

## Incidencia de las empresas multinacionales y representación sindical en países emergentes. El caso de sus filiales en Argentina

Marcelo Delfini<sup>1</sup>; Analía Erbes<sup>2</sup>; Juan Montes Cato<sup>3</sup>; Sonia Roitter<sup>4</sup>

Recibido: 14 de noviembre de 2017 / Aceptado: 23 de marzo de 2018

**Resumen.** Por su poder económico y su importancia en las economías receptoras, las empresas multinacionales son capaces de imponer a través de sus filiales prácticas específicas hacia los sindicatos. Dada su relevancia en la estructura productiva argentina, con su análisis es posible comprender gran parte de las estrategias empresarias hacia los sindicatos. En este marco, el artículo se propone: i) determinar los niveles de penetración sindicales en las EMN instaladas en Argentina, y ii) establecer relaciones entre esos niveles de penetración y diferentes factores que permitan explicar la existencia de lógicas de representación diferenciales. Así, mientras que los aspectos estructurales condicionan los niveles de penetración alcanzados, las características de la gestión de la fuerza de trabajo tienen un impacto más limitado.

**Palabras clave:** Multinacionales; Presencia sindical; Afiliación; características estructurales; Estrategias empresarias; Gestión del trabajo.

[en] Incidence of multinational companies and union representation in emerging countries. The case of his subsidiaries in Argentina.

**Abstract.** Multinational companies (EMN) are considered key actors in the study of labour relations, especially because of their strong economic power and their ability to impose specific practices on labour unions through their subsidiaries. Given its relevance in the Argentine productive structure, by analysing them it is possible to understand a large part of the business strategies towards the unions. In this framework, the article proposes: i) to determine union penetration levels in EMN installed in Argentina, and ii) to establish relationships between these levels of penetration and different factors that explain the existence of diverse representation logics. Thus, while the structural aspects condition the levels of penetration achieved, the characteristics of the work management have more limited effects over them.

**Key words:** Multinational; Labour union; Membership; structural characteristics; Business strategies; Work management.

<sup>1</sup> Investigador Adjunto CONICET/UNGS, Profesor UBA; IdeI, J.M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (1613), Pcia. de Buenos Aires.

[mdelfini@conicet.gov.ar](mailto:mdelfini@conicet.gov.ar)

<sup>2</sup> Investigadora docente IdeI-UNGS.; IdeI, J.M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (1613), Pcia. de Buenos Aires. [serbes@ungs.edu.ar](mailto:serbes@ungs.edu.ar)

<sup>3</sup> Investigador Independiente CEIL/CONICET, Profesor UBA.; Saavedra 15, (1083) Ciudad Autónoma de Buenos Aires. [jmontescato@gmail.com](mailto:jmontescato@gmail.com)

<sup>4</sup> Investigadora docente IdeI-UNGS; IdeI, J.M. Gutiérrez 1150, Los Polvorines (1613), Pcia. de Buenos Aires. [sroitter@ungs.edu.ar](mailto:sroitter@ungs.edu.ar)

**Sumario:** Introducción. 1. Las empresas multinacionales dentro del modelo de relaciones laborales de Argentina. 2. Penetración sindical y EMN. 2.1. Análisis e hipótesis sobre la incidencia de los rasgos estructurales. 2.2. Las formas de gestión del trabajo y su impacto sobre los sindicatos. 3. Penetración sindical en filiales argentinas de EMN. 3.1. Penetración sindical y características estructurales de las EMN. 3.2. Penetración sindical y formas de gestión del trabajo. 4. Conclusiones. Bibliografía

**Cómo citar:** Delfini, M.; Erbes, A.; Montes Cato, J.; Roitter, S. (2018): "Incidencia de las empresas multinacionales y representación sindical en países emergentes. El caso de sus filiales en Argentina". *Sociología del Trabajo*, n°92, 33-50.

## Introducción

Desde hace tres décadas el capitalismo entró en un proceso de expansión mundial caracterizado por la dominación de las empresas multinacionales (EMN) sobre las estructuras políticas, económicas y sociales de los países en vías de desarrollo y por la necesidad de adaptar prácticas y procesos de las empresas nacionales a las necesidades de acumulación de estas firmas. La capacidad de las EMN de implementar prácticas globales a través de sus filiales transnacionales las convierte en agentes clave para la implementación de nuevas estrategias productivas y laborales que condicionan la operatoria del sistema económico global (Sklair, 2003; Gunigle, Lavelle and McDonnell; 2007). Estas estrategias buscan introducir modificaciones en la dinámica de las relaciones del trabajo y en las prácticas y estrategias de los actores involucrados, lo cual plantea a los sindicatos renovados desafíos en búsqueda de recomponer su capacidad de negociación y conflicto.

Desde un conjunto de perspectivas ligadas a la gestión de recursos humanos se sostiene el impacto negativo de la sindicalización para 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 por lo que se deduce que las EMN atribuyen una serie de inconvenientes a la presencia de representación sindical. Entre otros, el aumento de los costos laborales, la protección de los trabajadores, la menor flexibilidad y sensibilidad al cambio y una posición antagónica entre la empresa y los trabajadores serían los factores que impulsarían a las EMN a evitar la representación gremial (Flood y Toner, 1997). Desde otra perspectiva teórica (Fairbrother, Hennebert and Levesque; 2013; Anner, 2013) muestran cómo en países con un fuerte arraigo sindical los trabajadores logran disputar los márgenes de arbitrariedad con que operan las filiales ubicadas en países emergentes.

Este segundo planteamiento resulta particularmente de interés para el caso argentino en cuanto la influencia de las EMN en Argentina se sustenta en un fuerte proceso de extranjerización productiva asociado con crecientes flujos de inversión directa (IED) y que ha impactado sustantivamente en la economía, en el entramado productivo y en el empleo nacional durante las últimas tres décadas. A su vez, el entramado sindical en este país proyecta una gran capacidad de penetración en diversas esferas de intervención como lo atestigua una alta presencia en los espacios de trabajo a través de comisiones sindicales y cuerpos de delegados (Montes Cato, 2014; Ventrici, 2012), un elevado nivel de afiliación (Delfini, 2011; Marshall y Groisman, 2005), y una importante proyección a través de fluidos intercambios políticos (Fernández,

2005). Todos estos elementos son los que le permiten contar con recursos para disputar las condiciones impuestas por las filiales de las EMN.

En este marco, en la tensión entre la homogeneización de su funcionamiento y las instituciones locales se desarrollan procesos de adaptación/negociación/conflicto de prácticas y estrategias donde resulta central comprender la intersección entre el comportamiento de la EMN globalizada y una diversidad institucional de modelos nacionales.

