



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

GESTIÓN DEL TRABAJO EN MULTINACIONALES. UN ESTUDIO A TRAVÉS DE ENCUESTAS A FILIALES EN ARGENTINA

WORKFORCE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES. A STUDY THROUGH SURVEYS TO LOCAL BRANCHES IN ARGENTINA

### Resumen

La literatura especializada en empresas multinacionales sostiene que el país de origen, el sector de actividad, el momento de instalación, el tamaño de la empresa en el país de instalación, el nivel de autonomía con respecto a la casa matriz y la presencia sindical pueden ser factores explicativos de los rasgos que asumen las formas de gestión de la fuerza de trabajo en las filiales locales. En este marco el presente artículo tiene dos objetivos. El primero, establecer los diferentes modelos de gestión en las filiales argentinas de este tipo de empresas y, el segundo, estudiar su vinculación con los factores que han sido señalados por la literatura especializada. Para ello se analiza información proveniente de una encuesta a 83 filiales de empresas multinacionales instaladas en Argentina, a través de la aplicación de las técnicas de análisis factorial de correspondencias múltiples y de cluster, lo cual permite constituir grupos relativamente homogéneos según la forma de gestión de la fuerza laboral para luego considerar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las modalidades de las variables que caracterizan a las formas de gestión y los factores mencionados arriba. El análisis destaca como fenómeno relevante la existencia de un número significativo de empresas con formas de gestión tradicional, con escasa participación sindical, en un contexto de elevada sindicalización, y bajo grado de autonomía respecto de las casas matrices, predominantemente de gran tamaño, pero asociadas a un menor tamaño de las subsidiarias locales: a la producción en comercio y servicios y a países de origen como Estados Unidos, Francia, Alemania e Italia.

**Palabras claves:** gestión del trabajo; multinacionales; relaciones laborales.

### Abstract

The specialized literature in multinational companies maintains that the country of origin, the business sector, the settlement date, the company size in the country where it has settled, the branch level of autonomy with respect to the headquarter, and the union presence can be explanatory factors of the features assumed when managing the workforce in the local branches. In this context, the paper has two main objectives: firstly, to establish the different workforce management models in Argentina and, secondly, to analyze its connection with the different factors indicated by the specialized literature. By applying a Factorial and Cluster Analysis to an 83-firm dataset of multinational company branches settled in Argentina, we create homogeneous groups of firms in terms of their workforce management traits and relate these traits with the factors mentioned above. The analysis highlights as a relevant phenomenon the existence of a significant number of companies with traditional ways of management and low union participation, in a context of high unionization and a low degree of autonomy with respect to the headquarters: predominantly large, but associated to a smaller size of local subsidiaries, to production in commerce and services and to countries of origin such as the United States, France, Germany, and Italy.

**Key words:** job quality; multinationals; workforce management.

### SONIA ROITTER

<https://orcid.org/0000-0003-0540-0444>  
sroitter@campus.ungs.edu.ar

Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

### MARTÍN RODRÍGUEZ MIGLIO

<https://orcid.org/0000-0002-9828-8369>  
mrmiglio@campus.ungs.edu.ar

Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.

### MARCELO DELFINI

<https://orcid.org/0000-0003-0047-6888>  
mdelfini@conicet.gov.ar

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. CONICET. Argentina.

Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina.



## Introducción

Hace ya varios años que las empresas multinacionales (EMN) son objeto de análisis desde distintas disciplinas, principalmente a partir del enorme predominio que estos actores han cobrado en la estructura productiva mundial, y que las convierte en agentes clave para el desarrollo de nuevas prácticas ideológico-culturales de carácter transnacional. Una de esas prácticas se encuentra vinculada con la gestión del trabajo (GT).

Una amplia literatura internacional ha dado cuenta de las modificaciones que las EMN han introducido a través de la instalación de diversas filiales, sosteniendo que el país de origen, el sector de actividad, el momento de instalación, el tamaño de la filial, el nivel de autonomía con respecto a la casa matriz y la presencia sindical pueden ser factores explicativos de los rasgos que asumen las formas de GT en las filiales locales (Bechter, Brandl y Meardi, 2012; Ferner y Almond, 2013; Lavella y Mc Donnel, 2007).

