

## RELACIONES LABORALES E INDIVIDUALIZACIÓN SALARIAL EN EMPRESAS MULTINACIONALES. UN ESTUDIO SOBRE LAS FILIALES EN ARGENTINA

Marcelo Delfini<sup>1</sup>  
Alejandra Quadra<sup>2</sup>  
Ignacio Cretini<sup>3</sup>

Este artículo tiene como objetivo analizar el desenvolvimiento de las relaciones laborales en empresas multinacionales a partir de las prácticas de individualización salarial y las vinculadas a los sindicatos que allí se desarrollan. Para analizar las primeras, se toman como referencia los pagos de salario con adicionales por rendimiento y los sistemas de evaluación de desempeño. Para la segunda, se observa la presencia sindical en la empresa y el nivel de afiliación. Las empresas multinacionales han sido claves en la imposición de diversas prácticas vinculadas a la individualización salarial, en tanto que su importancia en la economía argentina las convierte en agentes centrales para el análisis. A lo largo del artículo se buscan responder los siguientes interrogantes: ¿Qué elementos constituyen las formas de individualización? ¿Cuál es el nivel de penetración de los sindicatos en las firmas? ¿Qué vinculación puede establecerse entre el establecimiento de prácticas de individualización y las lógicas sindicales en las firmas? ¿Qué diferencias y similitudes se observan en torno a las variables estructurales?

Palabras claves: individualización salarial, relaciones laborales, multinacionales, sindicatos.

*This paper have like aims analyze the development of labor relations in multinational companies based on the practices of wage individualization and those related to the unions that are developed there. To analyze the former, salary payments with additional per performance and performance evaluation systems are taken as reference. For the second, the union presence in the company and the level of affiliation are observed. Multinational companies have been key in the imposition of various practices linked to wage individualization, while their importance in the Argentine economy makes them central agents for analysis. Throughout the article, we seek to answer the following questions: What elements constitute forms of individualization? What is the level of penetration of unions in firms? What link can be established between the establishment of practices of individualization and trade union logics in firms? What differences and similarities are observed around the structural variables?*

Key words: salary individualization, labor relations, multinationals, unions.

<sup>1</sup> Dr. en Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires. Investigador CONICET. Docente de las carreras de Relaciones del Trabajo, UBA. Publicó en revistas nacionales e internacionales sobre las temáticas de Sociología del trabajo, Relaciones laborales, procesos de producción y gestión de la fuerza de trabajo. Correo electrónico: mdelfini@conicet.gov.ar

<sup>2</sup> Lic. en Sociología, Universidad de Buenos Aires. Becaria doctoral CONICET con sede en el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Correo electrónico: alequadra@gmail.com

<sup>3</sup> Lic. en Economía, Universidad de Buenos Aires. Becario doctoral CONICET con sede en el Centro de Investigaciones y Transferencia Golfo San Jorge. Correo electrónico: ignaciocretini@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas vienen incorporando un conjunto de transformaciones en materia de Gestión de la Fuerza de Trabajo (GFT) procurando establecer lógicas de diferenciación salarial tendientes a individualizar las relaciones laborales. La introducción de pagos por rendimiento sobre la fuerza de trabajo procura avanzar en esa dirección, fortaleciendo las lógicas individuales por sobre las colectivas. Como sostiene diversa bibliografía, las empresas multinacionales (EMN) han sido agentes centrales en la imposición de diversas prácticas vinculadas a la individualización salarial (Ferner y Almond, 2013; Bloom *et al.*, 2003). En este sentido, las introducciones de esas prácticas por parte de las EMN tienen un fuerte impacto sobre los trabajadores y en las estrategias de las organizaciones sindicales (Antenas Collderram, 2008 y Léonard et al, 2014).

De este modo, se vienen desarrollando prácticas vinculadas a los procesos de individualización ligados a los sistemas de pagos por rendimiento en los salarios, buscando romper con las formas uniformes del salario y fuertemente contrapuesto a los valores de carácter colectivo que encarnan las organizaciones sindicales.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivos principales i) determinar el nivel de penetración y afiliación sindical en las empresas, ii) establecer el desarrollo de mecanismos de individualización salarial en las filiales argentinas de EMN y iii) analizar la relación que hay entre estas dos dimensiones y las diferencias y similitudes establecidas en torno a variables estructurales como país de origen, actividad, año de ingreso al país y tamaño.