Algunos estudios se centran en el análisis de los factores que condicionan las prácticas hacia los sindicatos desarrolladas por las EMN. Entre ellos se destaca el rol del país de origen (Ferner, et. al, 2005), del sector de actividad (Bechter, Brandl y Meardi, 2012) y del momento de instalación de las empresas en el país receptor. Otros análisis, por su parte, señalan elementos vinculados con la gestión de la fuerza de trabajo (Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003, Lavelle et al., 2010; Dundon et al., 2006; Cooper et al, 2009; Delfini y Erbes 2011; Delfini, 2012).

Este artículo se propone determinar los diferentes niveles de penetración sindical en las EMN instaladas en Argentina, considerando como elementos clave tanto la presencia sindical en los espacios de trabajo como el nivel de afiliación. A su vez, busca establecer relaciones entre los niveles de penetración identificados y los factores que explican lógicas diferenciales de las EMN hacia la representación sindical en el espacio de trabajo.

Para abordar ambos objetivos el artículo se estructura a partir del primer apartado donde se describe la importancia de las EMN para la economía argentina en el contexto del modelo de relaciones laborales que caracteriza a este país. En la segunda sección se presentan las principales contribuciones que permiten construir las hipótesis a testear, específicamente en lo que respecta a la relación entre penetración sindical y variables estructurales y formas de gestión de la fuerza de trabajo. En la tercera sección se detallan la evidencia analizada para el caso de estudio. En particular, para avanzar en los objetivos propuestos, se parte de los resultados de una encuesta realizada a entre 2016 y 2017 a 83 filiales de EMN instaladas en Argentina<sup>5</sup>. En ese marco se elaboró un indicador que considera la presencia y densidad sindical en los espacios de trabajo y luego se lo vinculó con aquellos indicadores referidos a los aspectos estructurales (país de origen, año de ingreso al mercado local, actividad, tamaño y estrategia de mercado) y de gestión de la fuerza de trabajo (evaluación de desempeño, sistema de pagos variables, nivel de control sobre la gestión del trabajo y forma de organización del trabajo) que caracterizan la política de relaciones laborales de las EMN. En base al registro de las filiales y subsidiarias locales de EMN con actividad en Argentina se elaboró una muestra y, sobre ella, se aplicó una encuesta semiestructurada solamente en aquellas filiales que poseen más de 20 empleados<sup>6</sup>. Para el tratamiento de los datos se utilizó una técnica de análisis estadístico bivariado que permite dar cuenta del tipo de relación que existe entre las variables y categorías consideradas en este estudio. Finalmente, en la cuarta sección se presentan las principales conclusiones.

<sup>5</sup> El relevamiento fue realizado a través de entrevistas presenciales entre fines de 2016 y principios de 2017, fundamentalmente en los tres principales centros urbanos y productivos del país: Provincia de Buenos Aires, Ciudades Autónoma de Buenos Aires y Ciudad de Córdoba.

<sup>6</sup> Debe tenerse en cuenta, que la legislación laboral argentina posibilita tener delegados sindicales en las empresas que superen un número de 10 empleados

## 1. Las empresas multinacionales dentro del modelo de relaciones laborales de Argentina

Las EMN tienen un poder económico que las convierte en actores predominantes del proceso de globalización, capaces de influir sobre los sistemas políticos, económicos, sociales y territoriales de los países en desarrollo (Silveira, 2009). Su dominio económico 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, mientras que en 2015 ese valor a nivel mundial era de 1,73 billones de dólares (UNCTAD, 2016). 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 producto bruto interno (PBI) mundial.

En 2015, la IED recibida por América Latina y el Caribe tuvo un nuevo récord histórico: 179.100 millones de dólares que representaban el 3,7% de su PBI. En este marco América del Sur recibió el 82% de las inversiones extranjeras realizadas en la región.

Este comportamiento regional se corrobora también para Argentina, donde el proceso de extranjerización productiva es el resultado de los crecientes flujos de IED que se evidencian a lo largo de toda la historia económica nacional. 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 315 en 2013, aunque alcanzó el pico de 340 en el año 2002. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de firmas pasó del 60% en 1993 al 79% en 2013 (Roitter y Erbes, 2017). Más allá de la importancia que adquieren las EMN de mayor tamaño, la cantidad total de filiales que operaban en 2015 en Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios era de 1.140 y daban cuenta del 12% del total del empleo registrado. En cuanto a su distribución sectorial, 37% eran empresas industriales; 20% se dedicaban a las actividades de comercio y 44% participaban del sector servicios, mientras que, en lo que refiere al origen del capital, el 42% eran filiales de empresas que tienen su casa matriz en EE.UU. y una proporción algo menor (40%) se concentraba en países europeos (Alemania, Italia, Francia y España, principalmente). El resto de Europa representaba un 8% del total, mientras que Brasil y Chile tenían una participación del 5% en el conjunto de EMN. Por otro lado, las EMN de origen argentino representaban el 2%, y el resto de los países explicaban el 3% del total (MTEySS, 2015).

Tal como se mencionó en la introducción, la incorporación y actuación de las EMN se desarrolla en el marco de las especificidades nacionales en materia de relaciones laborales, las cuales están signadas por la cultura, la política y la historia del país en que se radican. Conjuntamente, estos elementos dan lugar a la construcción de “modelos nacionales” en la conformación de sistemas de relaciones laborales (Hyman, 1999:1). Así, en cada país existen cuerpos legales particulares relativos al trabajo, a sus relaciones y a sus formas de regulación, que se sustentan en tradiciones históricas y tipos sindicales de acción e intervención tanto en el espacio de trabajo, como en la vida política y social en general.

En Argentina, el modelo de relaciones laborales comienza a tomar forma durante la década de 1940 con el advenimiento del peronismo lo cual le da una impronta fundacional que, a pesar de los cambios generales por los que se ha atravesado, continúa tiñendo la cultura laboral en la Argentina (Delfini y Drolas 2012). Este modelo se caracterizó por una intervención protectora del Estado que se cristalizó en su rol político de homologador de los acuerdos y convenios colectivos de trabajo y en su activa participación en la conformación y definición del perfil (con o sin presencia gremial) de los actores del movimiento sindical. Esto contribuyó al fortalecimiento del poder institucional verticalizado del sindicato y a la instauración del modelo de sindicato único, cuya base estructural se asienta en las comisiones internas y en el cuerpo de delegados. Al mismo tiempo promovió la extensión de la negociación colectiva centralizada por rama de actividad y la evolución de las remuneraciones en base a la indexación mediante la negociación colectiva, todo ello complementado por un amplio sistema de previsión y seguridad social que era garantizado tanto por el Estado como por el sindicato.