En este marco, los objetivos del presente artículo son, en primer lugar, identificar los distintos modelos de GT que se desarrollan en las filiales argentinas y, en segundo lugar, dar cuenta de los factores que explican la constitución de dichos modelos y sus diferenciaciones. Para ello, el trabajo se basa en la información provista por una encuesta realizada a 83 EMN con filiales en Argentina realizadas entre 2016 y 2017. Para avanzar con los objetivos estipulados se realizó un análisis factorial de correspondencias múltiples y de *cluster*, que permitió clasificar a las empresas en grupos medianamente homogéneos en función de una serie de variables activas vinculadas a la GT. Luego, se utilizó el test de Chi cuadrado y de residuos estandarizados para determinar la presencia de relaciones estadísticamente significativas entre los modelos establecidos por el análisis de *cluster* y aquellas variables consideradas relevantes para explicar la diferencia entre modelos.

La utilización del análisis de *cluster* en el marco del presente estudio sobre EMN permite acercarse a la forma que adquieren los modelos de GT de filiales de este tipo de empresas en Argentina y establecer en qué medida sus rasgos se encuentran alineados con aquellos estudiados para otros países.

El presente artículo se estructura como sigue. En la primera sección se presenta una breve caracterización del debate en relación a la GT y la EMN, para luego avanzar con la caracterización de la muestra estudiada. Seguidamente, en la sección tres se detalla el abordaje metodológico utilizado, para luego presentar los resultados en la sección cuatro. El

trabajo cierra con una última sección de conclusiones y reflexiones.

## La gestión del trabajo y las empresas multinacionales

### a. Antecedentes sobre la relación entre GT y EMN

Desde hace varios años, la GT en la EMN ha sido estudiada con rigurosidad. Algunos de estos estudios han puesto énfasis en la incidencia que tiene el país de origen en la adopción de ciertas prácticas, desarrollando formas de GT asociadas al anclaje institucional de la casa matriz y, por ello, tendiente a homogeneizar las prácticas de gestión de recursos humanos en sus filiales. Así, por ejemplo, las prácticas de empleo desarrolladas por las empresas norteamericanas tenderían a una mayor individualización en virtud de las lógicas institucionales que dominan a las empresas de ese país (Ferner y Almond, 2013; Jacoby, 1997), al tiempo que muestran diferencias entre las firmas de aquel país con países de Europa y Japón (Ferner y Almond, 2013).

Otros estudios han dado cuenta de la relación que existe entre la GT y los sindicatos. En este sentido, las formas de GT con lógicas individualizantes se corresponderían con la poca penetración de los sindicatos en las empresas, en la medida que estas formas de gestión se oponen a las formas más homogéneas que buscan sostener los sindicatos (Dølvik y Nergaard, 2011). Estas formas de GT que tienen como eje los procesos de individualización salarial a través del pago por el desempeño pueden socavar la identidad colectiva y el compromiso hacia los sindicatos afectando, de esta manera, el accionar de las organizaciones obreras (Heery, 1997, 2000; Delfini, Quadrona y Cretini, 2019).

Algunos autores remarcan la relevancia del sector de actividad como un dato clave al momento de explicar las formas de GT en las EMN. Más aún, se sostiene que las formas de homogeneización operan en un sentido transversal al país de origen, ya que los mayores rasgos de similitudes se observan en torno a lo sectorial, observándose cierta homogeneidad en sectores que trasciende la dimensión local (Bechter, Brandl y Meardi, 2012). Así, en los sectores industriales prevalecerían modelos de gestión más próximos a los de gestión de tipo japonesa, mientras que en comercio y servicios se aplicarían modelos más próximos a los de bajos salarios y de gestión de recursos humanos de carácter individualizante.

Finalmente, emerge otro elemento que

configura las formas de GT en las subsidiarias de las EMN sustentado en los niveles de control ejercidos por la casa matriz (Fernery Almond, 2013). La literatura sobre el tema de la autonomía en filiales de EMN marca la existencia de una tensión entre la dimensión global de las EMN y la dimensión local que, a través del marco institucional donde operan, pueden tener un papel restrictivo para la incorporación de las prácticas impuestas desde la casa matriz (Edwards y Kuruville, 2005). Dentro de las perspectivas que buscan enfatizar la influencia de la casa matriz sobre las diversas dimensiones que componen la GT, el carácter internacional que asume la gestión de recursos humanos 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). Hay evidencia de que las capacidades organizacionales de recursos humanos son importantes en el grado de control corporativo central ejercido para la GT (Ferner, Edwards y Tempel, 2011). De esta forma, un mayor nivel de integración de las áreas de recursos humanos de las filiales con las matrices estaría posibilitando la incorporación de prácticas globales.

