

Relaciones laborales y procesos de individualización en empresas multinacionales. Un estudio sobre las filiales en Argentina

Introducción

Desde hace tres décadas, el sistema económico mundial viene funcionando sobre las bases de la llamada globalización, que puede definirse como la expansión del capital, a través de empresas multinacionales (EMN) de los países centrales hacia todos los rincones del planeta, adaptando instituciones, sistemas políticos y prácticas sociales a sus necesidades de acumulación (Aronskind, 2015). El predominio económico que tienen las EMN las ha convertido en agentes clave para el desarrollo de nuevas estrategias productivas y laborales, lo que ha conducido a que una vasta literatura internacional de cuenta de las prácticas que estas empresas introducen en el empleo y las relaciones laborales en el país de instalación por medio de sus filiales con el fin de homogeneizar su operatoria. La hipótesis de la mayor parte de esta literatura indica que las EMN introducen un conjunto de prácticas en materia de relaciones laborales, sobre todo aquellas vinculadas a gestión de la fuerza de trabajo con fuerte impacto sobre los trabajadores y en las estrategias de las organizaciones sindicales. (Antenas Collderram, 2008).

En este sentido, en los últimos años las EMN han buscado extender prácticas desarrolladas en sus casas matrices para los managers y mandos medios de las firmas, hacia las otras categorías de trabajadores que se encuentran bajo Convenio Colectivo de Trabajo (CCT), como son los procesos de individualización ligados a los sistemas de pagos por rendimiento en los salarios, buscando romper con las formas colectivas del salario, que implica el pago del mismo salario por el mismo trabajo.

En tanto, Argentina no ha estado exenta de la influencia de las EMN, lo que se ve corroborado en el fuerte proceso de extranjerización productiva como resultado de los crecientes flujos de inversión directa (IED), teniendo un impacto sustantivo en la economía nacional. En el marco de la trayectoria seguida por la IED a lo largo de su historia, la economía Argentina se encuentra altamente transnacionalizada. Según datos de la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) el número de empresas con participación de capitales extranjeros entre las 500 firmas más grandes del país se incrementó de 219 en 1993 a 324 en 2009, aunque alcanzó el pico de 340 en el año 2002. Asimismo, la participación de las empresas con capital extranjero en el valor agregado de ese conjunto de empresas pasó de 62% en 1993 al 81% en 2009 (ENGE-INDEC, 2010). En términos de la presencia de EMN, las filiales que operan en la Argentina en los sectores de Industria, comercio y servicios son 1140 y su participación en el empleo representaba 12% del total del empleo registrado. En cuanto a su distribución sectorial, 37% son empresas industriales; 20% están dedicadas a las actividades de comercio y 44% participan del sector servicios. En lo que se refiere al origen de capital, el 42% son filiales de empresas que tienen su casa matriz en EE.UU. y una proporción algo menor (40%) se concentra entre los países europeos, de Alemania, Italia, Francia y España; el resto de los países europeos representan 8% del total, mientras que Brasil y Chile tienen una participación del 5% en el conjunto de EMN. Por otro lado las EMN de origen argentina representan el 2% y el resto de los países explican el 3% (fuente: MTEySS)

Para comprender y analizar las prácticas vinculadas a las relaciones laborales en EMN de Argentina, avanzamos en un estudio sobre las filiales instaladas en el país, a partir del

cual se presentan datos obtenidos en el trabajo de campo, realizado en el marco del proyecto PICT 0931-2013. El análisis se concentra en establecer el desarrollo de las relaciones laborales en las empresas, poniendo el énfasis sobre los sistemas de pago por rendimiento y las prácticas hacia los sindicatos. En este sentido, se busca establecer la relación que hay entre estas dos dimensiones y las establecidas con las variables estructurales como país de origen y actividad.