En el marco de este modelo, y a pesar de los cambios experimentados a lo largo de su historia, en la actualidad la participación de los trabajadores se canaliza por medio de los delegados o comisiones internas, quienes son los representantes de los asalariados y de los sindicatos ante la empresa, lo que permite una representación única en la firma. En este marco, las empresas que cuentan con delegados son aquellas que tienen más de 10 empleados y la afiliación (que tiene un carácter voluntario) sólo es posible entre los asalariados formales, es decir, entre aquellos trabajadores que se encuentran registrados por sus empleadores. A su vez, las obras sociales conformadas por los sindicatos junto con la presencia sindical en los espacios de trabajo fueron consolidando altos niveles de afiliación, en la medida que estos dos elementos posibilitaron un vínculo más estrecho entre los trabajadores y las organizaciones sindicales.

A partir de la década del 1990, en un marco de medidas económicas neoliberales, se implementaron políticas laborales favorables al capital que permitieron el desarrollo de prácticas flexibilizadoras y antisindicales. Pese a la profundidad de los cambios acontecidos, es necesario destacar que los efectos manifestados han sido moderados. Así, mientras que en 1990 la tasa de afiliación para el Gran Buenos Aires llegaba al 49% de los asalariados totales (excluyendo servicio doméstico), en 2001 alcanzaba al 42% (Marshall y Groisman, 2005). Este retroceso se considera leve cuando se analiza el contexto en el que se produce: aplicación de políticas neoliberales mencionadas y fuerte crecimiento de la tasa de desocupación como resultado de un fuerte proceso de desindustrialización y del retiro del Estado del escenario económico. Hacia 2005 la tasa de afiliación entre los trabajadores formales de empresas privadas alcanzaba un nivel elevado (41%), influida favorablemente por la presencia de representantes sindicales en el espacio de trabajo. Al respecto, se observa que allí donde había delegados la afiliación llegaba a 49%, mientras que donde no había presencia sindical la afiliación alcanzaba sólo al 36% de los trabajadores (Delfini, 2011).

## 2. Penetración sindical y EMN

### 2.1. Análisis e hipótesis sobre la incidencia de los rasgos estructurales

Una primera aproximación sobre el análisis de las prácticas hacia los sindicatos plantea la necesidad de observar las motivaciones que conducen a que la empresa establezca estrategias específicas con respecto a este actor. Esta problemática se abordó desde la perspectiva de la racionalidad limitada (Cooke, 2003), donde se 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 maximizando los beneficios de los trabajadores. Así, los gerentes evalúan la opción de evadir la presencia sindical o reconocerla con criterios relacionados con el impacto en el rendimiento de la operativa de la filial.

En sintonía con lo anterior, desde diferentes perspectivas se han analizado las relaciones laborales y las estrategias empresarias hacia los sindicatos, dando lugar a numerosos estudios que exponen las prácticas llevadas a cabo en los diferentes niveles en los que se traducen las relaciones laborales. Algunos de estos trabajos se concentran en la observación de las condiciones macro brindadas por el sistema de relaciones laborales, en tanto establecen el efecto de las leyes y normas a favor de las prácticas anti sindicales luego utilizadas por los empresarios en los espacios de trabajo (Gall, 2010). Otros estudios, en cambio, ponen el acento sobre las diferencias existentes entre las empresas de nueva y vieja instalación, observando que entre las primeras existe una clara tendencia hacia la evasión sindical en los espacios de trabajo. En este sentido, y en el marco de las reformas liberales, las firmas de nueva instalación, muchas de ellas vinculadas con nuevos sectores de alta tecnología, buscaron mecanismos para evitar la representación gremial (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 representación 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. Dicha estrategia dio lugar a la apertura de nuevos establecimientos orientados a imponer una forma de representación que escapara a la lógica de las organizaciones sindicales tradicionales (Gunnigle, et al., 2007).

Los análisis desarrollados en diferentes países de Europa destacan la necesidad de considerar al sector como uno de los elementos centrales para explicar el carácter que asumen las relaciones laborales (Bechter, et al, 2012). En particular, la literatura tradicional sobre el tema sostiene que los sindicatos tienen mayor arraigo entre los trabajadores del sector industrial. Complementariamente, la mayor presencia se corrobora entre las empresas de mayor tamaño relativo y, por lo tanto, el resultado es una menor presencia sindical entre las firmas de menor número de empleados y que realizan actividades comerciales y de servicios (Hyman, 1999).

Por su parte, Ferner y Almond (2013), entre otros, han señalado las diferencias en las prácticas hacia los sindicatos según el país de origen de las EMN y resaltan las diferencias entre EE.UU. y otros países como Alemania o Japón. En particular, estudios sobre evasión sindical hacen hincapié en las prácticas específicas desarrolladas



por las firmas norteamericanas, el contexto de su desarrollo en el marco de instituciones vinculadas al individualismo norteamericano y su acción en otros países que cuentan con regímenes regulatorios diferentes (Gunnigle, et al., 2007). Se argumenta que el sistema norteamericano es diferente al de otros países industrializados, lo que permite sostener la existencia de un “excepcionalismo americano” (Jacoby 1985). La nula o baja sindicalización es la característica de ese excepcionalismo que busca imponerse en las filiales de esas mismas firmas a través de los directivos de esas empresas.

La literatura también permite identificar diferencias entre filiales de EMN que desarrollan distintas estrategias comerciales. Analizando la IED, Dunning (1994) identifica cuatro tipos de motivaciones que influyen sobre las estrategias de inversión de estas firmas asociados con la búsqueda de recursos naturales, de mercados, de eficiencia (producción a bajo costo para exportar a otros mercados) o de activos estratégicos (conocimiento, tecnología de punta o recursos humanos calificados). Complementariamente, las filiales de las EMN pueden clasificarse en función de su estrategia local y su vinculación con el mercado. Así, Chudnovsky y López (2001) reconocen i) estrategias orientadas al mercado interno, ii) estrategias mercado interno con baja orientación exportadora y iii) estrategias diversificadas, donde un elevado porcentaje de sus ventas corresponden a exportaciones.

Finalmente, también es posible establecer diferencias en términos de las posibilidades que tienen las filiales de EMN de avanzar en mecanismos de adaptación y autonomía con respecto a la matriz, lo cual estará asociado con el lugar que ocupa la filial en la estructura global de la EMN. En este contexto, los beneficios de la integración regional y global se contraponen con restricciones en la toma de decisiones de la filial local, lo cual puede condicionar, entre otras cuestiones, la capacidad para a los sindicatos.