En función de los antecedentes mencionados, nos interesa, ahora, analizar las particularidades asociadas a la GT de las EMN de las filiales que operan en Argentina.

### **b. Características de la muestra**

El presente estudio se realizó con información relevada entre 2016 y 2017, a través de una encuesta a 83 filiales de EMN radicadas en Argentina. En primera instancia, se caracterizó a las empresas de acuerdo a un conjunto de variables estructurales tales como rama de actividad, origen del capital de la casa matriz y el tamaño, tanto a nivel global como de las filiales en Argentina.

Con respecto al conjunto de estas variables debe destacarse que, en términos de actividad, fueron agrupadas en dos subgrupos “industria” y “no industria” (comercio y servicios), donde se destacan levemente las empresas no industriales (52% vs. 48%). En lo referente al tamaño de las EMN se optó por un agrupamiento según cantidad de empleados, considerado tanto a nivel mundial como en la filial local. Para el primer caso, se identificaron como “Pequeñas” a aquellas empresas

cuyo empleo a nivel mundial es menor a 7.000 ocupados (29%), “Medianas” a aquellas que ocupan entre 7.001 y 30.000 empleados (35%), y “Grandes” a aquellas que exceden esa cifra (36%). Para el tamaño en Argentina se tomaron como “Pequeñas” a las de menos de 150 empleados (33%), como “Medianas” entre 151 y 400 (25%) y como “Grandes” a las que superan este número de empleados (42%).

En cuanto a la localización, se identificó la ubicación de la casa matriz que, por una cuestión de representatividad, se ha decidido dividir en cuatro subgrupos: i) EE.UU.; ii) Alemania/Francia/Italia; iii) Otros de Europa y iv) Otros (no europeos ni EE.UU.). Las empresas estadounidenses representan el 40% de la muestra, seguidas por el trío de países europeos, con un cuarto de las empresas encuestadas.

### **c. Datos y metodología**

El estudio que se presenta se inscribe en el marco de una metodología cuantitativa, a partir de la aplicación de una encuesta realizada entre mediados de 2016 y 2017 a 83 filiales de EMN instaladas en Argentina<sup>1</sup>. Para dar cuenta de los objetivos propuestos se realizó una clasificación de las EMN en tres grupos, constituidos a partir de un análisis factorial de correspondencias múltiples y de *cluster*, considerando como variables activas para la constitución de dichos grupos a las referidas a la gestión del trabajo (GT). Posteriormente, se utilizó el test de Chi cuadrado y de residuos estandarizados a fin de tomar en cuenta la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre las categorías de las variables que caracterizan a estos *cluster* y las de aquellas que hemos llamado estructurales, así como las que hacen referencia a las relaciones laborales. Las dimensiones consideradas para la descripción de los rasgos de la GT, y la constitución de los *cluster* son las siguientes cuatro: i) las características de los *equipos de trabajo*, ii) la forma de *adquisición de competencias* (rotación entre puestos), iii) los rasgos que asume la *participación* (equipos de solución de problemas y/o comunicaciones con respuesta escrita) y iv) el tipo de control sobre las tareas realizadas (*evaluación de desempeño*). Cada uno de estos indicadores muestra características específicas que son tomadas en consideración para su construcción<sup>2</sup> y que pueden asumir tres valores que,

1. Se trata de una muestra no probabilística, en la cual se tuvo en cuenta la representación de acuerdo al sector de actividad. La encuesta fue realizada de manera presencial a miembros del área de recursos humanos.