Estrategias y prácticas en las EMN

Las relaciones laborales son uno de los elementos centrales, a través de las cuales las EMN buscan sostener o aumentar la rentabilidad del negocio a nivel global, implementando prácticas en las filiales para el incremento de la productividad. Ellas deben comprenderse en el marco de una visión ampliada que no se agota en las relaciones entre los actores intervinientes, ni en sus aspectos normativos e institucionales, sino que incorpora las formas de gestión de la fuerza de trabajo y su organización, las regulaciones que permiten procesarlas y el nexo que se establece entre trabajadores y empleadores. Así comprendida, la relación laboral integra la gestión de la fuerza de trabajo como elemento central para su análisis, la cual comprende un conjunto de prácticas que se desarrollan en las empresas para asegurar el funcionamiento productivo.

En esta dirección, la literatura internacional sobre gestión de recursos humanos, ha intentado mostrar el impacto negativo de la sindicalización en el desempeño de las firmas. Estos enfoques sostienen que las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en EMN están dirigidas, a òreculturarö a los trabajadores atenuando y mediatizando el poder y la influencia de la representación sindical. Entre otras cosas, el aumento de los costos laborales, la protección de los trabajadores, la menor flexibilidad y sensibilidad al cambio y un clima antagónico entre la empresa y los trabajadores serían los factores que impulsarían a las EMN a desestructurar el poder sindical en las firmas. Así, los gerentes evalúan la opción de evadir la presencia sindical o reconocerla con criterios relacionados al impacto en el rendimiento de la operativa de la filial (Freeman y Medoff, 1984).

Desde la década del -80 las empresas han adoptado prácticas de individualización de las relaciones laborales, intentando desvincular al trabajador de la representación gremial para debilitar las solidaridades generadas en los espacios de trabajo. Las estrategias desarrolladas por las firmas se corresponden con las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo que se las denomina como ògestión de recursos humanosö. Frente al componente colectivo y de clase asociado a la negociación colectiva, la ògestión de recursos humanosö enfatiza la relación contractual individualizada; frente a la formalización del convenio colectivo y su detallada regulación de condiciones de empleo, la gestión de recursos humanos plantea su gestión individual 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).

En el marco de estas formas de gestión de la fuerza de trabajo asoman un conjunto de prácticas que se encuentran en el centro de la construcción de las relaciones laborales en la firma. Así, se busca movilizar las subjetividades a favor de la empresa y a la vez sortear los escollos que representa para la gerencia, la intervención sindical. De esta forma, se desarrollan un conjunto de prácticas que buscan dominar el escenario en la empresa y son principalmente aquellas asociadas con la comunicación hacia los empleados, mecanismos



de resolución de conflictos sin intervención sindical, participación de los trabajadores, mecanismos de selección de personal, capacitación para la implicación, evaluación de desempeño y pagos por rendimiento, entre otros (Batram y Cregan, 2003, Delfini y Erbes, 2011).

Las relaciones laborales en las filiales de Argentina

En el estudio que nos encontramos llevando sobre EMN en Argentina avanzamos en la realización de 69 encuestas a empresas extranjeras en los sectores de industria, comercio y servicio. Del relevamiento realizado hasta el momento, el 41% de las empresas pertenecen a EE UU, 28% son firmas cuyas casas matrices se encuentran en Alemania-Francia-Italia en tanto que 20% pertenecen a firmas de Otros países de Europa y 11% a otros países. En términos de actividad económica, 42% son empresas industriales, 45% de servicios y 13% corresponden a comercio. En tanto que, en términos de ingreso al mercado argentino, se corresponden con las oleadas de IED, siendo 31% de las firmas anteriores a 1976 y 42% de ellas se corresponde la década de 1990, 14% ingresó luego de 2003 y las restantes entre 1976 y 1989. En términos de tamaño, 36% son empresas que tienen entre 30 y 150 empleados, 26% entre 151 y 400 empleados, y 38% más de 400. Por su parte, en el 52% de las firmas analizadas, disminuyó la plantilla de empleados, en tanto 39% la incrementó y el resto la mantuvo.

Avanzando en el análisis de este conjunto de empresas, centraremos el mismo en establecer las características que presentan en torno a sus relaciones con los sindicatos, observando, la existencia de delegados en las empresas, como así también los niveles de afiliación que presentan. Para observar el proceso de individualización, tomaremos como referencia los sistemas de pagos por rendimiento, los cuales pueden darse por la incorporación al salario de una parte variable a través del rendimiento (productividad u objetivos) como así también las evaluaciones de desempeño, a través de las cuales las empresas buscan establecer pautas salariales diferentes entre los trabajadores, vinculando estas evaluaciones a mejoras y diferenciaciones salariales, contrarias a las formas colectivas y homogéneas que buscan construir los sindicatos.