Lo dicho hasta aquí permite formular las siguientes hipótesis sobre las filiales de EMN en Argentina:

- a.1 Existe una relación inversa entre el grado de penetración sindical y el año de instalación de la filial. Así, se espera alta penetración sindical entre las firmas de antigua instalación y baja penetración sindical entre las firmas ingresadas al mercado local luego de la década del 90.
- a.2 La penetración sindical es significativamente menor entre las empresas de EE.UU. que entre las firmas europeas.
- a.3 Existe una relación estrecha entre el sector de actividad y el grado de penetración sindical. Concretamente, se espera que dicha penetración sea significativamente mayor en el caso del sector industrial que en el de comercio y servicios.
- a.4 Existe una relación directa entre el tamaño de las empresas, tanto a nivel internacional como local, y el grado de penetración sindical.
- a.5 Dado que la concentración de las ventas en el mercado local supone un mayor nivel de autonomía de las filiales con respecto a la matriz, se espera que en las firmas con esta orientación de mercado existan elevados niveles de penetración sindical.
- a.6. Una menor concentración regional del empleo (o lo que es lo mismo, una mayor expansión de la EMN en torno a la división internacional del trabajo) se asocia con un mayor nivel de presencia y afiliación sindical en Argentina.

## 2.2. Las formas de gestión del trabajo y su impacto sobre los sindicatos

Diversos análisis sobre las estrategias hacia los sindicatos han puesto de relieve la integración de factores macro -que generan las condiciones para el desarrollo de las prácticas anti sindicales- y relativos a la firma -vinculados especialmente con las prácticas de gestión- para explicar la desvinculación de los trabajadores con respecto a los sindicatos y la presencia de obstáculos en la intervención de éstos últimos en los ámbitos laborales. En particular, estos estudios relevan el conjunto de normas que conducen a una pérdida de poder de los sindicatos y muestran las estrategias anti sindicales desarrolladas a partir de los procesos de tercerización, cierre de empresas, contratos diferenciales para los empleados, políticas agresivas hacia los sindicatos, políticas de selección y reclutamiento de personal y impedimento de incorporar personal con trayectoria ligada a las organizaciones sindicales (Cooper et al., 2009).

Independientemente del país de origen de la EMN, la intención de evadir la presencia sindical ha dado lugar al desarrollo de una serie de análisis que destacan el efecto de la incorporación de ciertas formas de gestión de la fuerza de trabajo como estrategias antisindicales. Estas prácticas de gestión flexible buscan dominar el escenario en la empresa y se asocian, entre otras cuestiones, con rasgos específicos en torno a la comunicación hacia los empleados, la forma de selección del personal, el trabajo en equipo y la rotación de tareas; los mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical; la participación de los trabajadores; la capacitación para la implicación; la evaluación de desempeño, y los pagos por rendimiento (Lewchuk y Wells, 2006; Batram y Cregan, 2003, Lavelle et al., 2010; Dundon et al., 2006; Cooper et al, 2009).

Algunos de estos aspectos configuran procesos de individualización de las relaciones laborales colectivas que impactan sobre los sindicatos (Guest, 1987), y su análisis ha conducido a un debate en el que el interrogante central es si pueden coexistir políticas de recursos humanos individualistas con relaciones laborales “tradicionales”, o si las primeras reemplazan y/o reducen drásticamente el papel de los sindicatos.

Dentro de las prácticas de individualización más extendidas se encuentran los sistemas de pago variables (SPV). Estos son considerados prácticas de individualización que buscan heterogeneizar los colectivos, en la medida en que imponen una diferenciación salarial entre los mismos trabajadores. Así, se afirma que algunos SPV, en particular los basados en la evaluación de desempeño, reflejan una orientación esencialmente individualista que excluye o limita la participación sindical (Gunnigle, 1995). En la misma dirección, se sostiene que los SPV de carácter individual y, en menor medida, aquellos que contemplan grupos de trabajadores o a toda la empresa contribuyen al debilitamiento de los sindicatos (Heery, 1997; Marginson et al., 2008; Arrowsmith y Marginson, 2011).

Otras perspectivas enfatizan la influencia de la casa matriz en las estrategias de las filiales hacia los sindicatos. En este sentido, el carácter internacional que asume la gestión de recursos humanos (RR.HH.) tiene un papel importante en la difusión de la cultura corporativa a nivel mundial y esto, a su vez, actúa como un “aglutinante corporativo” (Evans, 1992). Así, existe evidencia de que las capacidades organizacionales de RR.HH. influyen en el grado de control corporativo central ejercido sobre la gestión del trabajo y, específicamente, en el vínculo con los sindicatos. Esta relación ha sido típicamente atribuida a las firmas estadounidenses (Chandler, 1990;



Ferner et al. 2011), pero en la medida en que han sido adoptadas por multinacionales de otras nacionalidades se podría esperar que tengan cierta influencia en firmas originarias de otros países. De esta forma, un mayor nivel de integración de las áreas de RR HH de las filiales con sus matrices estaría posibilitando la incorporación de prácticas globales que generan una menor intervención sindical.

Retomando estos aportes relacionados con la gestión del trabajo en las EMN y su relación con los sindicatos se formulan las siguientes hipótesis para las filiales en Argentina:

- b.1 Las prácticas vinculadas a los SPV están más extendidas en aquellas empresas donde los niveles de penetración sindical son menores.
- b.2 El control ejercido por una integración global de la gestión de recursos humanos se asocia con una menor penetración sindical.
- b.3 Mayores niveles de autonomía en las decisiones vinculadas con la gestión de RR HH. están asociados con mayores niveles de presencia y afiliación sindical.
- b.4 Existe una asociación inversa entre el grado de penetración sindical y el grado de flexibilidad en la forma de gestión.

### **3. Penetración sindical en filiales argentinas de EMN**

Para analizar empíricamente estas las cuestiones planteadas y las hipótesis, se consideró una base de datos que reúne información sobre 83 filiales de EMN en Argentina, pertenecientes a diferentes sectores de actividad. El relevamiento fue realizado a través de entrevistas presenciales entre fines de 2016 y principios de 2017, fundamentalmente en la Provincia de Buenos Aires y las ciudades de Buenos Aires y Córdoba.