2. La conceptualización de la organización del trabajo y su relevancia para la identificación de diferentes configuraciones, así como los factores que caracterizan a cada una de ellas se encuentran en Delfini y Erbes, 2011; Erbes, Roitter y Kababe, 2014; Roitter, Erbes, Pujol, Rodríguez Miglio y Delfini, 2011; Roitter, Erbes y Rodríguez Miglio, 2013; Roitter, Erbes, Yoguel, Delfini y Pujol, 2007.

en orden ascendente, muestran niveles de complejidad crecientes: bajo, medio y alto. Estos niveles se asocian, en orden creciente, a las organizaciones que hemos denominado “formativas”, frente a aquellas de carácter más tradicional (Erbes, Roitter y Kababe, 2014).

En este sentido, se presentan la forma de construcción de los indicadores, sus respectivas categorías y la representación que tiene cada una de ellas dentro de la muestra de empresas. El indicador referido a los *equipos de trabajo*, que considera la forma de realización de las tareas según se encuadre como trabajo individual o grupal, toma el valor Bajo cuando el trabajo se realiza siempre de manera individual, sin la existencia de equipos de trabajo (30%). El valor Medio se asume cuando se trabaja en equipo, pero se realizan solo una o dos de las siguientes tareas: elaboración de programas, definición de indicadores, diseño de productos o resolución de problemas (39%). Finalmente, el valor Alto, o de mayor complejidad, refleja situaciones donde se trabaja en equipos y se realizan al menos tres de las siguientes tareas: elaboración de programas, definición de indicadores, diseño de productos o resolución de problemas (31%)<sup>3</sup>.

La realización de actividades de formación por parte de la empresa mediante la rotación planificada entre puestos de diferente complejidad se ve reflejada en el indicador de *adquisición de competencias*. Este asume cada una de las categorías en los siguientes casos: Bajo, cuando no existe rotación entre puestos (57%); Medio, cuando existe rotación entre puestos pero solo para cubrir a quienes se ausentan, o cubrir cambios u oscilaciones en la demanda (47%); y Alto, cuando existe rotación planificada entre puestos (16%)<sup>4</sup>.

El indicador de *participación* se refiere a la existencia de mecanismos que faciliten u obstaculicen el involucramiento del personal con la empresa mediante artefactos tales como buzones de sugerencias o equipos para solucionar problemas, a fin de facilitar

la propuesta de cambios en los procesos de trabajo, o mediante la elaboración de planes y propuestas de mejora. Asume categoría Baja cuando no existen equipos para solucionar problemas ni buzones de sugerencias (47%), Media cuando existen equipos para solucionar problemas y/o buzones de sugerencias (37%), y Alta cuando existen equipos para solucionar problemas y buzones de sugerencias, y además se provee información a los empleados acerca de cambios tecnológicos o de cambios organizacionales (16%)<sup>5</sup>.

Por último, la dimensión *control* se refiere a la manera en la que se evalúa el cumplimiento de las tareas del personal operativo y a la forma en que los resultados de dicha evaluación impactan en la situación de los trabajadores. En lugar de los tradicionales bajo/medio/alto, y dada la complejidad del indicador, en este caso se asumen distintos valores para cada categoría: Sin evaluación, cuando la empresa no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño (30%); Solo control, cuando se realizan evaluaciones de desempeño pero que no impactan en las remuneraciones, incentivos ni ascensos o cambios de categoría (10%); y Evaluación con incentivos, cuando se realizan evaluaciones de desempeño cuyo resultado impacta en las remuneraciones, incentivos o categorías (60%)<sup>6</sup>.

#### d. Resultados del análisis

A partir de los elementos descritos en la sección anterior, se aplicaron las técnicas de análisis factorial y *cluster* mencionadas que permitieron considerar el conjunto de relaciones existentes entre los indicadores señalados previamente y dieron como resultado tres formas tiológicas<sup>7</sup>, a saber, i) tradicional, caracterizada por la ausencia de equipos de trabajo y de mecanismos que fomenten la participación, la adquisición de competencias, y por formas de

3. Este indicador se construyó a partir de la siguiente pregunta del cuestionario: ¿Cómo se encuentra organizado predominantemente el proceso de trabajo en el AMNE (incluye al personal operativo del Área o Actividad de mayor número de empleados)?

4. El indicador se construyó a partir de las siguientes preguntas del cuestionario: Los empleados del AMNE, ¿rotan habitualmente entre diferentes puestos de trabajo? y ¿Cuáles son las razones por las que los trabajadores del AMNE rotan entre distintos puestos de trabajo?

