

# **Relaciones laborales y “gestión de recursos humanos” en filiales de empresas multinacionales en Argentina**

*Labor relations and “management of human resources” in subsidiaries of multinational companies in Argentina.*

*Relações trabalhistas e “gestão de recursos humanos” em filiais de empresas multinacionais na Argentina*

**MARCELO DELFINI**

*Investigador CONICET – Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.  
mdelfini@conicet.gov.ar*

Recibido: 17.01.11  
Aprobado: 15.03.11

## **Resumen:**

Las Empresas Multinacionales han tendido a trasladar a sus filiales prácticas de “gestión de recursos humanos” desarrolladas en el país de origen dando como resultado relaciones laborales convergentes a nivel mundial y que modificaron las relaciones laborales tradicionales de los países de instalación. El objetivo de este artículo es indagar en qué medida se desarrollan procesos de convergencia entre las sucursales de empresas multinacionales en Argentina en las prácticas de “gestión de recursos humanos” y su impacto en las relaciones laborales. El presente análisis se llevó adelante por medio de entrevistas semi estructuradas a gerentes y empleados de recursos humanos de seis firmas multinacionales. Los resultados del presente artículo muestran la convergencia en las estrategias de “gestión de recursos humanos”, aunque con diferencias en la implementación.

**Palabras Clave:** Convergencia; Individualización; Relaciones Colectivas; Gestión de la Fuerza de Trabajo; Prácticas de Gestión de Recursos Humanos.

## **Abstract:**

The Multinational Companies have tended to move to their subsidiaries practices of ‘ human resources management “developed in the native land, resulting in labor relations converging globally and convergent relations worldwide and that modified the labor traditional relations of the countries of installation. The aim of this paper is to investigate to what extent the convergence processes are developed between subsi-

diaries of multinational companies in Argentina in the practices of “human resource management” and its impact on labor relations. This analysis was carried out through semi-structured interviews with managers and human resources employees of six multinational firms. The results of this paper show the convergence in the strategies of human resource management “, although with differences in implementation.

**Key words:** Convergence; Individualization; Collective Relations; Management of the Force of Work; Practices of Human Resource Management.

### **Resumo:**

As Empresas Multinacionais têm localizado nas suas filiais, práticas de “gestão de recursos humanos” desenvolvidas no país de origem, gerando relações trabalhistas convergentes no nível mundial e ao mesmo tempo, modificando as relações tradicionais dos países de instalação. O objetivo deste artigo é indagar em que medida produzem-se processos de convergência entre a “gestão de recursos humanos” das filiais em Argentina e as relações trabalhistas. Essa análise fez-se a partir de entrevistas semiestructuradas com gerentes e empregados de recursos humanos de seis firmas multinacionais. Os resultados mostram a convergência nas estratégias da “gestão de recursos humanos”, porém com diferenças na implementação.

**Palavras-chave:** Convergência; Individualização; Relações Coletivas; Gestão da Força de Trabalho; Práticas de Gestão de Recursos Humanos

### **Introducción**

En los últimos treinta años y en el marco de la globalización, las empresas multinacionales (EMN) se han transformado en actores predominantes de la economía mundial. Según lo manifiesta numerosa bibliografía, este predominio económico condujo a que se convirtiesen en agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas vinculadas con las relaciones laborales (Antenas Collderram, 2008; Pulignano, 2006; Edwards, et. al, 2007; Edwards, et. al. 1999; Muller, et. al. 2001; Vernon y Ress, 2001; Edwards, et. al. 2005; Gunnigle, et. al. 2007). De esta manera, las EMN incorporarían prácticas desarrolladas en el país de origen a sus sucursales, dando como resultado en el país de instalación relaciones laborales convergentes con los modelos desarrollados en otros países.

Estas prácticas, tendientes a homogeneizar y flexibilizar las relaciones laborales, han sido nombradas como “gestión de recursos humanos” y tienen como eje transformar las relaciones colectivas de trabajo en relaciones individuales entre los asalariados y los empleadores. Estas formulaciones suponen un vuelco en las relaciones laborales tradicionales así como también en las formas de gestión de la fuerza de trabajo (Calderón y López Calle, 2010; Castillo y López Calle, 2005; García Calavia, 2001; Alós Moner, 2008, Hyman, 2001).

El objetivo de este artículo es indagar en qué medida se desarrollan procesos de convergencia en las prácticas referidas como “gestión de recursos humanos” y el impacto que tienen sobre las relaciones laborales en las filiales de EMN instaladas en

Argentina. De esta forma se busca dar cuenta de la introducción de las prácticas de "gestión de recursos humanos", de sus efectos y de las relaciones laborales establecidas en las firmas.

Los enfoques sobre las relaciones laborales en las EMN tendieron a concentrarse en dos direcciones. La primera lo hizo sobre el país de origen de la EMN y los efectos que éste tiene sobre las subsidiarias. (Quintanilla, et. al. 2008; Clark y Almond, 2006; Almond, et. al. 2005; Quintanilla y Ferner, 2003). En tanto, la segunda se concentró en las subsidiarias y la forma en que los sistemas institucionales y los factores políticos y culturales mediatizan los efectos de la casa matriz. En este sentido, estas perspectivas enfatizaron los aspectos vinculados con los sistemas de adaptación de las EMN a los escenarios nacionales (Edwards, et. al 2007; Ferner y Tempel, 2006; Pulignano, 2006; Saka, 2002).

A su vez, estos estudios pueden dividirse en dos grandes grupos, según su temática: por un lado, aquellos vinculados con la gestión de recursos humanos cercana a la literatura sobre *Management* y referidos a temas como la promoción y búsqueda de eficiencia, la capacitación para mejorar el desempeño, diversas modalidades de organización del trabajo y el compromiso con los objetivos corporativos (Pudelko y Harzing, 2007; Ferner, 1997; Ferner et al; 2004; Goodherham et. al. 1998). Por otro lado, se han desarrollado estudios cuyo eje son las relaciones laborales, observando el impacto de la presencia de las EMN sobre los sistemas nacionales de relaciones de trabajo, 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, (Lévesque y Murray, 2002; Edwards, et al, 2005; Kahancová, 2007; Katz, 2005; Gunnigle, et al, 2005; Hyman, 2001).

De esta forma, mientras la primera corriente se refiere a la forma de gestión de la fuerza de trabajo, la segunda hace hincapié en las relaciones entre empleadores y sindicatos, sin que se integren en un marco único que posibilite ver la introducción de nuevas prácticas de gerenciamiento como estrategias orientadas a modificar las relaciones laborales en los espacios de trabajo.

La perspectiva adoptada en este trabajo, concibe las relaciones laborales en su forma ampliada, entendiendo las prácticas de gestión de recursos humanos como un aspecto que conforma las relaciones laborales en el nivel de la empresa y cuyo objetivo es individualizar la relación capital-trabajo. Así entendidas, las relaciones laborales se refieren tanto a las estrategias empresarias para gestionar la fuerza de trabajo, la relación entre los empleadores y trabajadores y entre los actores intervinientes, como también a los mecanismos que regulan el conjunto de esas articulaciones (Bilbao, 1999; Hyman, 1981; Hyman, 2001; Delfini, 2010; Drolas, et al, 2005 y Palomino y Senén González, 1998).

El análisis que se realiza en este artículo parte de las siguientes preguntas: ¿En qué medida el país de origen de la EMN explica las prácticas de relaciones laborales de las filiales? ¿Existen procesos de adaptación a los contextos locales? ¿Qué elementos intervienen? ¿Qué impacto tiene la gestión de recursos humanos sobre los trabajadores

y las relaciones laborales en las firmas? ¿Existen procesos de convergencia de prácticas de acuerdo con el país de origen?