Para poder dar cuenta de estos objetivos y avanzar en las observaciones propuestas, el artículo intenta responder los siguientes interrogantes: ¿Qué elementos constituyen las formas de individualización? ¿Cuál es el nivel de penetración de los sindicatos en las firmas? ¿Qué vinculación puede establecerse entre el establecimiento de prácticas de individualización y las lógicas sindicales en las firmas? ¿Qué diferencias y similitudes se observan en torno a las variables estructurales?

La relevancia de tomar a las filiales de EMN en Argentina como objeto de estudio está dada por la innegable influencia que tienen estas firmas en la economía, producción, organización del trabajo, empleo y relaciones laborales, lo cual trasciende su ámbito específico de inserción impactando sobre otros agentes e instituciones. Dicha relevancia se ve corroborada en el fuerte proceso de extranjerización productiva de la economía argentina, como resultado de los crecientes flujos de inversión extranjera directa (IED).

En términos metodológicos se trata de un abordaje fundamentalmente descriptivo y de carácter cuantitativo a partir de datos obtenidos de una encuesta a filiales de EMN en Argentina aplicada entre marzo y agosto de 2016. Por su parte, para establecer las relaciones existentes entre las dimensiones seleccionadas, se utilizará el Test Z de asociación entre variables.

## **TRANSNACIONALIZACIÓN ECONÓMICA Y RELACIONES LABORALES EN ARGENTINA**

En las últimas décadas, en el actual contexto internacional, las EMN se han convertido en 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. Por su parte, la trayectoria de la IED muestra que 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 mayores firmas era de 324 en 2009, en tanto que para el mismo año, estas firmas explicaban un 81% del valor agregado (ENGE-INDEC, 2012).

En términos de la presencia de EMN, las filiales que operan en la Argentina en los sectores de industria, comercio y servicios eran 1.140 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 (fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - MTEySS-Datos correspondientes a 2015)

Por otra parte, el sistema de relaciones laborales argentino se caracteriza por: 1) una fuerte intervención estatal, protectora, a través de su rol político de homologador de los acuerdos y Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) y de su activa participación en la conformación de los actores del movimiento sindical y su perfil (otorgando o no personería gremial); 2) a partir de esto, el fortalecimiento del poder institucional verticalizado del sindicato y del modelo de sindicato único cuya base estructural se asienta en las comisiones internas y el cuerpo de delegados; 3)

la extensión de la negociación colectiva centralizada por rama de actividad junto con la evolución de las remuneraciones en base a la indexación y mediante la negociación colectiva, complementado por un amplio sistema de previsión y seguridad social (garantizado tanto por el Estado como por el sindicato).

En el marco de este sistema, y a pesar de los cambios experimentados a lo largo de su historia, la participación de los trabajadores se canaliza por medio de los delegados o comisiones internas, quienes son los representantes de los asalariados en la empresa y de los sindicatos en la firma, dando como resultado una representación única en la empresa. Asimismo, la posibilidad de tener delegados en las empresas se da en aquellas que tengan más de 10 empleados y la afiliación solo es posible entre los asalariados formales, es decir aquellos que se encuentran debidamente registrados por sus empleadores, y tiene un carácter voluntario<sup>4</sup>. La conformación por parte de los sindicatos de obras sociales y la presencia sindical en los espacios de trabajo de los representantes fue consolidando altos niveles de afiliación, en la medida que estos dos elementos posibilitaron un vínculo más estrecho entre los trabajadores y las organizaciones sindicales. Por lo tanto, el marco institucional en el que se desarrollan las prácticas sindicales, estaría posibilitando la presencia en los espacios de trabajo de las filiales de EMN, elevados niveles de afiliación y regímenes homogéneos de salarios.

Durante los años noventa se produce un cambio en materia de negociación colectiva, históricamente desarrollada a nivel de la actividad económica, ya que aumentó cuantitativamente la negociación en el nivel de las firmas. Esto es, entre el sindicato o federación y una empresa particular o grupo de empresas. Esta descentralización tuvo como correlato en la imposición de nuevos contenidos que se expresaron en un articulado convencional donde aparecen novedosas cláusulas que tienden a flexibilizar las formas de disponibilidad del trabajo al capital: multiplicación de formas de contratación, reestructuración de la jornada de trabajo, desdibujamiento de las categorías profesionales de manos de la polivalencia, variabilidad salarial, imposición de formas de evaluación del personal con impacto en las trayectorias laborales, imposición de cláusulas limitativas del conflicto laboral, etc.