5. Se construyó considerando las siguientes preguntas del cuestionario: Indique si la empresa utiliza alguno de los siguientes dispositivos para que los empleados del AMNE realicen propuestas de trabajo: Buzón de sugerencias; comunicación verbal al supervisor; comunicación escrita y respuesta o equipos para la solución de problemas (Kaizen, Círculos de Calidad, Mejora continua); ¿Se les provee a los empleados del AMNE información sobre algunos de los siguientes aspectos?

6. Se consideró la siguiente pregunta del cuestionario: ¿Existe algún sistema de evaluación de desempeño en la filial de Argentina para alguno de los siguientes grupos? (ej. Sistema con objetivos de desempeño individual o colectivo, monitoreo del desempeño sobre los objetivos llevados a cabo durante el año o más frecuentemente). Y la pregunta: Si existe evaluación de desempeño, ¿en qué aspectos inciden los resultados de dicha evaluación?

7. La constitución de los *cluster* parte de la aplicación de un análisis factorial de correspondencias múltiples (AFCM), que permite analizar todas las asociaciones existentes entre las diferentes modalidades de las variables activas que componen una matriz de datos y, de esta manera, obtener un conjunto de *cluster* o grupos compuestos por empresas que presentan una alta homogeneidad intragrupo y una elevada heterogeneidad extragrupo. Este método opera mediante la reducción de la dimensionalidad del fenómeno estudiado, conformando ejes factoriales cuya determinación permite concentrar el análisis en las variables y modalidades que más aportan a la explicación de la problemática (Roitter, 1991; Crivisqui, 1993).

**Tabla 1. Caracterización de los tres cluster en términos de variables activas (Gestión del trabajo)**

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas multinacionales

Indicador	Cluster Tradicional	Cluster Híbrido	Cluster Formativo
% de filiales	54	24	22
Equipos de trabajo	Bajo	Medio	Alto
Adquisición de exp.	Bajo	Medio	Alto
Participación	Bajo	Medio	Alto
Control	Solo control	Sin evaluación	Sin ev. o control c/incentivo

evaluación de desempeño reducidas al control; ii) híbrida, donde se encuentran sobre representadas las filiales en las que existen equipos de trabajo con limitada interacción entre sus miembros, se da rotación entre puestos de trabajo por necesidades coyunturales de las empresas -lo cual limita la adquisición de competencias-; no se evalúa el desempeño de los trabajadores y se fomenta la participación, pero sin brindar acceso a información relevante; y iii) formativa, caracterizada por la presencia de equipos en los que los trabajadores interactúan y realizan actividades de planificación, existe rotación planificada y altos niveles de participación.

La caracterización de estos grupos se realizó a partir de los rasgos que sobresalen en cada uno de los *clusters*, en relación al promedio que se verifica para el total de la muestra considerada (Tabla 1), con un nivel de significación del 5%. Así, las características en las que cada uno de los grupos posee una proporción de casos significativamente mayor al promedio son las que se mencionan en la tabla 1.

El primer grupo de empresas que hemos denominado “tradicional” está constituido por más de la mitad de los casos entre los que, en un 44%, el trabajo se realiza de manera individual, (en relación a un 30% promedio de la muestra). A su vez, este grupo también se destaca por la inexistencia de rotación<sup>8</sup> y por el menor nivel de participación de los trabajadores<sup>9</sup>. Un último aspecto que caracteriza a este primer grupo es la aplicación de sistemas de evaluación de desempeño que no repercuten en incentivos para los trabajadores (razón por la cual lo hemos denominado “solo control”) con un 18% de los casos en esta situación, frente a un promedio

del 10% con esta característica en la muestra. Sin embargo, cabe aclarar que más allá de esta sobre representación, en este grupo de firmas, al igual que en conjunto del panel analizado, predomina la existencia de formas de evaluación de desempeño a partir de las cuales se generan incentivos para los trabajadores, ya sea mediante modificaciones en los salarios, en las categorías u otro tipo de motivación (ver tabla 1).