El presente trabajo se llevará adelante mediante una metodología cualitativa de abordaje, que comprende entrevistas realizadas a gerentes y empleados del área de recursos humanos de las firmas analizadas. Dado que el país de origen de las EMN es un elemento central al momento de explicar la construcción de estrategias de relaciones laborales, se analizarán firmas del sector automotriz cuya casa matriz se encuentra en EE.UU y Japón, lo cual permitirá desarrollar una comparación por país de origen. La elección del sector obedece a la importancia que tiene la industria automotriz en Argentina, cuyas terminales son todas extranjeras y además por ser el eje paradigmático a nivel mundial del desarrollo de un conjunto de prácticas de empleo<sup>1</sup>.

En la primera parte del presente artículo se dará cuenta de los diferentes enfoques en torno a las relaciones laborales en EMN. En la segunda parte se tratarán los marcos analíticos desde donde se abordaron los estudios y la perspectiva teórica adoptada en este artículo. Posteriormente se presentarán los resultados de las indagaciones realizadas sobre seis EMN radicadas en Argentina y, finalmente, se expondrán algunas conclusiones de este estudio.

## **1. Los estudios sobre relaciones laborales en Empresas Multinacionales**

En el marco del actual proceso de globalización, las EMN aparecen como uno de los actores predominantes a partir del poder económico que detentan, convirtiéndose en portadores de prácticas, valores y tecnología e influyendo en el desarrollo de los Estados Nacionales. El poder económico de estas firmas puede verse expresado en el hecho de que 79.000 EMN controlan a 790.000 filiales alrededor del mundo, cuyo valor agregado representa el 11% del producto mundial (UNCTAD; 2008).

Si bien el fenómeno de las EMN acompañó las diferentes etapas del capitalismo, en la actualidad, lo que aparece como novedoso es la forma de funcionamiento y organización que han adquirido. Así, mientras que hasta mediados de la década del 70 las EMN instalaban sus filiales aprovechando las ventajas competitivas y con el fin de abastecer los mercados internos, con el proceso de mundialización, el rol de las filiales en el marco de la EMN se modificó, organizando la producción y el comercio a una escala mundial mediante la operación más eficiente posible de sus redes de empresas relacionadas (subsidiarias y empresas aliadas estratégica o tácticamente). Estas nuevas tendencias se suman a las motivaciones tradicionales y determinan, a su vez, nuevas dinámicas e impactos en las economías receptoras.

El desarrollo de estas transformaciones supone un conjunto de cambios vinculados con las prácticas de relaciones laborales. Al respecto, el abordaje sobre la gestión

---

1 En el marco de la producción manufacturera argentina, la trama, el sector automotriz en su conjunto (Terminales, autopartistas y concesionarias de venta), mantiene una importante participación en la producción, las exportaciones y el empleo, representando el 6% del valor agregado bruto manufacturero, el 10% de sus exportaciones y el 6% de su empleo

de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales en las EMN parece desarrollarse como un proceso de difícil aprehensión en la medida en que las dimensiones para su análisis son múltiples. Para Pulignano (2006), los enfoques sobre la gestión de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales en las multinacionales se concentran en dos ejes. En primer lugar, sobre el país de origen de la EMN y los efectos que esto tiene sobre las subsidiarias. Estos estudios dan cuenta de los elementos institucionales del país de origen, la cultura y las formas de *gobernanza* corporativa como condicionantes de la gestión de la compañía. Sin embargo, a partir de diversos estudios que muestran las diferencias entre EMN pertenecientes a un mismo país, se puede establecer que esas particularidades tendrán efectos también sobre las relaciones entre firmas pertenecientes a una misma EMN (Pulignano, 2006 y Bélanger, et al, 2003).

En segundo lugar, están los estudios que analizan las subsidiarias y las formas en que los sistemas institucionales, políticos y culturales mediatizan los efectos de la casa matriz. En este sentido, estos enfoques hacen énfasis en los aspectos vinculados con los sistemas de adaptación de las EMN a los escenarios nacionales y el nivel de autonomía que detentan las filiales.

Por su parte, Edwards et. al. (1999) han dado cuenta de la existencia de cuatro elementos centrales de carácter estructural que comparten los estudios sobre las prácticas de empleo en el marco de las multinacionales. Los elementos a los que se refieren los autores son establecidos tomando en cuenta la estructura organizacional de la EMN y el contexto de su inscripción. El primero de ellos se asocia con el país de origen y la dinámica que adquieren estas prácticas en las subsidiarias, estableciendo la existencia de características específicas vinculadas con el país al que pertenece la EMN.

El segundo se vincula con el nivel de integración internacional de la producción, y, según sostienen los autores, mayor será la incidencia de la casa matriz sobre la subsidiaria cuanto mayor sea esa integración. Esto último restringe la autonomía de las filiales para el desarrollo de distintas formas de gestión de la fuerza de trabajo. Complementariamente, la estandarización de las actividades se presenta como una forma de observación de este proceso. Así, cuanto mayor sea la estandarización a nivel mundial, tanto más tenderán a estandarizarse las funciones de recursos humanos (Edwards et. al, 2007).

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

Por último, la forma de ingreso a los mercados locales condicionará los métodos de las firmas. De esta manera, la compra o fusión de una empresa local por parte de la EMN permitirá que ésta se organice sobre estructuras preexistentes, las cuales condicionarán o retrasarán la incorporación de nuevas prácticas de gestión. Contrariamente, la incorporación de la EMN 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).

Dentro de las líneas mencionadas, uno de los debates académicos centrales en torno a las EMN remite a la importancia de los procesos de homogeneización de su operatoria, como consecuencia de la profundización de la globalización. En el ámbito de las relaciones laborales, estas discusiones han resultado en la controversia sobre la convergencia/divergencia de la gestión de la fuerza de trabajo y de los sistemas de relaciones laborales a nivel transnacional.

Los estudios producidos en este marco pretenden indagar sobre dos cuestiones centrales, la primera es analizar el grado de homogeneización o heterogeneización en la aplicación de prácticas de empleo y relaciones laborales en toda la EMN y la segunda es observar el impacto que tienen esas prácticas sobre los sistemas nacionales de relaciones laborales y determinar en qué medida eso conduce a un proceso de convergencia o si, por el contrario, se desarrollan procesos de divergencia.

La corriente de la convergencia sostiene que la internacionalización de la producción conlleva a que se produzca una homogeneización entre los sistemas de relaciones laborales y de gestión de la fuerza de trabajo, según la cual las EMN tienden a extrapolar su funcionamiento hacia las filiales, impactando en las políticas de empleo de los países donde se instalan. La corriente de la divergencia establece que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo propias de las EMN se inscriben en marcos específicos de instalación, lo cual implica que se encuentran condicionadas y restringidas por los sistemas de relaciones laborales de cada uno de los países donde se instalan las firmas. Esta corriente de ideas impediría considerar la existencia de modelos dominantes y comunes asociados a cada EMN, y afirmaría más bien la existencia de múltiples modelos que responden a la adaptación de cada filial al contexto en el que se instala.

Tradicionalmente, las investigaciones comparadas de relaciones laborales/industriales toman como referencia la teoría de la convergencia. Según la premisa principal de esta última, existe una tendencia global de la tecnología y del mercado asociada con la industrialización que impulsa los sistemas nacionales de relaciones laborales hacia la uniformidad o “convergencia”, desembocando en un modelo común (Senén González, 2005 y 2006). En los últimos años, la globalización puso nuevamente en debate la idea de una convergencia hacia un mismo modelo, más allá de las especificidades de los sistemas nacionales (Womack et. al, 1990).

