

**VII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo**  
**El trabajo en el siglo XXI. Cambios, impactos y perspectivas**

**GT 11 - Empresas, Empresarios, Modelos Productivos y Trabajo**

**Estrategias de relaciones laborales: Análisis de los CCT de filiales de empresas multinacionales en Argentina.**

Ana Drolas, Marcelo Delfini\* y Jorge Medina\*\*

**Resumen simple.**

Esta presentación persigue dos objetivos: por un lado determinar las estrategias en torno a las relaciones laborales que se desarrollan en las Empresas Multi Nacionales (EMN) en la Argentina, a partir del análisis de los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) firmados a partir de 2004. Por otro lado, partiendo de los anterior se intenta conocer cuál es la relación entre esas estrategias y las características específicas de las EMN, teniendo en cuenta: país de origen de las firmas, la actividad económica en la que se desarrollan, el momento de inicio de las operaciones en el país y el tamaño, etc. En el presente trabajo se analizarán, de manera cuantitativa y cualitativa y a partir de una serie de indicadores específicos, los CCT firmados entre EMN y sindicatos para establecer las estrategias de gestión sobre las relaciones laborales seguidas por las firmas.

---

\* Investigadores del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas . [mdrolas@ceil-conicet.gov.ar](mailto:mdrolas@ceil-conicet.gov.ar) ; [mdelfini@conicet.gov.ar](mailto:mdelfini@conicet.gov.ar)

\* Lic. En Relaciones del Trabajo. [jmedina85@yahoo.com.ar](mailto:jmedina85@yahoo.com.ar)

**VII Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo**  
**El trabajo en el siglo XXI. Cambios, impactos y perspectivas**

**GT 11 - Empresas, Empresarios, Modelos Productivos y Trabajo**

**Estrategias de relaciones laborales: Análisis de los CCT de filiales de empresas multinacionales en Argentina.**

Ana Drolas, Marcelo Delfini\* y Jorge Medina\*\*

**Resumen extendido.**

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

Esta presentación persigue dos objetivos: por un lado determinar las estrategias en torno a las relaciones laborales que se desarrollan en las Empresas Multi Nacionales (EMN) en la Argentina, a partir del análisis de los Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) firmados a partir de 2004. Por otro lado, partiendo de los anterior se intenta conocer cuál es la relación entre esas estrategias y las características específicas de las EMN, teniendo en cuenta: país de origen de las firmas, la actividad económica en la que se desarrollan, el momento de inicio de las operaciones en el país y el tamaño, etc. Para ello se parte de una concepción amplia de las relaciones laborales, entendiendo las prácticas de gestión como un aspecto que conforma las relaciones laborales en el nivel de la empresa. Así, las relaciones laborales se refieren tanto a las estrategias de las empresas para gestionar la fuerza de trabajo, la relación entre empleadores, trabajadores y los actores sociales a ellos asociados, como así también los mecanismos que regulan el conjunto de esas articulaciones.

---

\*Investigadores del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. [mdrolas@ceil-conicet.gov.ar](mailto:mdrolas@ceil-conicet.gov.ar) ; [mdelfini@conicet.gov.ar](mailto:mdelfini@conicet.gov.ar)

\*\* Lic. En Relaciones del Trabajo. FCS. UBA. [Jmedina85@yahoo.com.ar](mailto:Jmedina85@yahoo.com.ar)

Para desarrollar el presente trabajo utilizamos elementos metodológicos tanto cuantitativos como cualitativos a partir de los cuales se pueden llevar adelante el análisis de fuentes secundarias de datos como son los CCT. En este sentido, se da cuenta de las firmas de CCT a nivel de empresa de acuerdo a variables como el país de origen y el sector. Posteriormente y a partir de la construcción de indicadores que permiten establecer las estrategias de relaciones laborales en las firmas, se busca determinar la existencia de ciertas regularidades en torno a las variables mencionadas. Por último, se da cuenta de ciertas lógicas de gestión de las relaciones laborales a partir de un análisis de contenido de diferentes CCT.

Las EMN son actores predominantes en el actual proceso de globalización y es a partir de su poder económico que son capaces de introducir en los países donde se instalan, prácticas de empleo y tecnologías, e influir en las economías locales. A partir de los años 90, la Argentina se convirtió en una de las economías más transnacionalizadas tanto por el grado de control de los activos productivos como por la participación en los flujos principales que exhiben las EMN.

