Castillo, J. (2007) *El trabajo fluido en la sociedad de la información. Organización y división del trabajo en las fábricas del software*. Madrid, Miño y Dávila.
- Cooke, W. (2003) "The influence of industrial relations systems factors on foreign direct investment" en W. N. Cooke (ed.) *Multinational Companies and Global Human Resource Strategies*. Westport, CT, Quorum Books.
- Cooper, R. et al. (2009) "Anti-unionism, employer strategy, and the Australian State, 1996-2005" *Labor Studies Journal*. Vol. 34 núm. 3, septiembre 2009, pp. 339-362.
- Carrillo, J. y R. Gomis (2011) "Un estudio sobre prácticas de empleo en firmas multinacionales en México: un primer mapeo" en *Frontera Norte*. Vol,23, núm. 46, julio-diciembre, 2011, pp. 35-59.
- Delfini, M. y A. Erbes (2011) "La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de empresas multinacionales" en M. Novick, H. Palomino y M. Gurrera, *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires, MTEySS.
- Delfini, M. (2010) "Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz" *Revista Trabajo y Sociedad*. Núm. 13, verano 2010, pp. 1-13.
- Dundon, T. et al. (2006) "Conceptualising the dynamics of employee information and consultation: Evidence from the Republic of Ireland" *Industrial Relations Journal*. Vol. 37. núm. 5, noviembre 2006, pp. 492-512.
- Edwards, T., Ress, Ch. y X. Coller (1999) "Structure, politics and the diffusion of employment practices in multinationals" *European Journal Industrial relations*. Vol. 5, núm. 3, pp. 286-306.

- Edwards, P. *et al.* (2007) "Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey". En: <<http://www.colef.mx/jorgecarrillo/multinacionales/>>
- Edwards, T. *et al.* (2005) "Reverse diffusion in US multinationals: Barriers from the American Business System" *Journal of management Studies*. Vol. 42, núm. 5, septiembre 2005, pp. 1261-1286
- ENGE-INDEC (2012) *Encuesta Nacional a Grandes Empresas*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Fernández, A. (2010) *Sindicatos, crisis y después. Un reflexión sobre las nuevas y viejas estrategias sindicales argentinas*. Buenos Aires, Ed. Biebel.
- Ferner, A. *et al.* (2004) "Dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case-study evidence from US MNCs in the UK" *Organization Studies*. Vol. 25, núm. 3, mayo 2004, pp. 363-391.
- Ferner, A. (1997) "Country of origin effects and HRM in multinational companies" *Human Resource Management Journal*. Vol. 7, núm. 1, enero 1997, pp. 19-37.
- Ferner, A. y J. Quintanilla (2002) "Between globalization and capitalist variety: Multinationals and the international diffusion of employment relations" *European Journal Industrial relations*. Vol. 8, núm. 3, pp. 243-250.
- Flood, P. y B. Toner (1997) "Large non-union companies: How do they avoid a catch 22" *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 35, núm. 2, junio 1997. pp. 257-77.
- Freeman, R. y J. Medoff (1984) *What do unions do?* New York, Basic Books.
- Gall, G. (2010) "Statutory union recognition provisions as stimulants to employer anti-unionism in three Anglo-Saxon countries" *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 31, núm. 1, febrero 2010. pp. 7-33.
- García, M. (2001) "El sindicalismo tras la reestructuración productiva" *Papers*. Vol. 65, pp. 11-30.
- Gooderham, P., Nordhaug, O. y K. Ringdal (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, P., Collings, D. y M. Morley (2005) "Exploring the dynamics of industrial relations in US multinationals, evidence from the Republic of Ireland" *Industrial Relations Journal, Economic and Industrial Democracy*. Vol. 36, núm. 3, mayo 2005, pp. 241-256.
- Gunnigle, P., Lavelle, J. y A. McDonnell (2007) "Industrial relations in MNC: Double-breasting and trade union avoidance in Ireland" *Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations*. Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Ireland.
- Gunnigle, P., Turner, T. y D. D'Art (2007) "Counterpoising collectivism: Performance-related pay and industrial relations in Greenfield sites" *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 36, núm. 4, julio 2007, pp. 565-579
- Gunnigle, P. (1995) "Collectivism and the management of industrial relations in Greenfield sites" *Human Resource Management journal*. Vol. 5, núm. 3, julio 1995, pp. 24-40

- Hall, P. y D. Soskice (2001) *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press, New York.
- Hyman, R. (1981) *Las relaciones industriales*. Madrid, Blume.
- Hyman, R. (1996) “Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera” *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 2, núm. 4, 1996, pp. 1-18.
- Hyman, R. (2001) *Understanding European Trade Unionism*. London, Sage.
- Kahancova, M. (2007) “One company, four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions” *European Journal of Industrial Relations*. 13(1), pp. 67-88.
- Lavelle, J., Gunnigle, P. y A. McDonnell (2010) “Do patterning employee voice in multinational companies” *Human relations*. Vol. 63, núm. 3, marzo 2010, pp. 395-418
- Montes, J. (2010) *El trabajo en el capitalismo informacional*. Buenos Aires, Poder y Trabajo Editores.
- Muller-Camen, M. et al. (2001) “Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe” *Industrial Relations Journal*. Vol. 32, núm. 5, noviembre 2001, pp. 435-448.
- Palomino, H. y D. Trajtemberg (2006) “El auge de la negociación colectiva en Argentina” *Revista de Trabajo*. Núm. 3. pp. 46-68.
- Pudelko, M. y A. Harzing (2007) “Country of origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries” *Human Resource Management*. Vol. 46, núm. 4, julio-agosto, pp. 535-559.
- Roche, W. y T. Turner (1998) “Human resource management and industrial relations: Substitution, dualism and partnership” en W. Roche, K. Monks y J. Walsh (eds), *Human Resource Strategies: Policy and Practice in Ireland*. Dublin, Oak Tree Press.
- Rosenzweig, P. y N. Nohria (1994) “Influences on human resource management practices in multinational corporations” *Journal of International Business Studies*. Vol. 25, núm. 2, febrero-marzo 1994, pp. 229-251.
- Senén, C. y H. Palomino (2006) “Desenho legal e desempenho real: Argentina” en G. Bensúsán (coord.), *Instituições Trabalhistas na América Latina: desenho legal e desempenho real*. Río de Janeiro, Brasil, Revan.
- Tomada, C. (1999) “Inversión extranjera y privatizaciones: ¿Otras relaciones laborales?” en A. Fernández y R. Bisio, *Política y relaciones laborales en la transición democrática Argentina*. Buenos Aires, Lumen-Humanitas.
- Tuselmann, H., McDonald, F. y A. Heise (2003) “Employee relations in German multinationals in an Anglo-Saxon setting: Toward a Germanic version of the Anglo-Saxon approach?” *European Journal of Industrial Relations*. Vol. 9, núm. 3. pp. 327-50.
- Tuselmann, H., McDonald, F y R. Thorpe (2006) “The emerging approach to employee relations in German overseas affiliates: A role model for international operation?” *Journal of World Business*. Vol. 41 núm. 1, febrero 2006, pp. 66-80
- UNCTAD (2013) *World investment report 2012*. Nueva York, Naciones Unidas.
- Vernon, G. y Ch. Rees (2001) “Capital transnacional ¿El fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia” *Cuad. de Rel. Lab*. Vol. 19, núm. 1. pp. 149-179.