De una manera similar, el segundo *cluster*, que hemos llamado “híbrido”, se encuentra constituido por cerca de un cuarto de las filiales encuestadas y se caracteriza por porcentajes de casos significativamente mayores al promedio en los niveles medios de los indicadores de equipo, adquisición de competencias y participación, y por la inexistencia de sistemas de evaluación de desempeño. Es decir, que estamos frente a empresas en las que existen equipos, pero con una interacción limitada, rotación coyuntural no planificada, participación limitada sin acceso a información sobre tecnología u organizacional relevante, y con una proporción claramente menor de casos en los que se implementan sistemas de evaluación de desempeño.

El tercer grupo, el más virtuoso desde el punto de vista de la gestión laboral, “formativo”, está compuesto por un 22% de las filiales. Aquí se destaca la presencia de mayores porcentajes relativos de casos en los que existen equipos con amplia participación de los trabajadores en actividades de planificación, diseño de indicadores o de planes de mejora. También se caracteriza por la mayor proporción de casos en los que existe una rotación planificada del personal que facilita los procesos de

8. 100% de los casos frente a 57% en el promedio muestral.

9. 56% vs. 47% de los casos.

Tabla 2. Caracterización de los tres cluster en términos de variables ilustrativas (estructurales y relaciones laborales)

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a empresas multinacionales

Indicador	Cluster Tradicional	Cluster Híbrido	Cluster Formativo
Porcentaje de filiales	54	24	22
Sector de actividad	Comercio y servicios		Industria
Localización	EEUU, Alemania, Italia y Francia		Otros países de Europa
Tamaño mundial	Grande		Mediana
Tamaño argentina	Pequeñas h/150	Grande >400	Grande >400
Personal del AMNE afiliado a un sindicato	Bajo <15%	Alto >61%	Alto >61%
Autonomía para el pago de salarios	Baja	Alta	Media
Autonomía en incorporación de personal	Baja	Alta	Media
Autonomía para evaluación de desempeño	Baja	Alta	Alta

adquisición de competencias de los trabajadores, a la vez que se fomenta la participación del personal a través de buzones de sugerencias y equipos para resolución de problemas y se les provee información sobre cambios organizacionales o tecnológicos. Este grupo, a diferencia de los dos anteriores, no se caracteriza por una forma de evaluación de desempeño específica, aunque existen menos casos relativos en los que el sistema se aplica con el solo objetivo de controlar la actividad de los empleados (por lo cual, cuando existe sistema de evaluación, este genera incentivos de distinto tipo).

Seguidamente al análisis comentado, y una vez constituidos los *cluster*, se procedió a caracterizarlos según las variables ilustrativas consideradas, tanto aquellas referidas a las condiciones estructurales de las filiales, como aquellas vinculadas a las estrategias en términos de relaciones laborales seguidas por dichas empresas. Dicha información ha sido sintetizada en la Tabla número 2.

En lo que refiere a las variables estructurales, el análisis no paramétrico (Chi cuadrado y residuos) arrojó relaciones significativas al 5% en cuanto a la actividad de la EMN (Industrial/Comercio y servicios). Así, el *cluster* de empresas con gestión tradicional está compuesto, en mayor medida relativa, por empresas de comercio y servicios<sup>10</sup> y el formativo por empresas industriales<sup>11</sup>.

En lo que respecta a la localización, en el *cluster* de gestión tradicional se destacan las filiales cuyas casas matrices se encuentran en Estados Unidos<sup>12</sup> y en países europeos del tándem Alemania/Italia/Francia, mientras que en el *cluster* formativo se encuentran representadas las provenientes de otros países de Europa. En relación al tamaño de la EMN a nivel mundial, en el *cluster* de gestión tradicional están sobre representadas las filiales de empresas grandes a nivel internacional<sup>13</sup> a la vez que se caracteriza por empresas de menor tamaño, de hasta 150 empleados, a nivel local<sup>14</sup>. Por su parte, los *cluster* híbrido y formativo se

10. 64% vs. 52%

11. 67% vs. 48%

12. 47% vs. 40%

13. 42% vs. 36%

14. 38% vs. 31%



caracterizan por la presencia de empresas mayores a nivel nacional, con más de 400 ocupados.