Los salarios variables, atados a la productividad o a los objetivos propuestos por las empresas, conforman uno de los elementos integrados a los procesos de individualización salarial, cuyos cumplimientos se encuentran vinculados a la intensificación de la fuerza de trabajo y en este sentido, los mismos pueden ser negociados con los propios sindicatos que participan en el sector. Las evaluaciones de desempeño cumplen el doble papel de control sobre la fuerza de trabajo y de diferenciación salarial, y es en este último sentido que es necesario observar si la misma tiene un correlato en los incrementos de los ingresos del trabajador. Las empresas que incorporan los sistemas de evaluación llegan sin inconvenientes a cubrir hasta los mandos medios, en tanto que su alcance debe estudiarse en las categorías que se encuentran bajo CCT. Por lo tanto, el pago por rendimiento tiene dos vías, el que se encuentra atado al cumplimiento de objetivos y/o productividad o bien por medio de las evaluaciones de desempeño. En síntesis, los sistemas de pagos variables muestran una orientación individualista que busca excluir o limitar la participación sindical, pero a su vez la presencia sindical no es condición para su no realización (Gunnigle et. al 20007).

En este sentido, observaremos las relaciones que se pueden establecer entre los procesos de individualización salarial y las lógicas sindicales que desarrollan las empresas

en los espacios de trabajo, tomando en consideración también las características centrales de las empresas analizadas. Para ello observamos, por medio de la encuesta a EMN en Argentina, la aplicación por parte de las firmas, tanto los pagos variables por rendimiento, como así también los ingresos variables que se producen por la evaluación de desempeño. En el caso de los sistemas de pagos por rendimiento, hemos considerados para cada una de las variables tres categorías. En el caso de las evaluaciones de desempeño, esas categorías son: i) las que implican tanto incentivos como incrementos salariales extraordinarios por encima de los acordados, ii) aquellas evaluaciones que no tienen un correlato en los ingresos y que sirve como forma de control sobre la fuerza de trabajo y iii) aquellas que no tienen. En el caso del salario variable, esas categorías se fijaron entre aquellas firmas que i) pagan incentivos por objetivos o productividad, ii) otro tipo de pago variable (asociada al presentismo y puntualidad) y iii) las que no tienen pagos variables

Cuadro 1: Presencia de delegados en las empresas, afiliación en el AMNE en el total de la empresa (en %)

Características		Presencia de delegados	Afiliados AMNE ¹				% De afiliados AMNE	% de empleados afiliados
			0	Entre 1 y 29	entre 30y 49	50 o más		
Localización	Alemania-Italia-Francia	68	16	16	5	63 ***	64	48
	Otros de Europa	64	29	14	21	36	59	46
	Otros	50	38	0	13 *	50	58	54
	EE.UU	57	39 *	21	14	25	33	13
Actividad	Industria	93 ***	3	17	14	66 ***	67	47
	Comercio	11 (***)	44 *	11	11	33	31	21
	Servicios	45 (***)	52 ***	16	13	19	54	41
Total		61	30	16	13	41	58	43

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a EMN 2016. Nota²: *** test Z significativo al 1%, ** test Z significativo al 5%, * test Z significativo al 10%. En cada caso se coloca el signo respectivo.

En relación a la presencia sindical en las empresas, se puede observar una elevada integración de los delegados en las mismas³, alcanzando al 61% de las firmas analizadas. Una mirada un tanto más detallada, posibilita ver las empresas pertenecientes a otros países y las de Estados Unidos, son las que muestran una menor presencia sindical, siendo éstas últimas las que muestran un grado de significación inversa entre la presencia sindical y el país de origen, tanto que las firmas industriales muestran un claro predominio al respecto, siendo el test Z positivo. En torno a la afiliación sindical, se pone de manifiesto

¹ AMNE, Es el Área de Mayor Números de Empleados de las empresas. Los trabajadores de esta, se encuentran bajo CCT.