Sobre esta base se construyeron distintos indicadores que permiten dar cuenta de las relaciones abordadas en la sección anterior, atendiendo a las especificidades que resultan del sistema de relaciones laborales argentino. El principal indicador desarrollado es el de penetración sindical, en el cual se complementa el análisis de los niveles de afiliación de los trabajadores del área de mayor número de empleados (AMNE) y de la presencia de representantes sindicales en la firma. Como resultado, se obtiene que este indicador puede asumir tres categorías de acuerdo al detalle que se presenta en la tabla 1.

De acuerdo con las frecuencias observadas, el 31% de las EMN encuestadas se caracterizan por el nivel más bajo de penetración sindical, lo cual está reflejando la inexistencia de afiliación o la presencia de hasta el 50% del personal del AMNE afiliado pero sin representación sindical en la/s plantas de la EMN en Argentina<sup>7</sup>. En el otro extremo, un 33% de estas firmas alcanza un elevado nivel en el indicador, lo cual es resultado de representación sindical en todos los establecimientos de la EMN con algún grado de afiliación entre los trabajadores del AMNE.

<sup>7</sup> Cuando la empresa posee sólo una planta en Argentina y tiene representación sindical, se asume que esta se da en todos los establecimientos.

**Tabla 1.** Indicador de penetración sindical

Representación sindical	Nivel de Afiliación		
	0%	1-50%	51 o Más
Sin representación	Baja	Baja	Media
Sólo en algunos establecimientos	Baja	Media	Media
En todos los establecimientos	Baja	Alta	Alta

Por su parte, la evaluación de las características estructurales se realizó a partir de indicadores que consideran el país de origen de las inversiones extranjeras, el sector de actividad, el tamaño –tanto local como global-, el año de ingreso al mercado local, el nivel de transnacionalización y el destino predominante de las ventas de la filial. Finalmente, las formas de gestión del trabajo se aproximaron a partir de indicadores que consideran la evaluación de desempeño, el sistema de pagos variables, el grado de control sobre los recursos humanos, el grado de autonomía con respecto a la matriz y el indicador sintético de organización del trabajo.

Las relaciones entre el grado de penetración sindical y las variables que dan cuenta de la dimensión estructural y de la forma de gestión del trabajo fueron testeadas a partir de tablas de contingencia en las cuales se analizan los resultados derivados de las pruebas chi cuadrado. Este test permite tener una aproximación a la existencia o no de una asociación estadísticamente significativa entre las variables consideradas. En particular, en la aplicación de esta prueba la hipótesis nula que se testea es la de independencia entre variables, mientras que la hipótesis alternativa asume la existencia de relación. Para contrastar estas hipótesis se analiza la suma del cuadrado de las frecuencias observadas de cada una de las celdas en relación con las frecuencias esperadas, y siempre que el valor chi cuadrado obtenido sea mayor que el esperado, se rechazará la hipótesis de independencia entre las variables. Es importante mencionar que la existencia de asociación entre las variables no implica causalidad en la relación entre las mismas.

Complementariamente, se utilizó la prueba z, la cual se realiza a partir de un análisis de residuos estandarizados y normalizados, con el objetivo de testear la existencia de diferencias significativas entre las categorías de una variable a partir de la pertenencia a determinados grupos. En este sentido, se plantean nuevamente un conjunto de valores teóricos frente a los que se testean los valores obtenidos para decidir la existencia o no de estas diferencias significativas. Cuando los residuos estandarizados arrojan un valor menor a 1.65 ( $\alpha=0.1$ ), se considera que no existen diferencias lo suficientemente grandes entre los grupos.

En lo que resta de esta sección se describen los principales hallazgos derivados de los resultados obtenidos a partir del análisis mencionado.

### 3.1. Penetración sindical y características estructurales de las EMN

En términos generales, el análisis realizado permite sostener la existencia de relaciones significativas entre el nivel de penetración sindical y la mayor parte de las características estructurales consideradas en la descripción del grupo de filiales relevado. Sin embargo, existen algunas diferencias interesantes para destacar, como se desprende de la tabla 2.

Con excepción del nivel de transnacionalización, en el resto de los casos pudo probarse la existencia de asociaciones entre las variables analizadas. Estas relaciones son particularmente significativas cuando se considera el sector de actividad y el tamaño tanto global como local (al 1%) y, en menor medida, cuando se evalúa el año de ingreso al mercado local, el destino de las ventas (5%) y el año de ingreso de la filial al país (10%).

Así, las EMN industriales se encuentran sobrerrepresentadas con respecto a la media muestral (74% vs. 48%) entre aquellas que poseen elevados niveles de penetración sindical, esto es, que cuentan con delegados en todos los establecimientos y algún porcentaje de afiliación de los empleados del AMNE superior a 0%. En el otro extremo, las firmas de comercio y servicios tienden a tener una participación relativa superior a la media (92% vs. 52%) entre las que no cuentan con afiliados o que tienen hasta la mitad del personal afiliado, pero no cuentan con representación sindical (bajo nivel de penetración sindical).

**Tabla 2.** Relaciones observadas entre penetración sindical y variables estructurales

Variable	Categorías	Penetración sindical			Media muestral
		Baja	Media	Alta	
País de origen*	EE. UU	50%	37%	33%	40%
	Europa	39%	60%*	41%	47%
	Otros	11%	3%(***)	26%***	13%
Actividad***	Industria	8%(***)	60%*	74%***	48%
	Comercio/ Servicios	92%***	40%*	26%***	52%
Tamaño local***	<150	69%***	17%(***)	15%(***)	33%
	150- 400	15%	23%	37%*	25%
	> 400	16%(***)	60%***	48%	42%
Tamaño mundial***	<7.000	54%***	17%(**)	18%	29%
	7.000-30.000	31%	23%*	52%***	35%
	>30.000	15%(***)	60%***	30%	36%
Año de ingreso al mercado local**	Antes de 1976	8%(***)	47%***	30%	29%
	1976-1989	11%	13%	18%	14%
	1990-2002	54%	33%*	48%	45%
	2003 en adelante	27%***	7%	4%*	12%
Nivel de transnacionalización	Regional	44%	46%	37%	43%
	Bi-regional	39%	17%(***)	44%*	32%
	Transnacional	17%	37%**	19%	25%
Destino de ventas**	Mercado interno	58%	54%	37%*	49%
	Predominio interno	11%(***)	23%	48%***	28%
	Predominio externo	31%	23%	15%	23%
Distribución de penetración sindical		31%	36%	33%	

Nota: con los asteriscos se especifica el grado de significatividad de las relaciones existentes entre las variables y entre las categorías de las mismas: \* al 10%; \*\* al 5%; \*\*\* al 1%. Los asteriscos entre paréntesis indican que la relación entre las categorías de las variables es negativa.