En términos de la presencia de EMN, las filiales que operaban en la Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios en el año 2007 eran 1.218, y su empleo representaba el 12% del total en esos sectores. En cuanto a su distribución sectorial, el 38% son empresas industriales, 15% están dedicadas a las actividades de comercio y el 47% en servicios. En lo que se refiere al origen de capital, el 42% son filiales de empresas que tienen su casa matriz en EE.UU. y una proporción algo menor (40%) se concentra entre los países Europeos de: Alemania, Italia, Francia y España; el resto de los países europeos representan 8% del total, Brasil y Chile tienen una participación del 5% entre el conjunto de EMN, mientras que las multinacionales de origen argentina 2% y el resto de los países explican el 3% (MTEySS, 2010).

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

En la década del 90 se puso en marcha un instrumental jurídico en materia laboral elaborado a la luz de la ideología neoliberal que fue socavando los cimientos del derecho protectorio del trabajo que había comenzado a construirse en la década del 30 y tuvo su punto más álgido en los sucesivos gobiernos de Perón de las décadas del 40 y 50. Los nuevos instrumentos legales otorgaron un marco adaptativo a los CCT en los que aparece un articulado inédito que tiene que ver con el uso intensivo de la fuerza de trabajo y de las condiciones del mercado generadas por la recesión, el desempleo y el debilitamiento del actor sindical. Estas transformaciones en la tradición negocial son introducidas al tiempo que quedan abiertas las puertas para la instalación masiva de empresas multinacionales tanto de la mano de los procesos privatizadores como de la apertura de las fronteras financieras. De esta forma, se conformó una lógica de funcionamiento en las relaciones laborales que tienen lugar en las firmas que muestran bastante heterogeneidad.

Se estima analizar 160 CCT de diversos orígenes de capital para realizar la comparación en torno a indicadores que se vinculan a la gestión de recursos humanos. Se toman como referencia las siguientes variables y sus respectivos indicadores: modalidades de contratación (teniendo en cuenta la negociación de formas de incorporación de fuerza de trabajo distintas al contrato por tiempo indeterminado); organización del trabajo (donde se toman como referencia, la jornada efectiva de trabajo, la polivalencia o movilidad funcional más allá de la estipulación de categorías y funciones, los pagos variables, los sistemas de evaluación de desempeño y mecanismos de participación); y relaciones con el sindicato (donde se hace hincapié en la reglamentación de las actividades gremiales y el tratamiento de los conflictos). La comparación de los CCT se realiza en un doble sentido. Por un lado se toma como referencia el país de origen y por otro la actividad, lo que permitirá avanzar en establecer la incidencia de cada uno sobre los aspectos negociados.

En trabajos anteriores (Medina et al 2012; Delfini y Drolas, 2012) en los que se han analizado diversos CCT, el foco puesto en las estrategias tendientes a la organización del trabajo, se reveló central en la comprensión del perfil que asumen y de su impacto en el sistema de relaciones laborales local. Si bien consideramos que las normas laborales (entre las que se encuentran los CCT) no producen realidad por su sola existencia, sí creemos que el hecho de encontrarse plasmadas y homologadas estatalmente le dan un marco de formalidad que termina generando culturas de gestión particulares y de

específicas formas de relacionamiento entre capital y trabajo que perduran en el tiempo. Los CCT firmados en la última década en la Argentina son una muestra de esto en la medida en que a pesar de la recuperación de la actividad económica y, por ende, de los niveles de empleo, con el consecuente recupero del poder negociador de los sindicatos, muchas de las cláusulas negociadas en la década del 90 (de las que hablaremos en esta ponencia) permanecen intocadas en la estructura organizativa de las empresas, especialmente de las EMN.

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

## **Bibliografía**

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

BÉLANGER, Jaques; GILES, Anthony y GRENIER, Jean (2003). 'Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada'. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (3): 469-85.

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

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

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

DUNDON Tony, CURRAN Deirdre, RYAN Paul, Y MALONEY, Mauren (2006). "Conceptualising the dynamics of employee information and consultation: Evidence from the Republic of Ireland". *Industrial Relations Journal* 37, pp. 492-512.

DROLAS, Ana, (2008) *Trabajo, Proceso y Formas de organización*. Tesis presentada para el Doctorado en Ciencias Sociales, UBA.

EDWARDS, Tony; RESS, Chris. y COLLIER, Xavier (1999). "Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals", en *European Journal Industrial relations*, 5, (3). Pp. 286-306.