Si bien la distinción entre convergencia/divergencia supone una definición analítica que los casos empíricos pueden matizar, hay autores que hacen mayor hincapié en uno u otro polo de esa distinción. Así, en Ferner y Edwards (1995) y en Ferner y Quintanilla (2002) se destacan los procesos de convergencia, enfatizando el papel que desempeñan el país de origen de la EMN y los canales de control diseñados desde la matriz. En este sentido, se argumenta que las subsidiarias son afectadas por “canales de influencia” -tales como las líneas jerárquicas de control, los planes de negocios, las políticas generales, el control cultural dado por el sistema de valores difundido y compartido por la organización, y por lo general plasmado en la “misión” corporativa-. Este proceso de convergencia puede incidir sobre las políticas de empleo y las relaciones laborales propias de los lugares en los que se instalan las subsidiarias.

Otros enfoques establecen que existe una diversidad de modelos en torno a las relaciones laborales, no sólo entre diferentes países sino también dentro de un mismo país e incluso en un mismo sector o empresa, no pudiéndose observar tendencias específicas y poniendo de manifiesto la divergencia existente en las relaciones laborales (Ferner y Hyman 1998).

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

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

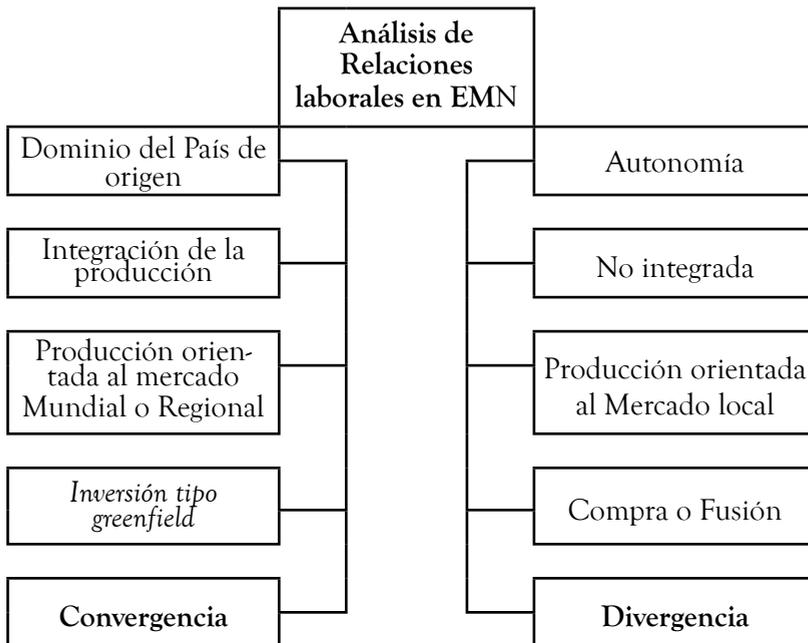
Dentro de una posición que busca integrar las ideas de convergencia y divergencia, se puede ubicar el estudio realizado por Katz y Darbshire (2000), quienes reconocen la existencia de tendencias comunes -denominadas "convergencia"- y de cambio en las relaciones laborales -descentralización e individualización de la negociación, aumento de la comunicación directa entre empleados y gerentes-. Estas tendencias dan origen a cuatro modelos de gestión de la fuerza de trabajo en los diferentes países analizados: a) un modelo de empleo de bajo salario; b) un modelo basado en la gestión de recursos humanos; c) un modelo de orientación japonesa, y d) un modelo de grupos articulados.

Más allá de esta taxonomía, los autores mencionados confirman la existencia de una sustancial variación entre países en cuanto al significado, la modalidad de implementación y las consecuencias de esas prácticas de gestión. De esta manera, el marco institucional de cada país sigue teniendo un rol clave para explicar los comportamientos de las firmas multinacionales en los diferentes países.

Haciendo un balance sobre los aspectos tenidos en cuenta en los análisis sobre las EMN, puede observarse que éstos se integran en dos grandes campos y que quedan definidos a partir de las formas de abordaje (Figura No. 1). Así, pueden constituirse dos modelos, tomando en consideración los diferentes elementos que componen los estudios sobre las EMN. Al respecto, el primer modelo puede construirse con aquellos estudios que buscan captar el grado de influencia de la matriz sobre la subsidiaria,

poniendo el acento en las lógicas de relaciones laborales del país de origen y el contexto de su desenvolvimiento, intentando establecer la convergencia hacia prácticas de gestión de la fuerza de trabajo vinculadas con el origen de la EMN. Además del dominio del país de origen, otros aspectos pueden conducir a la convergencia como, la integración de la empresa, la orientación hacia el mercado mundial de la producción y la inversión tipo *greenfield*. En este sentido, en la medida en que se conjuguen estos diferentes elementos puede darse un proceso de mayor convergencia de las prácticas de empleo y las relaciones laborales. Al contrario, el segundo modelo se conforma a partir de la autonomía de las filiales, que puede ser alcanzada a partir de una menor integración, de una producción orientada localmente y por medio de una inserción por compra o fusión. La articulación de estas variables conduciría a la aparición de divergencias en prácticas de gestión de la fuerza de trabajo y relaciones laborales entre la filial y su matriz. No obstante, existen situaciones intermedias que pueden desarrollarse a partir de la articulación establecida entre los componentes de cada uno de los modelos y también como efecto de las instituciones locales, la cultura del país de instalación y los actores intervinientes en las relaciones laborales.

**Figura No. 1:** *Análisis de las relaciones laborales en Empresas Multinacionales*



Fuente: Elaboración propia.

La integración que se puede manifestar en torno al desarrollo productivo a nivel mundial o regional tiende a tener efectos sobre las prácticas de relaciones laborales.

De esta manera, la decisión de la matriz no está sólo relacionada con la producción de cada filial, sino también con las prácticas que serán aplicadas para el desarrollo de esa producción, en pos de la homogeneización.

## 2. La gestión de recursos humanos como prácticas individualizantes de las relaciones laborales

Los estudios que se han desarrollado sobre la gestión de la fuerza de trabajo y relaciones laborales en EMN a partir de las dimensiones señaladas anteriormente, dejan entrever la ausencia de un marco teórico único, dando más bien cuenta de una proliferación de abordajes. No obstante, es posible agrupar esos abordajes de acuerdo con dos grandes ejes temáticos: por un lado, la gestión de recursos humanos próxima a la literatura sobre *management*, y por otro, las relaciones industriales/laborales.

Los estudios con una orientación específica en recursos humanos buscan dar cuenta de diversos modelos de gestión de recursos humanos que involucran temas como la promoción y búsqueda de eficiencia, la capacitación para mejorar el desempeño, diversas modalidades de organización del trabajo (asignación individual de tareas o bien trabajo en equipo) y el compromiso (identificación, fidelización) con los objetivos corporativos. Al respecto, Goodherham et. al. (1998) distinguen dos grandes sistemas de gestión: el "instrumental" (*calculative*) y el "colaborativo". Las prácticas exclusivamente "instrumentales" están orientadas a alcanzar la eficiencia a nivel individual por medio de la utilización de incentivos como los sistemas de premios. Por el contrario, los sistemas "colaborativos" promueven la participación y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales y privilegian distintas instancias de comunicación directa con los empleados.

Estos análisis, a su vez tienden a observar la confluencia de prácticas de recursos humanos a través de las EMN 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. 2001; Ferner et al; 2004; Tempel, 2001 y Pudelko y Harzing, 2007).

En el caso de las relaciones laborales/industriales, la problemática del poder, el conflicto y el colectivismo resultan pilares del análisis, que presta atención a 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 EMN, como así también los mecanismos de adaptación. En este sentido, analizan las relaciones entre los actores intervinientes (sindicatos y empresarios) y su influencia en la adaptación de las prácticas utilizadas en las casas matrices a nivel local (Kahacová, 2007). Otros han puesto el eje en la representación gremial en los espacios de trabajo, marcando las diferencias y similitudes entre el país de origen y la forma en que se procesa esa relación en el país

receptor (Gunnigle, et al. 2005). En este marco también, se llevaron adelante estudios que observaron la confluencia de esas prácticas en torno a la configuración de nuevos sistemas de relaciones laborales y en qué medida impactaban sobre los sistemas nacionales (Hyman, 2001; Edwards et. al 2005).