Estas transformaciones en la tradición negocial son introducidas al tiempo que quedan abiertas las puertas para la instalación masiva de empresas multinacionales como condición impuesta por los grandes capitales transnacionalizados. Si bien a

---

<sup>4</sup> Asimismo, debe tenerse en consideración que la cantidad de delegados que puede haber en la empresa está en función de la cantidad de empleados, siendo los máximo generalmente permitidos los siguientes: a partir de 10 empleados un delegado, de 50 a 100, dos delegados y a partir de los 100 empleados 1 representante cada 100, además de los dos correspondientes a las categorías anteriores.

partir de 2003 se produce un cambio en la magnitud de la negociación, los contenidos de los mismos no se han modificado de manera sustancial (Delfini, et al 2014).

## PAGOS POR RENDIMIENTO EN EL MARCO DE LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO DE EMN

En términos específicos de la problemática de las relaciones laborales y la GFT, hacia la década del '90, la discusión en torno a las EMN dio como resultado dos grandes marcos de análisis. Por una parte la corriente de la convergencia, la cual sostiene que la internacionalización de la producción conlleva que se produzca una homogeneización entre los sistemas de relaciones laborales y de la GFT, 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 (Ferner *et al.*, 2011 y Edwards *et al.*, 2013). En tanto, la segunda de estas corrientes establece que las prácticas de GFT 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 (Vernon y Rees 2001; Levesqué *et al.*, 2015; Léonard *et al.*, 2014).

Otro enfoque sobre las estrategias de las EMN sostiene que las prácticas de GFT desarrolladas por estas firmas están dirigidas a “reculturizar” 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 (Flood y Toner, 1997).

Vinculado a esta problemática, desde diferentes posiciones se han analizado las relaciones laborales y las estrategias empresarias hacia los sindicatos, dando lugar a numerosos estudios. Algunos se concentraron en la observación de las condiciones brindadas por el sistema de relaciones laborales en un nivel “macro”, estableciendo el efecto de las leyes y normas a favor de las prácticas anti sindicales, siendo utilizadas por los empresarios en los espacios de trabajo (Gall, 2009). En este marco se pueden ubicar los estudios que determinan el desarrollo de ciertos márgenes de libertad donde las empresas tienen capacidad para introducir determinadas lógicas de acción. Análisis sobre la presencia de empresas de EEUU e Inglaterra en Alemania, cuya regulación está vinculada a la fortaleza sindical en los espacios de trabajo, muestran la existencia de cierto margen de maniobra para

introducir prácticas hacia los sindicatos vinculados a los contextos institucionales de la casa matriz (Royle, 1998)

Otras observaciones pusieron énfasis en las diferencias existentes entre las empresas de reciente y antigua instalación, dando cuenta que entre las primeras había un claro predominio por evitar la intervención sindical en los espacios de trabajo. En este sentido, y en el marco de las reformas liberales, las firmas de nueva instalación y vinculadas con nuevos sectores de alta tecnología buscaron mecanismos para evitar la representación gremial en esas firmas (Gunnigle *et al.*, 2007). Una muestra de ello es la extensión del fenómeno denominado como “*double breasting*”. Esta práctica, surgida en la actividad de la construcción en EE UU y posteriormente trasladada a diferentes sectores de actividad, consiste básicamente en una representación sindical heterogénea al interior de una misma firma, por lo cual la presencia del sindicato no se verifica en la totalidad de los establecimientos o plantas. Esta estrategia dio lugar a la apertura de nuevos establecimientos con el fin de imponer un formato de representación que pudiera escapar a las organizaciones sindicales (Gunnigle *et al.*, 2007).