² El test Z permite saber el sentido de la asociación entre grupos (positivo o negativo), mostrando la relación existente entre las variables y dentro de ellas entre las diferentes categorías. Cuando Z se encuentra entre 1,6 y 1,8 se considera el que es significativo al 10%, entre 1,9 y 2 es significativo al 5% y cuando es mayor o igual que 2,1 es significativo al 1%. En caso de que Z sea negativo, implica que la relación es inversamente significativa

³ Debe tenerse en cuenta, que la legislación laboral argentina posibilita tener delegados sindicales en las empresas que superen un número de 10 empleados.

los mayores niveles de afiliación se desarrollan entre las firmas de Alemania, Italia y Francia, siendo los menores niveles los que se dan entre las firmas de Estados Unidos. En tanto, en términos sectoriales se observa mayores niveles de afiliación entre las firmas industriales. El bajo nivel de afiliación entre las firmas de EE UU y los niveles de afiliación en las empresas industriales corroboran las hipótesis habituales sobre que van en la dirección de los resultados que muestra este análisis.

Avanzando en los sistemas de pagos variables desarrollados por las empresas en relación a las variables independientes seleccionadas, se observa un predominio de aquellas formas de individualización salarial, sea por la evaluación de desempeño como por los pagos de variables en los salarios (58% y 55% respectivamente).

Cuadro 2: Sistemas de pagos variables según país de origen y actividad (en %)

Características		Evaluación			Conformación salarial		
		Con incentivos	Control	Sin Evaluación	Productividad-Objetivos	Otros	Sin variables
Localización	Alemania-Italia-Francia	53	5	42 *	53	16	32
	Otros de Europa	57	7	36	57	21	21
	Otros	75	0	25	63	38 *	0
	EE.UU	57	21 ***	21	54	14	32
Actividad	Industria	55	10	34	41	34 ***	24
	Comercio	67	0	33	67	0	33
	Servicios	58	16 *	26	65 *	10	26
Total		58	12	30	55	19	26

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a EMN 2016

En relación a ello, puede mencionarse que las empresas de Alemania, Italia y Francia muestran un porcentaje por encima de la media que no desarrollan evaluaciones de desempeño (42%). Asimismo, debe destacarse que en las firmas industriales se sobresalen por pagar variables en los salarios por otros motivos, en tanto en el sector servicio, se muestra una asociación entre el pago por objetivos o productividad como parte de la conformación del salario pagado a los trabajadores del AMNE.

Al observar la relación entre la presencia sindical, los niveles de afiliación y los sistemas de pagos por rendimiento, se marca claramente la relación existente entre la ausencia sindical y la imposición de sistemas de pagos por rendimiento, tanto por la evaluación como las formas de salario variable vinculados la productividad u objetivos.

Cuadro 3: Sistema de pagos variables según presencia sindical y afiliación (en %)

		Evaluación			Conformación salarial		
		Con incentivos	Sólo control	Sin Evaluación	Adicional Productividad-objetivos	Adicional otros	Sin adicionales
Presencia Sindical	Si	48	17 **	36 *	48	26 *	26
	No	74 ***	4	22	67 **	7	26
% de	0	76 ***	5	19	76 ***	5	19

afiliados AMNE	Entre 1 y 29	64	27	9	36	18	45
	Entre 30 y 49	56	11 **	33	56	11	33
	50 o más	43	11	46 ***	46	32 **	21

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a EMN 2016.

En relación a ello, se observa que la ausencia sindical, ya sea por una nula tasa de afiliación o ausencia de delegados, sobresale la imposición de la evaluación de desempeño con incentivos por encima de la media, como así también los plus salariales por productividad u objetivos. En tanto que la presencia sindical y los mayores niveles de afiliación posibilitan que las evaluaciones de desempeño no sean recurrentes como así tampoco las prácticas salariales atadas a la productividad u objetivos.