Otras perspectivas que analizan las relaciones laborales, busca unificar el campo de estudio incorporando dentro de éstas la gestión de recursos humanos en las firmas, entendida como forma de gestión de la fuerza de trabajo, es decir como prácticas y estrategias empresarias para la reconfiguración de la relación capital-trabajo. Desde esta perspectiva, Bilbao (1999) sostiene que las relaciones laborales no se limitan al momento del «uso» de la fuerza de trabajo en el espacio de la producción, sino que comprenden varios aspectos entre los que se destacan los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo, los sistemas de retribución e incentivos, los mecanismos de asignación de tareas, las formas en las que se regula la movilidad interna, las modalidades de la organización del tiempo de trabajo, los programas de formación, el reconocimiento de calificaciones y, eventualmente, los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral (Bilbao, 1999). De esta forma, las relaciones laborales son concebidas de manera amplia, en la medida en 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 nexo 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.

Por otra parte, esta concepción de las relaciones laborales, toma en consideración los diferentes niveles en los que se inscriben. Por una parte, se encuentran las relaciones entabladas 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. En este nivel “micro” se desarrollan las relaciones entre los empleadores o directores, los trabajadores y los representantes gremiales. A su vez, en este nivel, las relaciones laborales se refieren a la forma de gestión de la fuerza de trabajo, a la organización del proceso productivo y a la relación entre los empleadores y los representantes de los trabajadores. Este primer nivel es constitutivo y, a la vez, es el ámbito donde las prácticas de los demás niveles procesan su eficacia.

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. En esta instancia se genera una especie de coordinación entre la multiplicidad de unidades productivas que integran cada actividad. Por otra parte, es el nexo entre los niveles micro y macro relacionales, lo que hace que este nivel, más allá de traducir e integrar diferentes elementos, tenga su propia dinámica de funcionamiento. 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. En este nivel, las confederaciones de trabajadores, las entidades empresarias y el gobierno se constituyen en agentes claves que traducen la dinámica de las relaciones de los otros niveles. (Senén González y Palomino, 2006 y Delfini, 2010). Pero, aunque distinguibles analíticamente, estos niveles se auto condicionan y cada uno tendrá efectos sobre los otros.

Estos niveles con sus componentes específicos se inscriben en el marco de un sistema de relaciones laborales, entendido como un conjunto de leyes, normas e instituciones, que condicionan o posibilitan el desarrollo de las relaciones laborales. Pero, a su vez, los elementos y las relaciones de cada uno de los niveles pueden afectar o modificar ese sistema. En este sentido, el sistema es un elemento estructurante de la relación capital-trabajo y a la vez es estructurado por esta relación, ya que pueden observarse cambios en él, que originan en los diferentes niveles.

Tomando como referencia esta concepción de las relaciones laborales, hay que considerar la crisis de la relación salarial fordista, que a mediados de la década del '70 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 (Alós Moner, 2008).

De esta manera, las empresas emprendieron un camino tendiente a individualizar las relaciones laborales, a desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar a los sindicatos y a romper las solidaridades generadas en los espacios de trabajo. Las estrategias puestas en juego por las empresas para llevar adelante un proceso de individualización de las relaciones laborales comenzaron con la división de las empresas en múltiples unidades productivas, un proceso de terciarización que condujo a heterogeneizar los colectivos laborales. Así, la fragmentación empresarial devino en fragmentación de las estructuras objetivas que sostenían la representación sindical. Este proceso se unió a la división de los trabajadores, a partir de distintas formas contractuales, entre un núcleo estable y una periferia precaria que segmentó más el contenido colectivo de las relaciones laborales (Calderón y López Calle, 2010; Castillo, 2005; Delfini, 2010; Delfini y Roitter, 2005). A éstas prácticas, se incorporaron nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo que caen bajo la denominación de "gestión de recursos humanos" y que buscan generar una subjetividad del trabajador tendiente a estructurar solidaridades cuyo marco de referencia sea la empresa y que sean llevadas adelante en ese espacio.

De esta manera, la gestión de la fuerza de trabajo anclada en la "gestión de recursos humanos" se encuentra vinculada con las estrategias empresarias orientadas a desestructurar las vinculaciones entre los trabajadores y sus representantes gremiales en el

espacio de trabajo y, por medio de ellas, se busca dar un vuelco a las relaciones laborales tradicionales. Frente al componente colectivo y de clase asociado a la negociación colectiva, la “gestión de recursos humanos” enfatiza la relación individualizada; frente a la formalización del convenio colectivo y su detallada regulación de condiciones de empleo, la gestión de recursos humanos plantea su gestión informal, individualizada y variable; frente a la estabilidad en el empleo y los mercados internos de trabajo, la gestión de recursos humanos pregona una relación contractual contingente; en definitiva, se persigue que los derechos laborales en la empresa sean sustituidos por la concesión o la decisión empresarial (Alós Moner, 2008). Se abre así un conjunto de dispositivos tendientes a configurar una relación entre empleador y trabajador sin mediaciones.

Lo que está en el fondo de todo este andamiaje es la búsqueda del abandono de viejas solidaridades tejidas en el marco del espacio de trabajo; es en suma una batalla por la identidad de los trabajadores, por ganar sus mentes. En palabras de Linhart, “el proyecto patronal es simple, se trata de poner en práctica todos los medios disponibles para minimizar las fuentes de descontento o, al menos minimizar su expresión. Se busca hacer emerger en la firma relaciones sociales que rompan las lógicas contestatarias y promuevan otras. El objetivo es sustituir relaciones conflictivas, antagónicas, por relaciones sociales más cooperativas, más armoniosas entre la jerarquía, la dirección y los asalariados subalternos” (Linhart, 2002: 58)

En este mismo sentido, Cecilia Montero (1997) sostiene que la gestión de recursos humanos no se basa en la coacción ni requiere de un sistema formal de control y normas, sino que se trata de respetar la subjetividad del agente y, al mismo tiempo, movilizarla en beneficio de la producción.

### **3. La gestión de recursos humanos en filiales de EMN instaladas en Argentina**

Si bien la presencia de capitales extranjeros en la economía Argentina no es novedosa, a partir de la década del 90 se asiste a un proceso de creciente extranjerización de la economía. Al respecto, durante esta década, el ingreso de capitales extranjeros impactó sobremanera en la estructura productiva, modificándola sustancialmente. En este sentido, Argentina se ha convertido en una de las economías más transnacionalizadas del mundo, tanto por el grado de control de los activos productivos como por la participación en los flujos principales que exhiben las EMN (Kulfas, Porta y Ramos, 2002). Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del INDEC el número de empresas con participación de capitales extranjeros entre las 500 firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993 a 338 en 2005, mientras que su participación en el valor agregado de este conjunto de empresas pasó de 62% en 1993 a 86% en 2005, participación que resultó relativamente estable para el período 2002-2005.

Hasta la década del 90, el funcionamiento del sistema de relaciones laborales en Argentina, se encontraba anclado en la actividad y la negociación entre sindicatos y

empresarios con mediación del Estado se desarrollaba en este nivel, conformando un modelo "tradicional" de relaciones laborales (Novick, 2001; Delfini, 2010). En este sentido, la gestión de la fuerza de trabajo se encontraba ligada a este sistema y adquiría una lógica colectiva en la medida en que su desarrollo se encontraba mediado por la intervención sindical. De esta manera, se constituyó una forma de gestión que incorporaba la acción sindical en la empresa como un elemento clave para su ejecución.