Por su parte, las empresas que emplean entre 7.000 y 30.000 personas a nivel global y entre 150 y 400 personas a nivel local, están sobrerrepresentadas con respecto a la media entre aquellas en las que existen elevados niveles de penetración sindical; las más pequeñas (menos de 150 empleados en Argentina y menos de 7.000 empleados en el mundo) tienden a tener una mayor participación relativa entre las que evidencian un reducido nivel de penetración sindical, y las de mayor tamaño relativo (más de 400 empleados en Argentina y más de 30.000 globalmente) están sobrerrepresentadas entre las que tienen un nivel de penetración medio (sin representación con nivel de afiliación mayor al 50%, o representación en algunos establecimientos con un porcentaje de afiliación del AMNE superior a 0).

Aunque con menor nivel de significación, también son relevantes las relaciones con el año de ingreso al mercado local y con el destino de las ventas. Así, las EMN que se instalaron después de 2003 están sobrerrepresentadas entre las que evidencian un reducido nivel de penetración sindical; las que se radicaron antes de 1976 sobresalen entre las que poseen un nivel de penetración medio y las que destinan sus ventas predominantemente al mercado interno se destacan entre las de penetración alta. El correlato de este comportamiento es la subrepresentación de categorías en algunos grupos. Así, por ejemplo, las empresas instaladas antes de 1976 tienen una participación menor a la media (8% vs. 29%) entre las que muestran niveles de penetración bajos, y algo similar ocurre con las instaladas entre 1990-2002 en el nivel medio de penetración y las radicadas desde 2003 entre las de alta. A su vez, las EMN que venden exclusivamente al mercado interno están subrepresentadas frente al promedio (37% vs. 49%) entre las de alta penetración.

Finalmente, el grado de transnacionalización de las actividades de la EMN no permite establecer diferencias entre los niveles de penetración sindical a nivel de variables, aunque sí se observa que las empresas con un nivel birregional (cuando dos regiones<sup>8</sup> concentran una proporción igual o mayor al 40% de los empleados a nivel mundial) están sobrerrepresentadas (44% vs. 32%) entre las que tienen penetración alta y las transnacionalizadas (cuando la concentración anterior se da en tres regiones) entre las que tienen un nivel de penetración sindical medio.

### 3.2. Penetración sindical y formas de gestión del trabajo

A diferencia de lo observado en la dimensión anterior, el grado de penetración sindical no presenta asociaciones estadísticamente significativas con ninguna de las variables utilizadas para describir las formas de gestión del trabajo en este grupo de EMN con filiales en Argentina. Esto no implica, sin embargo, que no puedan realizarse algunas consideraciones a nivel de categorías, donde sí pueden establecerse algunas asociaciones fuertes que requieren ser explicitadas. Estos resultados se sintetizan en la tabla 3, con un método de análisis similar al considerado para la relación anterior.

Así, por un lado, se observa que las firmas en las que no existe evaluación de desempeño están sobrerrepresentadas entre las que cuentan con elevados niveles de penetración sindical, mientras que las que poseen una evaluación individualizante (existencia de sistema de evaluación que impacta sobre el nivel de remuneración y/o sobre los ascensos) están subrepresentadas en este mismo grupo con respecto a la

<sup>8</sup> Las regiones consideradas son: MERCOSUR, NAFTA, resto de América Latina, Europa, Asia y resto del mundo.

media (41% vs. 53%, respectivamente). En lo que respecta a la implementación de pagos variables, las EMN en las que existen estos sistemas asociados a calidad, presentismo, desempeño, trabajo insalubre y otros factores distintos de productividad y cumplimiento de objetivos, tienen una participación menor a la media entre las que evidencian reducidos niveles de penetración sindical (4% vs. 19%, respectivamente).

**Tabla 3.** Relaciones observadas entre penetración sindical y formas de gestión de la fuerza de trabajo

Variable	Categorías	Penetración sindical			Media muestral
		Baja	Media	Alta	
Evaluación de desempeño	Individualizante	62%	57%	41%(*)	53%
	Control	15%	23%	11%	17%
	Sin evaluación	23%	20%	48%***	30%
Pagos variables	Objetivos y productividad	65%	54%	48%	56%
	Otros	4%(***)	23%	30%	19%
	Sin pagos variables	31%	23%	22%	25%
Grado de integración	Integrada	39%*	17%	26%	26%
	Parcialmente integrada	23%	47%*	33%	35%
	Separada	38%	36%	41%	39%
Autonomía con respecto a la matriz	Baja	58%	53%	44%	52%
	Media	38%	37%	33%	36%
	Alta	4%(*)	10%	23%**	12%
Organización del trabajo	Tradicional	19%(*)	48%***	26%	31%
	Híbrida	62%*	37%(*)	52%	50%
	Flexible	19%	17%	22%	19%
Distribución de penetración sindical		31%	36%	33%	

Nota: ídem tabla 2.

El grado de subordinación de las actividades de la filial con respecto a la estrategia definida por la EMN se sintetiza en los indicadores de integración y autonomía<sup>9</sup>. En particular, se observa que las filiales que tienen una función de recursos humanos integrada con la organización global están sobrerrepresentadas en el grupo de las que evidencian un bajo nivel de penetración sindical, mientras que aquellas en las que la integración es parcial sobresalen entre las que alcanzan un nivel de penetración sindical medio (47% vs. 35%). Por su parte, mayores niveles de autonomía de la filial argentina con respecto a la matriz en áreas tales como salarios, incorporación de personal y evaluación de desempeño se asocian positivamente con mayores niveles de penetración sindical en estas firmas, al mismo tiempo que las empresas que tienen alta autonomía están subrepresentadas entre las que tienen bajos niveles de penetración.

<sup>9</sup> El indicador de autonomía adquiere nivel bajo cuando la filial tiene bajo nivel de autonomía para tomar decisiones en dos de las siguientes actividades: salarios, evaluación de desempeño e incorporación de personal; alto cuando la autonomía es alta en al menos dos de las anteriores, media en las situaciones restantes.

Finalmente, en lo que respecta a la organización del trabajo<sup>10</sup> las empresas que se caracterizan por una organización del trabajo tradicional están sobrerrepresentadas (48% vs. 31%) con respecto a la media entre aquellas en las que la penetración sindical es media, mientras que entre aquellas en las que la organización del trabajo es híbrida se destacan particularmente las que tienen un nivel reducido de penetración sindical (62% vs. 49%).