En cuanto a la afiliación sindical, en un marco en el que casi la mitad de las filiales poseen más de un 60% del personal del AMNE afiliado, el *cluster* de gestión tradicional posee una mayor proporción de casos en los que no más de un 15% de dicho personal se encuentra afiliado a un sindicato, mientras que en los otros dos *cluster* se destacan niveles de sindicalización de más del 60% del personal del AMNE<sup>15</sup>.

Finalmente, podemos referirnos al grado de autonomía de las filiales respecto de sus casas matrices en relación a la determinación salarial o de ingreso de personal. En este caso se destaca el *cluster* de gestión tradicional, tanto por su baja autonomía a nivel salarial, como para la incorporación de personal y para la evaluación de desempeño de sus empleados<sup>16</sup>. Por su parte, el *cluster* híbrido se destaca por altos niveles de autonomía en relación a los mismos aspectos señalados, mientras que el *cluster* formativo tiene mayor proporción relativa de filiales con un nivel de autonomía medio en relación a salarios y de incorporación de personal, y alta en lo referido a evaluación de desempeño.

## Conclusiones

Este trabajo se inició con el espíritu de avanzar en la caracterización de las prácticas laborales que se implementan y desarrollan en el seno de las EMN insertas en la estructura productiva argentina. Entre las preguntas planteadas se encontraban no solo aquellas vinculadas a las particularidades de esas prácticas, sino también a las estrategias en torno a las relaciones laborales y la existencia o no de homogeneidad en la aplicación de esas estrategias. Uno de los objetivos planteados se refería a la identificación de aquellas variables estructurales, tales como el país de origen, la actividad, el tamaño o el período de ingreso al mercado local, que resultan centrales para explicar el comportamiento de las EMN en materia de relaciones laborales.

Tomando estos elementos como puntos de partida, y a partir del análisis realizado, se ha podido identificar, en primer lugar, que la organización

del trabajo de las filiales de EMN incluidas en el estudio es susceptible de ser caracterizada bajo tres modelos arquetípicos, a saber, una mayoría con una gestión del trabajo de carácter tradicional, tendiente a la realización de tareas específicas y rutinarias dentro proceso laboral; una gestión vinculada a la formación de los trabajadores y, finalmente, una organización híbrida, con algunos rasgos apenas superadores de los característicos de la gestión tradicional y parcialmente formativos. Esta evidencia no resulta disruptiva si la analizamos en el marco de la organización de la producción local que puede ser caracterizada bajo formas arquetípicas similares.

La metodología de *cluster* nos permitió identificar el predominio de un tipo de empresas con organización del trabajo “tradicional” donde en más de un 44% de los casos el trabajo se realiza de manera individual, dado que no se opera con equipos de trabajo, donde además se destaca la inexistencia de rotación y un menor nivel de participación de los trabajadores. Estas formas de gestión tradicional se presentan en una mayor proporción en empresas del sector de comercio y servicios y predominan relativamente entre empresas que tienen a Estados Unidos como país origen del capital. En este sentido, los resultados contrastan con la bibliografía analítica sobre el país de origen y las formas de gestión, donde se destaca la promoción, por parte de empresas con los orígenes mencionados, de formas de gestión formativas y no tradicionales (Edwards, Marginson y Ferner, 2013; Ferner y Almond, 2013; Ferner et al., 2011). Estas características del *cluster* mencionado podrían explicar también otros aspectos que aparecen asociados. Así, dentro de este grupo existe una menor densidad sindical relativa, como así también mayores niveles de control desarrollados desde sus casas matrices, lo cual muestra ciertas debilidades de las filiales locales para el desarrollo de una política autónoma a nivel local, y con los consiguientes efectos sobre el personal por ellas contratado.

En los mismos términos, se ha podido establecer que entre aquellas empresas que tienden a privilegiar formas de gestión de carácter formativo se destacan las filiales de mayor tamaño

15. Cabe aclarar que en el total de la muestra un 34% de los casos posee a lo sumo un 15% del personal del AMNE afiliado a un sindicato; un 19% posee entre el 16 y 60% de su personal en dicha situación y un 47% de las filiales cuenta con más del 60% del personal de su AMNE afiliado.