EDWARDS, Tony; ALMOND, Paul; CLARK Ian; COLLING, Trevor y FERNER, Anthony (2005). "Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System" en: *Journal of management Studies*, (42), pp. 1261-1286

ENGE-INDEC (2010). Encuesta Nacional a Grandes Empresas. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ, Arturo (2005). (Comp.) *Estado y relaciones laborales*. Prometeo, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ BUGNA, Cecilia; PORTA, Fernando (2011). "Impactos de la inversión extranjera directa en la economía argentina desde los años noventa. Consolidación y cambios en la especialización productiva", en NOVICK, Martha, PALOMINO, Héctor y GURRERA, María (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

FERNER, Anthony y QUINTANILLA, Javier (2002). "Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations" en *European Journal Industrial relations*, 8, (3), 243-250.

FERNER, Anthony y HYMAN, Richard (1998). *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford, Blackwell.

FLOOD Patrick, Y TONER Bill (1997). "Large non-union companies: How do they avoid a catch 22". *British Journal of Industrial Relations* 35, pp. 257-77.

GARCÍA CALAVIA, Miguel (2001). "El sindicalismo tras la reestructuración propductiva" en *Papers*, (65), Barcelona.

GOODERHAM, Paul, NORDHAUG, Odd. y RINGDAL, Kirsten (1998). "When in Rome do they do as the Romans? HRM practices of US subsidiaries in Europe". *Management International Review*, 38 (Special Issue 2), pp. 47-64.

GUNNIGLE, Paul; LAVELLE, Jonathan; MCDONNELL, Anthony (2007). "Industrial relations in MNC: double-breasting and trade union avoidance in Ireland", Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Ireland.

HALL, Peter y SOSKICE David (2001). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press. New York.

HYMAN, Richard (2001). *Understanding European Trade Unionism*. London, Sage.

HYMAN, Richard, (1994). "Industrial relations in western Europe: an era of ambiguity?" en *Industrial Relations*, Vol. 33, N° 1, Cambridge.

KAHANCOVA, Marta (2007). "One Company, Four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions" En *European Journal of Industrial Relations*, 13, (1), pp. 67–88.

KATZ, Harry and DARBISHIRE, Owen (2000). *Converging Divergences*, ILR/Cornell University Press.

LAMARE, J; GUNNIGLE, Patrick; MARGINSON, Paul y MURRAY, Gregor (2009). "Multinationals' union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations". Ponencia presentada en *MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney*.

LAVELLE, Jonathan; GUNNIGLE, Patrick Y MC DONNELL, Anthony (2010). "Do Patterning employee voice in multinational companies" in *Human relations*, 63(3), pp. 395–418

LEWCHUK, Wayne Y WELLS, Don (2006). "When Corporations Substitute for Adversarial Unions Labour Markets and Human resource Management at Magna" In *Industrial Relations*, 61, (4), pp. 639-665.

MEDINA, Jorge, DROLAS, Ana y DELFINI, Marcelo (2012) "Las relaciones laborales en la postconvertibilidad. Continuidades y rupturas en la negociación colectiva". En VI Jornadas de Sociología, Universidad Nacional de General Sarmiento.

MONTES CATÓ, Juan, Ana DROLAS y Valentina PICCHETTI. (2005). "Las relaciones de poder en los espacios de trabajo" Pp. 93-120 en A. Fernandez. (comp.) Estado y relaciones laborales. Prometeo, Buenos Aires.

NOVICK, Martha. (1998). "Reconversión segmentada en la Argentina: Empresas, mercado de trabajo y relaciones laborales a fines de los 90" Pp.51-72 en: *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y Sindicatos en América Latina*, Montevideo: OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

PALOMINO, Héctor y David TRASTEMBERG. (2007) "Nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en Argentina", *Revista Trabajo*. MTEySS. 3: 47-70.

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

RAMOS, Alejandro y DINENZON, Marcelo (2010). "La filial argentina en la cadena global de valor" en MTEySS/CEPAL/PNUD *Estudio sobre firmas multinacionales en la Argentina (2006-2008)*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Informe final. Buenos Aires, marzo.

ROJO BRIZUELA, Sofía, AMORIN, Diego, TUMINI, Lucía (2011). "Encuesta a empresas multinacionales en la Argentina: directorio poblacional, definición de la muestra y temas relevados, en NOVICK, Martha, PALOMINO, Héctor. y GURRERA, María. (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. pp. 305-322.

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

VERNON, Guy y REES, Chris (2001). “Capital transnacional ¿el fin de los acuerdos sociales nacionales? La evolución reciente en Suecia” en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19, (1). pp. 149-17