#### 4. Conclusiones

El presente artículo se inscribe en el marco del debate sobre EMN y sindicatos. Se ha presentado un análisis del comportamiento de las filiales de estas empresas en el contexto específico de las relaciones laborales en Argentina ya que se trata de un caso que puede contribuir al análisis sobre las contradictorias relaciones entre las estrategias de imposición de pautas laborales por parte de las empresas en aras al aumento de rentabilidad y la capacidad de resistencia por parte de los sindicatos ahí donde su presencia es significativa. Este análisis permite comprender la configuración específica que adquieren las relaciones laborales en este tipo de firmas, en el contexto de la relación que se establece con el marco institucional en que se insertan. Asimismo, posibilita identificar homogeneidades en función de las distintas dimensiones analíticas consideradas.

A lo largo del trabajo se dio cuenta, en primera instancia, del nivel de penetración sindical considerando complementariamente la presencia de representantes sindicales y los niveles de afiliación que presentan las EMN en Argentina. Así, el primer elemento a destacar es la existencia de un número elevado de empresas en las que el nivel de penetración sindical es bajo (31%), lo que implica bajos valores de afiliación y ausencia de representación sindical. Este resultado permite inferir la existencia de diferentes mecanismos que son desarrollados por las firmas con el objetivo de promover la desvinculación de los trabajadores de los sindicatos.

Considerando esta definición de penetración sindical y tomando como punto de partida la literatura que aborda como problemática la relación entre EMN y sindicatos, se han propuesto un conjunto de hipótesis que relacionan distintos niveles de penetración sindical en las empresas con aspectos estructurales y de gestión del trabajo en las firmas.

El primer punto a destacar es que el sector de actividad surge como un elemento central. De acuerdo a lo esperado en las hipótesis planteadas la industria manufactu-

<sup>10</sup> Este es un indicador complejo que considera tres dimensiones (equipo de trabajo, rotación y participación) y asume el nivel tradicional cuando en los tres casos el valor es bajo o en dos es medio y en uno bajo; flexible cuando se dan las siguientes combinaciones: i) los tres altos, ii) dos altos y un medio o bajo; iii) dos medios y un alto; e híbrido en las situaciones no contempladas en las descripciones anteriores. El indicador de equipo de trabajo asume valor bajo cuando el trabajo es individual, medio cuando se realiza en células/equipos, y alto cuando en el marco de los equipos se realizan tres o cuatro de las siguientes acciones: elaboración de programas de actividades; definición de indicadores; diseño, mejora y desarrollo de productos y procesos; resolución de problemas. El indicador de rotación es bajo cuando no se rota habitualmente entre puestos; medio cuando se rota para satisfacer necesidades de la demanda o reemplazar trabajadores, y alto cuando se rota en el marco de un plan provisto por la empresa. El indicador de participación es bajo cuando ni siquiera se establecen en la empresa comunicaciones escritas ni equipos para la resolución de problemas; medio cuando existe alguna de las dos modalidades anteriores, y alto cuando se utilizan ambas.



ra se asocia con una mayor penetración sindical. Este resultado puede explicarse, por una parte, a partir de las tradiciones sindicales en dicho sector y en la creciente importancia que adquiere la generación de empleos de mayor calificación relativa. Otro elemento explicativo puede ser aportado desde la relevancia que poseen las nuevas actividades vinculadas al sector servicios, las cuales son difíciles de encuadrar dentro de los CCT y sindicatos existentes, a lo cual se suma la escasa penetración sindical que tienen algunos de los sindicatos de este sector.

Otro de los resultados que sobresale del análisis realizado es el que se vincula con el año de ingreso de la filial al mercado local. También en este caso se corrobora la hipótesis presentada, en tanto se observa una menor penetración sindical entre las empresas de más reciente instalación. En este caso es necesario considerar la relación estrecha que existe, en el caso argentino, entre el año de instalación de estas firmas y el sector de actividad de las mismas. En particular, desde la década de los 90s, pero especialmente a partir de los 2000, la entrada de inversiones extranjeras a través de EMN estuvo fuertemente asociada con comercio y servicios, sectores donde la actividad sindical ha sido mucho más dificultosa.

En lo referente al tamaño de las EMN, si bien se da una penetración sindical muy baja entre las firmas de menor tamaño entre las empresas grandes se destacan las que poseen niveles de penetración sindical intermedia, lo cual puede asociarse a las lógicas de “double-breasting” que implican que no todos los establecimientos de la empresa cuentan con presencia sindical.

Por su parte, en la relación entre origen de la EMN y penetración sindical, si bien no se observa una asociación significativa entre las firmas de EE UU y un reducido nivel de penetración sindical como se sugiere en la hipótesis, son estas empresas las que presentan una mayor participación relativa entre las de “baja” penetración sindical.

Cuando se consideran los indicadores de gestión de la fuerza de trabajo se observa que no existe una asociación estadísticamente significativa a nivel de variables entre estas dimensiones y los niveles de penetración sindical. Sin embargo, ha sido posible contrastar las hipótesis planteadas a partir de las pruebas z que son significativas para algunas categorías. Al respecto, el primer elemento que puede observarse es la relación existente entre penetración sindical y ausencia de evaluación de desempeño. En este sentido, tal como se deriva de la hipótesis planteada, la presencia sindical estaría poniendo límites a la individualización salarial planteada por las empresas como instrumento para socavar las formas colectivas del salario que impulsan los sindicatos. Los sistemas de pago variables, por su parte, no presentan relaciones estadísticamente significativas con la variable de penetración sindical estudiada. Esto puede deberse a que dichos sistemas tienden a tener una mayor incidencia colectiva en tanto pueden incluir a todos los empleados o algún grupo de ellos y de esta manera, incluso pueden negociarse a través de los sindicatos.

Al observar la relación entre el grado de integración de la subsidiaria con la casa matriz y el nivel de penetración sindical se corrobora una asociación significativa en la dirección esperada, en tanto mayores niveles de integración se corresponden con baja penetración sindical. Este resultado va en línea con una estrategia de la EMN que busca minimizar el efecto de los sindicatos sobre la intención de las filiales locales de integrar sus prácticas de recursos humanos con niveles superiores de decisión, los cuales confluyen en la estrategia global definida por la casa matriz. Por otra parte, se evidencia una relación directa significativa entre los niveles de autonomía y de

penetración sindical, lo cual estaría indicando que las relaciones con los sindicatos son más profundas cuando es menor el grado de control que las casas matrices ejercen sobre sus filiales. Como resultado de lo anterior, es posible encontrar diferentes modelos de relaciones laborales al interior de una misma EMN. Por último, no fue posible corroborar la hipótesis planteada en torno al vínculo entre la organización del trabajo y el nivel de penetración sindical, dado que se observa que el nivel más bajo de este último indicador está sobrerrepresentado entre las organizaciones que se denominan híbridas, mientras que aquellas denominadas “tradicionales” poseen niveles medios de penetración sindical.