También se han desarrollado análisis sobre las estrategias hacia los sindicatos que han puesto de relieve la integración de los diferentes niveles. En este sentido, tanto los factores “macro”, que generan las condiciones de posibilidad para el desarrollo de las prácticas anti sindicales, como los elementos relativos al interior de la firma, vinculados a las prácticas de gestión, inciden en la desvinculación de los trabajadores respecto de los sindicatos, o bien no posibilitan la intervención de éstos últimos en los ámbitos laborales. Estos estudios ponen en evidencia el conjunto de normas que conducen a una pérdida de poder de los sindicatos y muestran las estrategias anti sindicales desarrolladas a partir de los procesos de tercerización, cierre de empresas, contratos diferenciales para los empleados, políticas agresivas hacia los sindicatos, políticas de selección y reclutamiento de personal y el impedimento de incorporar personal con trayectoria ligada a las organizaciones sindicales (Cooper *et al.*, 2009).

La búsqueda de evadir la presencia sindical ha dado lugar al desarrollo de una serie de análisis que han puesto de manifiesto el efecto de la incorporación de ciertas formas de GFT como estrategias antisindicales. Estas nuevas formas de gestión enfatizan el componente individual por sobre el colectivo, buscando flexibilizar las condiciones de trabajo. En esta misma dirección, algunos estudios hacen hincapié en las prácticas de las empresas norteamericanas, el contexto de su desarrollo en el marco de instituciones vinculadas al individualismo norteamericano y su acción

en otros países con regímenes regulatorios diferentes (Gunnigle *et al.*, 2007; García Calavia, 2001).

Estas GFT que buscan dominar el escenario en la empresa son principalmente aquellas asociadas con la participación de los trabajadores en los sistemas de mejora y búsqueda de productividad, a los mecanismos de resolución de conflictos sin intervención sindical, a las formas de selección de personal y de contratación, a la capacitación para la implicación con los objetivos de la empresa, a las formas novedosas de jornada laboral, polivalencia, a la evaluación de desempeño y a los pagos por rendimiento, entre otros (Lewchuk y Wells, 2007 Batram y Cregan, 2003, Lavelle *et al.*, 2010; Dundon *et al.*, 2006; Cooper *et al.*, 2009).

Dentro de las prácticas desarrolladas por las EMN, las formas de Pago por rendimiento basadas en la evaluación del desempeño muestran una orientación esencialmente individualista que excluye o limita severamente la participación sindical, aunque la presencia sindical no es un factor excluyente de las lógicas que suponen los pagos por rendimiento (Gunnigle *et al.*, 2005; Gunnigle *et al.*, 2007). Si bien estas lógicas de pagos variables se han desarrollado de manera incipiente entre las empresas norteamericanas, se han trasferido a firmas de otro origen de capital, aunque siguen siendo las filiales de ese país donde se observa una mayor incidencia.

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 aspecto que es necesario observar si la misma tiene un correlato en los incrementos de los ingresos del trabajador.

En esta misma dirección, se ha observado que dichas prácticas de conformación variable del salario se habían desarrollado en primera instancia para los mandos medios o gerentes de las empresas y posteriormente se buscó instalar para las categorías de trabajadores incluidos en el marco de los convenios colectivos de trabajo. Es decir que se buscó hacer extensible a los sectores sindicalizables. Esa posibilidad estará brindada por el marco regulatorio y/o de los estatutos sindicales.

## PRESENCIA SINDICAL E INDIVIDUALIZACIÓN SALARIAL EN LAS FILIALES DE ARGENTINA

Tomando en cuenta lo mencionado en el apartado anterior, en el presente se busca avanzar en el análisis de las filiales locales de EMN, concentrándonos en establecer las características que presentan estas firmas en torno a sus relaciones con los sindicatos y los procesos de individualización salarial. Para el primer caso se observará tanto la existencia de delegados en las empresas, como así también los niveles de afiliación. Para analizar el proceso de individualización, tomaremos como referencia, los sistemas de pagos por rendimiento, los cuales pueden darse por la incorporación al salario mensual de una parte variable a través del rendimiento (productividad u objetivos) y las evaluaciones de desempeño<sup>5</sup>, 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.