16. Los niveles de autonomía con respecto a estas tres dimensiones, para el promedio de la muestra son bajos para cerca del 50% de los casos.

local, que desarrollan su actividad productiva en la industria manufacturera y en donde se observan, también, mayores niveles de afiliación sindical. Al respecto, ello difiere de la literatura internacional sobre los frenos que imponen en los sindicatos a la incorporación de este conjunto de prácticas vinculadas a la gestión formativa (Edwards et al., 2013; Delfini, 2012), lo que posibilita observar que las lógicas implementadas pudieron llevarse adelante en el marco de acuerdos negociados con los sindicatos.

El trabajo presentado, a su vez, abre una serie de posibilidades para profundizar algunos hallazgos, sobre todo en aquellos aspectos que hacen al país de origen de la EMN como así también en el nivel sectorial, por un lado, y la influencia que tienen las EMN en la incorporación de prácticas organizacionales y la posibilidad de derramarlas al conjunto de la actividad, por el otro.

### Referencias bibliográficas

- Bechter, B., Brandl, B. y Meardi, G. (2012). Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*, 18(3) 185–202.
- Crivisqui, E. (1993). *Análisis factorial de correspondencias*. Asunción: Editorial del Laboratorio de Informática de la Universidad Católica de Asunción.
- 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. y Erbes, A. (2011). La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de Empresas Multinacionales. En M. Novick, H. Palomino y M. S. Gurrera (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., Quadrana, A. y Cretini, I. (2019) Pagos rendimiento en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Revista Ciencias Administrativas*, 7(14), 44-51.
- Dølvik, J. y Nergaard, K. (2011). Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. *Economic and Industrial Democracy*, 33, (2), 267-293.
- Edwards, T., Marginson, P. y Ferner, A. (2013). Multinational companies in cross-national context: integration, differentiation and the interactions between MNCs and nation states. *Industrial and Labor Relations Review*, 66 (3), 547-587.
- Edwards, T., y Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–21.
- Erbes, A., Roitter, S. y Kababe, Y. (2014). El desarrollo de capacidades: el rol de la organización del trabajo. En F. Barletta, V. Robert, y G. Yoguel. *Tópicos de la teoría evolucionista neoshumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico*. Buenos Aires: UNGS/Miño y Dávila.
- Evans, P. (1992). Management development as gluetechology. *Human Resource Planning*, 15(1), 85–106.
- Ferner, A. y Almond, P. (2013). Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK. *Human Resource Management Journal*, 23 (3), 241–261.
- Ferner, A., Edwards, T. y Tempel, A. (2011). Power, institutions and the crossnational transfer of employment practices in multinationals. *Human relations*, 65 (2), 163-187.
- Gunnigle, P., Lavelle, J., y McDonnell, A. (2007). Industrial relations in MNC: double-breasting and trade union avoidance in Ireland. Documento de Trabajo, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Ireland.
- Heery, E. (1997). Performance-related pay and trade



union de-recognition. *Employee Relations*, 19 (3), 208-221.

Heery, E. (2000). Trade unions and the management of reward. En G. White y J. Druker (Eds.), *Reward Management. A Critical Text*, (pp. 54-83). Londres: Routledge.

Roitter, S. (1991). *Análisis factorial de correspondencias múltiples*. Documento de trabajo, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Roitter, S., Erbes, A., Pujol, A., Rodríguez Miglio, M. y Delfini, M. (agosto 2011). *La calidad del empleo en actividades manufactureras: un análisis de la perspectiva de los trabajadores automotrices y de la alimentación*. Trabajo presentado en el 11º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET): 'El mundo del trabajo en discusión. Avances y temas pendientes'. Buenos Aires.

Roitter, S., Erbes, A. y Rodríguez Miglio, M. (2013). *La importancia de la organización del trabajo para el desarrollo de procesos de aprendizaje en las empresas: el caso del sector de software y servicios informáticos*. Trabajo presentado en XVIII Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR: 'PYMEs, Instituciones y Desarrollo Territorial Sostenible: aportes y reflexiones desde un enfoque sistémico'. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste, Resistencia, Chaco. Septiembre

Roitter, S., Erbes, A., Yoguel, G., Delfini, M. y Pujol, A. (2007). Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica. *Revista Economía: Teoría y Práctica*, 26, 69-118. Casa abierta al tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana. México. ISSN: 0188-8250.