## Bibliografía

- Anner, M. (2013). “Workers’ power in global value chains: Fighting sweatshop practices at Russell, Nike and Knights Apparel”. In: Fairbrother P, Hennebert M-A and Le’vesque C. (eds) *Transnational Trade Unionism: Building Union Power*. Oxford: Routledge, 23–41.
- Arrowsmith, J. y Marginson, P. (2011). “Variable Pay and Collective Bargaining in British Retail Banking” en *British Journal of Industrial Relations*, 49, (1), 54-74.
- Bartram, T. & Cregan, C. (2003). “Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence”. *The Journal Industrial relations*, 45 (4), 539-545.
- Bechter, B; Brandl, B. and Meardi, G. (2012). “Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations” *European Journal of Industrial Relations* 18(3) 185–202.
- 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., Ellen, B., Briggs, C. & Van de Broek, D. (2009). Anti- unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996–2005. *Labor Studies Journal*, 34 (3), 339-362.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA: Belknap Press
- Delfini, M y Erbes, A. (2011). “La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de Empresas Multinacionales” 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.
- Delfini, M. y Drolas, A (2012). “Negociación colectiva en Empresas Multinacionales en Argentina” Presentado en El *VII Congreso Portugués de Sociología*. Porto.
- Delfini, M (2012). “As relações de trabalhonas empresas multinacionais. Uma análise sobre suas estratégias nas filiais Argentinas” *Sociologia online. Revista da associacao portuguesa de sociologia*. 5. 80-102.
- Delfini, M. (2011). “Relaciones laborales y “gestión de recursos humanos” en filiales de Empresas Multinacionales en Argentina”. *Revista Sociedad y Economía*, 20, 149-170.
- Dundon, T., Curran, D., Ryan, P. & Maloney, M. (2006). Conceptualising the dynamics of employee information and consultation: Evidence from the Republic of Ireland. *Industrial Relations Journal*, (37), 492–512.
- Dunning, J. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational corporations*, 13 (1), 27-51.

- Evans, P. (1992). 'Management development as glue technology'. *Human Resource Planning*, 15: 1, 85–106.
- Fairbrother P, Hennebert M-A and Le'vesque C (2013). *Transnational Trade Unionism: Building Union Power*; Oxford: Routledge.
- Fernández, A. (2005). *Estado y Relaciones Laborales: transformaciones y perspectivas*. Buenos Aires: Ed. Prometeo.
- Ferner, A; Edwards, T. and Tempel, A. (2011). "Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals", *Human relations* 65 (2) 163–187
- Ferner A.; Almond P; Colling T; Edwards, T. (2005). "Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions". *British Journal of Industrial Relations*, 43, (4), 703-28.
- Ferner, A. & Almond, P. (2013). "Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK", *Human Resource Management Journal*, 23 (3), 241–261.
- Fichter, M (2015). *Organising In and Along Value Chains. What does it Mean for Trade Unions?* FES: International Policy Analysis.
- Flood, P. & Toner, B. (1997). "Large non-union companies: How do they avoid a catch 22". *British Journal of Industrial Relations*, (35), 257–77
- Freeman, R. and Medoff, J. (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" en *Economic and industrial democracy*, 31 (1) 7-33.
- Guest, D. (1987), "Human resource management and industrial relations". *Journal of Management Studies*, 24, 503–521.
- Gunnigle, P; Lavelle, J.; McDonnell, A. (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. (1995), "Collectivism and the Management of Industrial Relations In Greenfield Sites" *Human Resource Management Journal*. 5 (3) 24-40.
- Heery, E. (1997). 'Performance-related pay and trade union membership'. *Employee Relations*, 19: (5), 430-442
- Hyman, R. (1999). "National Industrial Relations Systems and Transnational Challenges: An Essay in Review" *European Journal of Industrial relations*, (5) 1, 89-110.
- Jacoby, S. (1985), *Employing Bureaucracy Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century*. London: Lean
- Lavelle, J., Gunnigle, P. & McDonnell, A. (2010). "Patterning employee voice in multinational companies". *Human relations*, 63, (3), 395–418.
- Lewchuck, W. & Wells, D. (2006). "Transforming Worker Representation: The Magna Model in Canada and Mexico". *Labour /Le travail*, (60), 108-138.
- Marginson, P., Arrowsmith, J. & Gray, M. (2008). "Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared". *Human Resource Management Journal*, 18, (4), 327-346.
- Marshall, A. y Groisman, F. (2005). "Sindicalización en la Argentina: Análisis desde la perspectiva de los determinantes de la afiliación individual" en *7° Congreso nacional de ASET*. Buenos Aires.
- Montes Cató, J.S. (2014). "Los comités de fábrica en Brasil y Argentina: trayectoria y recomposición del sindicalismo de base", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, N° 31, 229-254

- Roche, W.K. and Turner, T. (1998). 'Human Resource Management and Industrial Relations: Substitution, Dualism and Partnership' in W.K. Roche, K. Monks and J. Walsh (eds), *Human Resource Strategies: Policy and Practice in Ireland*, Dublin: Oak Tree Press, 67–108.
- Roitter, R y Erbes, A. (2017). "La importancia de las empresas multinacionales en el empleo. Evidencia reciente sobre Argentina (1990-2013)" En: Ventrici, Rodriguez Miglio, Pinazo y Bosisio, *El trabajo y las empresas multinacionales hoy: economía, relaciones laborales y conflictividad*, UNGS (en edición).
- Silveira, M.L (2009). "Región y división territorial del trabajo. Desafíos en el periodo de la globalización" En; *Investigación y Desarrollo*, 17 (2) 434-455.
- Sklair, L. (2003). *Sociología del Sistema Global*, Barcelona, Gedisa.
- UNCTAD (2016). World Investment Report 2008 – Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge", Naciones Unidas, Nueva York.
- Ventrici, P. (2012). "La resignificación de una marca histórica. El panorama actual de la representación sindical en el lugar de trabajo", *Estudios del Trabajo* 43/44, 25-48

## **Financiación**

Este artículo se desarrolló en el marco de los proyectos "Empresas Multinacionales en Argentina. Análisis sobre su impacto en la economía, las relaciones laborales y las estrategias sindicales 2003-2013", PIP-CONICET (2015-2018) y "Empresas Multinacionales: Gestión de la fuerza de trabajo y respuestas sindicales 2003-2013" PICT Agencia de Promoción Científica. (2014-2017)