En Argentina, bajo la oleada neoliberal, la década del '90 supuso un cambio importante en este modelo de relaciones laborales, una transformación en la cual el eje central de la negociación comenzó a ser la empresa y, con la que, a su vez, se buscaba edificar una nueva gestión de la fuerza de trabajo que rompiera con la lógica de funcionamiento colectivo, característica del modelo "tradicional". De esta manera, se llevó adelante un proceso de descentralización de la negociación colectiva, que pasó a desarrollarse en el nivel de la firma<sup>2</sup>. Este pasaje a su vez implicó un cambio en las formas de gestión de la fuerza de trabajo, donde comenzaron a proliferar en mayor o menor medida mecanismos de individualización que caen bajo la lógica de la "gestión de los recursos humanos". En este sentido, algunos trabajos han dado cuenta de estas transformaciones en las firmas, estudiándolas como formas de control en los espacios de trabajo (Drolas et al, 2005; Delfini, 2010) o bien por contraste con las lógicas "tradicionales" de las relaciones laborales (Senén González, 2006; Tomada, 2000).

En este marco, se presentan una serie de elementos que posibilitan establecer las formas en que las EMN gestionan la fuerza de trabajo y de qué manera se llevan adelante las relaciones laborales en ese nivel. Para ello, se tomaron empresas pertenecientes al sector automotriz cuyo país de origen es Japón y Estados Unidos. Entre las de origen japonés se encuentra una EMN fabricante de neumáticos y proveedora de diferentes terminales automotrices (J1), una empresa de armado de circuitos eléctricos (J2) y una terminal automotriz (J3). La empresa J1 ingresó a la Argentina a principios de la década del '90, momento en que esta firma compró a nivel mundial otra empresa de neumáticos, mientras que J2 y J3 lo hicieron a mediados de la misma década, en el marco de una política económica neoliberal realizando nuevas inversiones. Por su parte, entre las firmas estadounidenses se encuentran una productora de asientos y butacas (E1), una productora de limpiaparabrisas (E2) y una terminal automotriz (E3). Mientras que las dos primeras están radicadas en Argentina desde mediados de la década del '90, la última tiene presencia en el país desde antes.

---

2 La descentralización llevada adelante no supuso un cambio en la estructura de la negociación, ni la creación de sindicatos de empresa, sino un incremento en las firmas de CCT en el nivel de la firma, que eran negociados por el sindicato, poseedor del monopolio de la representación en la actividad con la empresa. En este sentido, cabe mencionar que bajo el sistema de relaciones laborales argentino, se le otorga este monopolio de la representación, por medio de la personería gremial, al sindicato con mayor número de afiliados, lo que le permite negociar los CCT. Además, este mismo sistema permite la presencia sindical en las empresas, lo que posibilita un mayor control del cumplimiento de las normas.

**Cuadro No. 1:** EMN, Origen del capital, actividad, ingreso al mercado local, empleo y Política de RR HH.

Empresa	Origen del capital	Actividad	Forma de ingreso al Mercado Local	Empleo	Presencia sindical	Política de RR HH hacia las filiales
J1	Japón	Fabricante de neumáticos	Compra de la empresa	1300	SUTNA	Política Regional
J2	Japón	Elaboración de cableados para autos	Nueva creación	600	SMATA	Política Regional
J3	Japón	Producción de autos y camionetas	Nueva creación	3000	SMATA	Política Integral de control
E1	Estados Unidos	Fabricación de asientos y butacas	Nueva creación	480	AOT	Política Integral de control
E2	Estados Unidos	Fabricación de Limpiaparabrisas	Nueva creación	170	SMATA	Política Regional
E3	Estados Unidos	Producción de autos y camionetas	Vieja Instalación	3150	SMATA	Política Integral de control

**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas de personal de Recursos humanos de las empresas entrevistadas.

Las terminales automotrices son las firmas de mayor tamaño, seguidas por la empresa fabricante de neumáticos. El hecho de ser grandes empresas, posibilita por el sistema de relaciones laborales la presencia sindical en el establecimiento, que depende de la producción que realiza cada firma<sup>3</sup>. En este sentido, dentro las empresas estudiadas sobresale la intervención del Sindicato de Mecánicos y afines del Transporte Automotor (SMATA) cuya presencia se observa tanto en las dos terminales como en dos de las autopartistas, mientras que en las otras intervienen el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (SUTNA) y la Asociación Obrera Textil (AOT).

En términos de política de recursos humanos, las empresas entrevistadas se encuentran controladas por la casa matriz o por otra filial que tienen una fuerte injerencia, lo que resulta en poca autonomía para la toma de decisiones a nivel local. Así se puede destacar que, entre las tres filiales de Estados Unidos, dos tienen un fuerte control desde la casa matriz. Asimismo se observa que en esta misma dirección van

3 Según lo dispuesto por la normativa, las empresas con más de 10 empleados pueden tener representación gremial en la empresa.

las firmas terminales, independientemente del país de origen. En tanto, entre las autopartistas japonesas se desarrolla un control regional de las estrategias referidas a la gestión de la fuerza de trabajo, lo que les otorga cierta autonomía a las filiales locales; esto implica que el control parte de la filial regional que concentra las decisiones en esa instancia, pero la toma de decisiones en lo que hace a la política de gestión laboral es de algún modo autónoma.

Las empresas japonesas han intentado transplantar sus prácticas de gestión en los diferentes países donde realizaron inversiones (Da Costa, 2001; Coriat, 1997; Coriat, 2000; Boyer, 1987). A la proliferación de las prácticas niponas, se fueron acoplando una serie de estrategias para la gestión de la fuerza de trabajo de las firmas estadounidenses con una fuerte impronta anti sindical (Gunnigle, et al, 2007; Boyer, 1987). En esta dirección, García Calavia sostiene que la cultura de la empresa americana se ha exportado a otras regiones y con ello se abrieron 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 que redefine a los trabajadores como empleados, ya sean individuos o equipos, y no como colectivos organizados con intereses distintos de los de la empresa (García Calavia, 2001).

Con el ingreso de las EMN, la proliferación de la gestión de recursos humanos en las firmas comenzó a ocupar un lugar cada vez más predominante<sup>4</sup>. Dentro de las prácticas vinculadas con la gestión de recursos humanos pueden reconocerse algunas como los mecanismos de participación por medio de equipos de calidad o mejora continua, las evaluaciones de desempeño, los pagos variables y la comunicación hacia los empleados, elementos tendientes a generar una individualización de las relaciones laborales y un vínculo directo entre los trabajadores y la empresa, sin mediación de los sindicatos.

Para observar la situación de las EMN entrevistadas en relación con la estrategia de gestión de la fuerza de trabajo, se analizaron las instancias de participación, el desarrollo de evaluaciones periódicas a los operarios, la existencia de pagos variables, la comunicación y la posibilidad de negociar aspectos centrales del proceso de trabajo.

---

4 En un estudio sobre filiales de EMN en Argentina, realizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, muestra que las estrategias de recursos humanos sobresalen en aquellas firmas que se instalaron en Argentina entre 1991 y 2001, momento en que se produjo un fuerte ingreso de capitales extranjeros.

Cuadro No. 2: Prácticas de gestión de recursos humanos en EMN

Empresa	Participación en Equipos de calidad	Evaluación de desempeño	Pagos variables	Información a los empleados	Negociación con la representación gremial sobre aspectos y contenido del trabajo
J1	Hay pero con muy baja participación	Tiene consecuencias sobre los ingresos y cambios de categoría de los operarios	Por objetivos alcanzados, productividad, calidad y presentismo	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos	No Negocia
J2	Hay pero con muy baja participación	Sólo tiene efectos sobre el ingreso de los operarios	Sólo por cumplimiento de objetivos y presentismo	No se brinda información	No Negocia
J3	Se realizan con elevada participación y tienen consecuencias sobre la evaluación	Tiene efectos sobre los cambios de categorías	Por productividad y por presentismo	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos	Negocia con representantes gremiales
E1	Baja participación- Existencia por requerimientos de la matriz	Tiene efectos sobre los cambios de categorías	Sólo por presentismo	Se brinda información sólo sobre aspectos vinculados con la realización de tareas	No Negocia
E2	No hay	No tienen evaluación	No se realizan	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos	No Negocia
E3	Existen y con elevado nivel de participación	Tiene efectos sobre los cambios de categorías	No se realizan	Se brinda información a los trabajadores sobre distintos aspectos	No Negocia

**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas de personal de Recursos humanos de las empresas entrevistadas.

Las prácticas participativas son un mecanismo vinculado con la gestión de los recursos humanos que tiende a generar las condiciones necesarias para que los asalariados se involucren. En este caso, 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.