Conclusiones

Hace ya algunos años que las estrategias de control por parte de las empresas sobre la fuerza de trabajo se vienen incrementando en post de movilizar las subjetividades laborales en beneficio del capital. Este proceso, iniciado hace varios años, ha crecido en los últimos, avanzando sobre categorías de trabajadores que anteriormente quedaban al margen del alcance del conjunto de dispositivos implementados por las empresas. Un ejemplo de ellos son los procesos de individualización salarial en el que vienen profundizándose, a través de sistemas de pagos por rendimiento y ponen en competencia a los trabajadores para la obtención de mayores ingresos. De alguna manera, el trabajo presentado ha podido establecer la relación existente entre ese avance y el nivel de penetración de los sindicatos en las empresas. Por un lado, la presencia sindical limitaría el avance de las firmas sobre los procesos de individualización, pero a su vez estos condicionarían los procesos de sindicalización.

A través del análisis realizado, en primera instancia se ha mostrado que la presencia sindical en las empresas es importante y tiene un elevado alcance, donde sobresale el sector industrial como una actividad determinante en términos de afiliación y presencia. En este sentido, debería observarse, a partir de la apertura de unos interrogantes, ¿Por qué hay una menor afiliación y representación en las empresas del sector servicios? ¿En qué medida las empresas configuran estos mecanismos de baja densidad sindical? ¿Por qué los sindicatos no logran un mayor nivel de penetración en estas firmas?

En segunda instancia, se ha observado también, que los sistemas de pago por rendimiento tienen un gran alcance entre las empresas analizadas, tanto las que se refieren a las formas de salario variable como las ligadas a las evaluaciones de desempeño. Éstas últimas, cumplen la doble función de buscar disciplinar a la fuerza de trabajo e individualizar los salarios. Esta individualización rompe con las lógicas colectivas que supone la realización de la misma tarea y en algunos casos se imponen por la debilidad sindical (en algunos casos la incorporación de la evaluación de desempeño es negociada con el sindicato), su ausencia o por los mecanismos de las empresas utilizados para generar las condiciones de la ausencia de representación sindical en los espacios de trabajo.

Pero también es cierto que las formas de individualización salarial desarrollada por las empresas para sus empleados, puede encontrar los límites en los propios sindicatos, si

estos ponen freno sobre este proceso, así y como pudimos ver, los sistemas de pago variable tienen dificultades para imponerse allí donde el sindicato se encuentra presente.

También hemos mencionado, que un número significativo de empresas ha hecho reducciones en sus plantillas de personal, estas pueden vincularse a dos procesos. El primero de ellos, se da por la caída de la actividad económica sufrida en Argentina, que junto con la crisis brasileña impactó en los niveles de empleo, sobre todo en el sector industrial. En tanto, el segundo, se debe a las estrategias empresarias y la búsqueda por la reducción de costos laborales, a través de los canales de deslocalización, lo cual hace que transfieran actividades o funciones a otras filiales donde los salarios se encuentran por debajo de los que se pagan en Argentina.

Por lo tanto, se abren una serie de interrogantes a partir del impacto que tienen las estrategias empresarias, las cuales serían importante responder en el futuro: ¿Cómo enfrenta el movimiento obrero las estrategias de individualización salarial en un marco de caída de la actividad productiva? ¿Cómo se podrán construir nuevas solidaridades en aquellos sectores que muestran cierta reticencia a la sindicalización? ¿Cómo enfrenta el sindicalismo los procesos de deslocalización?

Bibliografía

Alos Moner, Ramón (2008) "Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva" *Cuadernos de relaciones laborales*, 26, (1), 123-148.

Antenas Collderman, Josep M. (2008) "Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia que nuevas formas de solidaridad internacional?" En *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (1): 35-55.

Aronskind, R. (2015) "Intuiciones y confrontaciones. Para pensar la política económica kirchnerista" *Márgenes, revista de economía política*, UNGS, 1, (1) 15-32

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

Batram, T and Ch. Cregan (2003) "Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence" In *The journal Industrial relations*, 45 (4). pp. 539-545. Coffey, A. Y Atkinson, P. (1996) "Complementary Strategies of Computer Aided Analysis", en *Making Sense of Qualitative Data*, California, Sage Publication.

Delfini, M y Erbes, A. (2011) "La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de Empresas Multinacionales" en Novick, Martha., Palomino, Héctor y Gurrera, María. S. (Coords.) *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

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, Kemmy Business School, University of Limerick, National Technological Park, Limerick, Ireland.