Los principales aspectos en relación con la participación incluyen el grado de obligatoriedad de las prácticas, los dispositivos que son empleados para llevarlas adelante, su contenido y su alcance. En particular, en este caso, para evaluar la participación de los trabajadores se tendrán en cuenta fundamentalmente los dispositivos utilizados. El concepto de "dispositivos" se refiere a los canales dispuestos por las firmas para objetivar la palabra de los asalariados. En este sentido, las prácticas habituales de participación pueden ir desde instancias informales hasta otras más conocidas, por ejemplo, las 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. Dentro de este conjunto de dispositivos, pueden observarse diferentes formas de puesta en práctica en cada firma.

La forma que adopta la participación de los asalariados como mecanismo de gestión de recursos humanos muestra fuertes especificidades a nivel firma, dado que se inserta en los sistemas organizados por éstas y queda acotado a sus requerimientos específicos. En general, estos sistemas toman la forma de equipos de resolución de problemas, círculos de calidad o *Kaizen*, y se presentan bajo una lógica de trabajo colectivo. Pueden imponerse desde una perspectiva instrumental, en la medida en que el compromiso en las prácticas participativas constituye un elemento de la evaluación y, por lo tanto, puede impactar sobre los ingresos salariales. De esta manera, la elevada participación en la empresa J3 puede explicarse por las consecuencias que tiene sobre la evaluación de desempeño, que lleva a cambios de categorías e implica al mismo tiempo una mejora en los ingresos. Además se observan, en este mismo sentido, divergencias importantes que van desde la ausencia de prácticas de participación (E2) hasta las que se desarrollan para cumplimentar con los requerimientos de la matriz (E1). Observadas de esta manera, estas prácticas parecen predominantes en las firmas terminales (J3 y E1) con diferentes características. En tanto que, entre las firmas japonesas, se desarrollan estas prácticas pero con una muy baja participación de los trabajadores. De esta forma, se puede inferir que, en el caso de las lógicas participativas enmarcadas dentro de los círculos de calidad, la participación de los trabajadores en esas instancias se desarrolla bajo un marco instrumental (la participación conduce a cambios de categorías o un incremento en el salario) o bien la existencia de los círculos responde a requerimientos de otra índole y su participación es muy acotada, como señala una ex empleada de recursos humanos de la empresa E1:

*En cuanto a los círculos de calidad, se creaban proyectos para mejorar ciertas cosas lo que implicaba un premio para los trabajadores que podía ser un viaje a Brasil, se les decía a los operarios pero no intervenía nadie. Esto era una exigencia corporativa, era una pantalla, la gente no intervenía.*

*La presentación a los empleados de proyectos debía hacerse para cumplir con las exigencias, después si participaba alguien o no, no importaba mucho (ex Empleada de RR HH. E1).*

En contraposición con las lógicas subrayadas anteriormente aparece la alta participación en la empresa J3, pero desarrollada de manera instrumental, en tanto que la no participación implica una mala evaluación y la permanencia en la categoría.

*(...) se sigue a rajatabla los círculos Kaisen para mejora continua. Anualmente se hace una presentación interna de los mejores trabajos y el mejor va a competir a Japón con las otras plantas de todo el mundo. Por eso se busca que participen la mayor cantidad de gente posible. Hay empleos como por ahí son los que me pueden impactar a mí, no son los mejores pero, desde posturas ergonómicas, digamos, creación de herramientas para mejorar la postura ergonómica desde el montaje hasta un proyecto que posibilitó ahorrar algo así como 200000 dólares anuales (GRRHH de J3).*

En el marco de la gestión de recursos humanos, la evaluación de desempeño ha sido un elemento central en muchas firmas, especialmente para definir los cambios en las categorías profesionales. Eso ha implicado una transformación importante con respecto al modelo “tradicional” de relaciones laborales ya que, previamente, este pasaje de categoría se sustentaba en la experiencia, asimilada a la antigüedad en la empresa. La evaluación de desempeño supone, en muchos casos, mejoras en los ingresos de los asalariados, ya sea a partir del mencionado cambio de categoría o del premio monetario que puede implicar una buena evaluación. Tanto la evaluación de desempeño como las formas de remuneración variable que están sujetas a los criterios de las firmas se procesan como mecanismos de individualización (Palomino, 2009), en la medida en que generan las condiciones necesarias para sustentar la heterogeneización salarial, ligando estos procesos al compromiso asumido por el trabajador con las determinaciones de las empresas.

En este sentido, se observa que sólo una de las firmas entrevistadas no realiza evaluaciones a los asalariados (E2), lo que puede ser visto como un factor de convergencia en el desarrollo de estas prácticas. Así, en el conjunto de las firmas analizadas se comprueba el desarrollo de estas evaluaciones y sus efectos sobre los cambios de categoría, lo cual supone un fuerte proceso de heterogeneización y de disciplinamiento, ya que un cambio de categoría otorga un incremento en el salario. De esta manera, se ha pasado de un modelo de gestión donde los cambios categoriales estaban basados en la experiencia adquirida a través de la antigüedad en la firma, a cambios de categoría que se logran a partir de las evaluaciones, que suponen un conjunto de aspectos de disciplinamiento que van más allá del trabajo realizado y el tiempo trabajado en la firma.

*En las evaluaciones se consideran diversas variables, cada una con una ponderación correspondiente. Se considera, la responsabilidad en el trabajo, conducta disciplinaria, interés, iniciativa, puntualidad y asistencia, adaptabilidad al medio, precisión en las tareas, aprendizaje y resolución de problemas (RR HH J2).*

En relación con los pagos variables, que como fue señalado pueden vincularse con la evaluación de desempeño, éstos intervienen claramente como forma de individualización en la medida en que están relacionados con el compromiso de los trabajadores para alcanzar objetivos dispuestos por las firmas. Sin embargo, como puede observarse, hay una clara diferencia entre las firmas niponas y las estadounidenses, mientras las primeras tienen pagos variables en torno a los objetivos puestos por las empresas, en las segundas éstos están asociados al presentismo (E1) o bien no se realizan (E2 y E3).

Las comunicaciones hacia los empleados constituyen un elemento importante en las firmas, aunque éstas pueden tener diferentes objetivos y brindar información de diferente índole. Para los empleados y sus representantes pueden convertirse en una herramienta central a la hora de negociar incrementos salariales; para la empresa, en cambio, se puede convertir en un elemento clave para generar las condiciones que permitan desarrollar un proceso de identificación entre los intereses de los trabajadores y los de la empresa. Así, Da Costa (2001) señala por ejemplo, que entre las empresas japonesas instaladas en Francia prevalecen prácticas de gestión que involucran la comunicación interna y que se inscriben dentro de una estrategia de motivación de los trabajadores para lograr la colaboración activa de éstos en la producción (Da Costa, 2001). Al mismo tiempo, estas prácticas establecen un flujo de información directa entre empleados y asalariados, apartando las instancias colectivas de comunicación y negociación. En este sentido, en las empresas bajo análisis se observa un comportamiento bastante homogéneo en la medida en que en todas se efectúa una comunicación referida a diversos aspectos de la organización (inversiones, estado financiero, cambios organizacionales y tecnológicos), a excepción de una de las firmas japonesas (J2), la cual no suministra información a los trabajadores.

Un punto que parece importante resaltar es la presencia sindical y los aspectos que pueden negociarse en esta instancia. La incorporación de esta variable referida a la negociación sobre contenido y organización del trabajo posibilita ver el alcance de las prácticas de recursos humanos, en tanto factor clave de la empresa. Pero, como queda evidenciado, en lo que a organización del trabajo se refiere no existe negociación, (excepción hecha de J3) quedando en la empresa las decisiones que la afectan.

Entre las firmas analizadas se pudo establecer la presencia de prácticas de gestión de recursos humanos que tienden a cierta convergencia, aunque se pone en evidencia, la divergencia en su forma aplicación.

#### 4. Conclusión

Las transformaciones desarrolladas en las relaciones laborales a partir de la expansión de las EMN muestran un proceso en el que las políticas vinculadas con la gestión de recursos humanos parecen dominantes entre las firmas analizadas. No obstante y más allá de la convergencia en las prácticas que se llevan adelante en las distintas firmas extranjeras con capital de distinto origen, se pueden subrayar algunos elementos de carácter heterogéneo. Éstos se presentan en la concreción del propósito de incorporar

un conjunto de prácticas tendientes a desestructurar los colectivos laborales, aunque estas prácticas se enfrenten con las estrategias sindicales para desarrollarlo.

De esta manera, en el marco del sistema de relaciones laborales argentino, la incorporación de estos cambios puede vincularse a la estrategia de algunos sindicatos que adaptaron sus lógicas a la gestión individual de las relaciones laborales. Así, la negociación colectiva celebrada entre las firmas con SMATA ha incorporado numerosos aspectos vinculados con la “gestión de recursos humanos”<sup>5</sup>.

De esta forma, la conformación de prácticas participativas por medio de la conformación de círculos de calidad como estrategia de gestión de recursos humanos parece encontrar su límites en la participación de los trabajadores, en la medida en que la disposición de estas prácticas no convoca a un elevado número de trabajadores y, en el caso de algunas de las firmas, la elevada participación se produce a partir de la presencia de una lógica instrumental, en tanto y en cuanto la participación tiene efectos sobre la mejora en los ingresos, a través de los cambios de categorías. En otras firmas, el diseño de estas estrategias obedece a una exigencia impuesta desde la casa matriz y también como variable que permite incorporar normas de calidad a la empresa, requerida por los clientes. De esta manera, la convergencia en las prácticas podría leerse como falta de autonomía de las filiales con respecto a sus matrices.

En relación con el país de origen, parecen desplegarse con mayor predominio las prácticas en las firmas japonesas. Así se observa que las prácticas de gestión de recursos humanos se encuentran presentes en todas ellas, mientras que en una de las firmas norteamericanas está ausente la Participación y evaluación y, en otra, las prácticas participativas parecen desarrollarse de manera muy acotada, debido a la baja o nula participación de los trabajadores.

Específicamente en torno a la evaluación de desempeño, ésta se lleva a cabo en todas las firmas japonesas entrevistadas y en dos de las norteamericanas y ella parece tener un doble propósito. Por un lado, heterogeneizar los colectivos laborales individualizando las trayectorias a partir de los resultados de las evaluaciones y, por otro, éstas sirven como mecanismos disciplinadores, ya que es por medio del cumplimiento de diferentes normas que puede obtenerse una buena evaluación.

De esta manera, las prácticas de gestión de recursos humanos han tenido, en algunos casos, impacto sobre las subjetividades de los trabajadores en la medida en que lograron generar miradas diferentes en torno al trabajo y su realización entre los mismos trabajadores. Estos elementos se unen a un conjunto de estrategias individualizantes de las relaciones laborales, cuyo fin es desestructurar los procesos colectivos de trabajo que fortalecían el accionar sindical. El conjunto de estas prácticas se corona con esta afirmación, que al mismo tiempo sirve de cierre para el presente trabajo:

---

5 Los Convenios colectivos de trabajo celebrados entre SMATA y diferentes empresas del sector han introducido cláusulas, como trabajo en equipo, evaluaciones, pagos variables, etc., que permiten que se trata de una imposición por parte de las empresas de estos criterios y de la adaptación del sindicato a éstas prácticas. Por el contrario, el SUTNA no ha realizado estas concesiones, a pesar de que estas prácticas se desarrollen dentro de las firmas.

A veces los delegados te traían un CV para ver si podíamos hacer entrar a alguien, inmediatamente el gerente te decía, cuidado de meter a este que vamos a tener más delegados. No podías poner a un pibe con antecedentes sindicales (Ex empleada de RR HH, E2).

## Referencias bibliográficas

- ALMOND, Paul; EDWARDS, Tony; COLLING, Trevor; FERNER, Anthony; GUNNIGLE, Patrick; MÜLLER-CAMEN, Michel; QUINTANILLA, Javier; WÄTCHER, Hartmut (2005). "Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries", in: *Industrial Relations* 44, (2), pp. 276-306.
- ALÓS MONER, Ramón (2008). "Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva", en: *Cuadernos de relaciones laborales*, 26, (1), pp. 123-148.
- ANTENAS Collderram, JOSEP M. (2008). "Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia que nuevas formas de solidaridad internacional?", en: *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (1), pp. 35-55.
- BÉLANGER, Jaques; GILES, Anthony; GRENIER, Jean (2003). "Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada", en: *International Journal of Human Resource Management*, 14 (3), pp. 469-85.
- BILBAO, Andrés (1999). "La globalización y las relaciones laborales", en: *Cuadernos de relaciones laborales*, 15, (1), pp. 123-137.
- BOYER, Robert (1987). *La flexibilidad laboral en Europa*, Madrid, Ministerio de trabajo y seguridad social.
- CASTILLO, Juan J.; LÓPEZ CALLE, Pablo (2005). "Mujeres al final de la cadena. El entorno productivo de VW Navarra: Una cadena de montaje en el territorio", en: Castillo, Juan. J. (2005) *El trabajo recobrado*, Miño y Dávila.
- \_\_\_\_\_ (2010). "Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales", en: *Sociología del trabajo*, (62), pp. 2-26.
- CLARK, Ian; ALMOND, Paul (2006). "Overview of the US Business System", in: Almond Paul and Ferner, Anthony (eds.) *American Multinationals in Europe*, New York, Oxford University Press.
- CORIAT, Benjamin (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Pensar al Revés*. México, Siglo XXI.
- DA COSTA, Isabel (2001). "Globalización y relaciones laborales: comparación entre Francia y España", en: *Cuadernos de relaciones laborales*, 19, (1), pp. 95-122.
- DELFINI, Marcelo; ROITTER, Sonia (2007): "Las relaciones laborales en una trama automotriz argentina", en: *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 25, (1), pp. 195-221.

- DELFINI, Marcelo (2010). "Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz", en: *Revista Trabajo y Sociedad*, (13), pp. 1-13.
- DROLAS, Ana; MONTES CATÓ, Juan; PICCHETTI, Valentina (2005). "Las relaciones de poder en los espacios de trabajo", en: Fernández, Arturo. (comp.) *Estado y relaciones laborales*. Buenos Aires, Prometeo.
- EDWARDS, Tony; RESS, Chris; COLLIER, Xavier (1999). "Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals", in: *European Journal Industrial relations*, 5, (3), pp. 286-306.
- EDWARDS, Paul; EDWARDS, Tony; FERNER, Anthony; MARGINSON, Paul; TREGASKIS, Olga. (2007). "Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey", in: <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/multinacionales/>
- EDWARDS, Tony; ALMOND, Paul; CLARK Ian; COLLING, Trevor and FERNER, Anthony (2005) "Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System" in: *Journal of management Studies*, (42), pp. 1261-1286
- FERNER, Anthony; ALMOND, Paul; COLLING, Trevor; EDWARDS, Tony (2005). "Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions" in: *British Journal of Industrial Relations*, 43, (4), pp. 703-28.
- FERNER, Anthony; QUINTANILLA, Javier (2002). "Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations", in: *European Journal Industrial relations*, 8, (3), pp. 243-250.
- FERNER, Anthony; HYMAN, Richard (1998), *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford, Blackwell.
- FERNER, Anthony; EDWARDS, Paul (1995). "Power and the diffusion of organisational change within multinational enterprises", in: *European Journal of Industrial Relations*. Vol. 1, pp. 229-58.
- FERNER, Anthony; ALMOND, Paul; CLARK, Ian; COLLING, Trevor; EDWARDS, Tony (2004). "Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK", in: *Organization Studies*; 25 (3), pp. 363-391.
- FERNER, Anthony (1997). "Country of origin effects and HRM in multinational companies" in: *Human Resource Management Journal*, 7 (1), pp. 19-37.
- FERNER, Anthony; TEMPEL, Anne (2006). 'Multinationals and National Business Systems: A "Power and Institutions" Perspective', in: P. Almond and A. Ferner (eds.) *American Multinationals in Europe*, pp. 10-33. New York, Oxford University Press.
- GARCÍA CALAVIA, Miguel (2001). "El sindicalismo tras la reestructuración productiva", en: *Papers*, (65), Barcelona.
- GOODERHAM, Paul, NORDHAUG, Odd; RINGDAL, Kirsten (1998). "When in Rome do they do as the Romans? HRM practices of US subsidiaries in Europe" in: *Management International Review*, 38 (Special Issue 2), pp. 47-64.

- GUILLÉN, Mauro (2001). 'Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble?: A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature', in: *Annual Review of Sociology*, (27), pp. 235-260.
- GUNNIGLE, Patrick; COLLINGS, David; MORLEY, Michel (2005). "Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinationals. Evidence from the Republic of Ireland", in: *Industrial Relations Journal*, 36, (3), pp. 241-256.
- GUNNIGLE, Patrick; 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, Ireland, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park.
- HALL, Peter; SOSKICE David (2001). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. New York, Oxford University Press.
- HYMAN, Richard (2001). *Understanding European Trade Unionism*. London, Sage.
- KAHANCOVÁ, Marta (2007). "One Company, Four factories: Coordinating employment flexibility practices with local trade unions", in: *European Journal of Industrial Relations*, 13, (1), pp. 67-88.
- KATZ, Harry (2005). "The Causes and Consequences of Increased within-Country Variance in Employment Practices", in: *British Journal of Industrial Relations* 43 (4), pp. 577-583.
- KATZ, Harry; DARBISHIRE, Owen (2000). *Converging Divergences*, ILR/Cornell University Press.
- KULFAS, Matías; PORTA, Fernando y RAMOS, Andrés (2002). "Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina", en: *Serie Estudios y Perspectivas*. Buenos Aires N° 10, CEPAL.
- LAHERA SÁNCHEZ, Arturo (2004). "La participación de los trabajadores en la calidad total: Nuevos dispositivos disciplinarios de la organización del trabajo", en: *Revista Española de investigaciones sociológicas*, (106), pp. 63-102.
- LAMARE, J. Rian; GUNNIGLE, Patrick; MARGINSON, Paul; MURRAY, Gregor (2009). "Multinationals' union avoidance practices at new sites: Transatlantic variations". Ponencia presentada en *MNCs Symposium, IIRA World Congress, Sydney*.
- LEVESQUE, Christian; MURRAY, Gregor (2002). "Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy" in: *Labor Studies Journal*, 27 (3), pp. 39-65.
- LINHART, Daniele (2002). "Los asalariados y la mundialización", *Sociología del Trabajo, nueva época*, (45), pp. 53-68.
- MARKUS Pudielko; HARZING, Anne-Wil (2007). "Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries", in: *Human Resource Management*, 46, (4), pp. 535-559.
- MARTINEZ LUCIO, Miguel, SIMPSON, David (1993). "La dimensión social de las nuevas prácticas de gestión y su relevancia para la 'crisis' de las relaciones laborales", en: *Sociología del Trabajo, nueva época*, (18), pp. 47-71.

- MONTERO, Cecilia (1997). *La revolución empresarial chilena*, Santiago de Chile, CIEPLAN/Dolmen.
- MULLER-CAMEN, Michael; ALMOND, Phil; GUNNIGLE, Patrick; QUINTANILLA, Javier, TEMPEL, Anne (2001). "Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe", in: *Industrial Relations Journal*, 32, (5), pp. 435-448.
- NOVICK, Marta (2001). "Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales", en: *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*. De la Garza Toledo, Enrique. (Comp.) Buenos Aires, Colección Grupos de Trabajo de CLACSO, CLACSO, pp. 25-46.
- PALOMINO, Héctor, SENÉN GONZÁLEZ, Cecilia (1998). "Emergencias de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socio-culturales", en: *Relaciones Laborales y Seguridad Social*, 1, (1), pp. 18-33.
- PALOMINO, Héctor (2009). "El retorno de las relaciones laborales", en: *Le monde diplomatique*. Buenos Aires, *El dipló*, Noviembre (125), pp.3-5,
- PULIGNANO, Valeria (2006). "The Diffusion of Employment Practices of US-Based Multinationals in Europe. A Case Study Comparison of British and Italian-Based Subsidiaries", in: *British Journal of Industrial Relations*, 44, (3), pp.497-518.
- QUINTANILLA, Javier; SUSAETA, Lourdes; SÁNCHEZ-MANGAS, Rocío (2008). "Americanness within US MNCs in Spain? The Diffusion of Employment Practices in Multinationals", in: *Journal of Industrial Relations*, 50, (5), pp. 680-696.
- QUINTANILLA, Javier; FERNER, Anthony (2003). "Multinationals and Human Resource Management: Between Global Convergence and National Identity", in: *International Journal of Human Resource Management* 14, (3), pp. 363-368.
- ROSENZWEIG, Phil. M.; NOHRIA, Nitin (1994). "Influences on human resource management practices in multinational corporations", in: *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 229-251.
- SAKA, Aise (2002). "Institutional Limits to the Internalization of Work Systems: A Comparative Study of Three Japanese Multinational Companies in the UK" in: *European Journal of Industrial Relations*, 8, (3), pp. 251-275.
- SENÉN GONZÁLEZ, Cecilia (2005). "Reflexiones e implicancias teóricas sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina". Buenos Aires, ponencia presentada en 7º Congreso ASET.
- SENÉN GONZÁLEZ, Cecilia (2006). "Teoría y práctica de las relaciones industriales. Reflexiones sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina", en: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 11, (18), pp. 171-198.
- SENÉN GONZÁLEZ, Cecilia; PALOMINO, Héctor (2006), "Desenho legal e desempenho real: Argentina", en: Bensusán, Graciela (coord.), *Instituições Trabalhistas na América Latina: desenho legal e desempenho real*. Río de Janeiro, Brasil, Revan.
- TEMPEL, Anne (2001). *The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies*. Mering, Hampp.

- TOMADA, Carlos (1999). "Inversión extranjera y privatizaciones: ¿Otras relaciones laborales?", en: Fernández, Arturo y Bisio, Raúl, *Política y relaciones laborales en la transición democrática Argentina*, Buenos Aires, Lumen-Humanitas, pp. 181-198.
- UNCTAD (2008). *World Investment Report 2008 - Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, Nueva York, Naciones Unidas.
- 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. 149-179
- WOMACK, James, JONES, Daniel, ROOS, Daniel (1990). *The Machine that changed the world*, New York, Rawson, Mc. Millan.