Asimismo, se avanzará en este apartado buscando establecer las relaciones existentes entre los aspectos vinculados a la individualización salarial y variables estructurales como País de origen, actividad, tamaño y año de ingreso al mercado local, como así también a los aspectos ligados a la presencia y afiliación sindical. En relación a ello, existen una serie de hipótesis en la literatura especializada, donde se muestran algunas relaciones existentes. En este sentido, se sostiene que los pagos por rendimiento se vinculan más a las filiales de origen norteamericano, la existencia de una mayor incidencia de estas prácticas entre firmas industriales y de menor tamaño, como así también su desarrollo se encuentra fuertemente extendido entre las empresas que muestran un bajo nivel de densidad sindical (Ferner y Almond, 2013)

Para dar cuenta de las diversas situaciones, utilizamos la encuesta a EMN en Argentina realizadas a 81 firmas extranjeras en los sectores de industria, comercio y servicio<sup>6</sup>. Del relevamiento realizado, el 41% de las empresas pertenecen a EE UU, 17% son firmas cuyas casas matrices se encuentran en “Alemania-Francia” en tanto que 17% pertenecen a firmas de “España -Italia”, 12% a “Otros países de Europa” y 12% a “otros países”. En términos de actividad económica, 48% son empresas industriales, y 52% de servicios y comercio (estas dos actividades se encuentran incluidas en la categoría de “servicios”). En tanto que, en términos de ingreso al mercado argentino, se corresponden con las oleadas de IED, siendo 28%

<sup>5</sup> Debe tenerse en cuenta, que las evaluaciones de desempeño son llevadas adelante una o dos veces al año.

<sup>6</sup> Se trata de una muestra no probabilística, en la cual se buscó tener en consideración, para la selección de las firmas, el país de origen de las filiales. Esta estratificación se realizó con la base de datos construida en el marco del proyecto a partir de lo cual se seleccionaron empresas en cada uno de los estratos.

de las firmas anteriores a 1976 y 44% de ellas corresponde a la década de 1990, 12% ingresó luego de 2003 y las restantes entre 1976 y 1989. En términos de tamaño, 32% son empresas que tienen entre 15 y 150 empleados (pequeñas), 26% entre 151 y 400 empleados (medianas), y 42% más de 400 (Grandes).

Para avanzar en nuestro análisis, y observar la relación de las empresas con los sindicatos, se tomaron como referencia dos variables: i) la presencia o no de delegados en la empresa y ii) el nivel de afiliación segmentado en cuatro categorías (0; de 1 a 45; de 46 a 75 y más de 75% de afiliación). En tanto que para poder dar cuenta de los procesos de individualización salarial, 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 (Individualizante), ii) aquellas evaluaciones que no tienen un correlato en los ingresos y que sirve como forma de control sobre la fuerza de trabajo (Sólo control) y iii) aquellas que no tienen. Para dar cuenta de la conformación salarial, 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 y afiliación sindical en la empresa (en %)**

Variables estructurales	Categorías	Presencia de delegados	Porcentaje de personal del AMNE afiliado			
			0	Medio bajo 1-45	Medio alto 46-75	Alto 75 o Más
Localización	Alemania-Francia	79**	21	14	14	50*
	España-Italia	57	21	14	21	43
	Otros de Europa	70	30	10	20	40
	Otros	60	30	10	10	50
	EE.UU	57 (*)	39**	21*	15	24(**)
Actividad	Industria	90***	5	13	23**	59***
	Servicios	38	55***	19	10	17
Tamaño	Pequeña	19	65***	15	0	19(***)
	Mediana	81***	19(*)	19	10	52***
	Grande	85***	12(***)	15	32***	41
Año de ingreso al mercado local	Antes de 1976	87***	9	13	26**	52**

	Entre 1976-1989	75	25	25	8	42
	Entre 1990-2002	58	39	17	14	31
	Después de 2002	10	60***	10	10	20*
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a EMN 2016. Nota<sup>7</sup>: \*\*\* test Z significativo al 1%, \*\* test Z significativo al 5%, \* test Z significativo al 10%. Cuando la asociación es negativa se coloca entre paréntesis.

En relación a la presencia sindical en las empresas, se puede observar una elevada integración de los delegados en las mismas<sup>8</sup>, alcanzando al 63% de las firmas analizadas. Una mirada un tanto más detallada, posibilita ver que las empresas pertenecientes a “España - Italia” 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 que los mayores niveles de afiliación se desarrollan entre las firmas de “Alemania y Francia”, siendo los menores niveles los que se dan entre las firmas de “Estados Unidos”, mostrando a su vez una relación significativa entre este país y el nivel de afiliación “0”. 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 van en la dirección de las hipótesis habituales sobre presencia y densidad sindical. Esta baja densidad sindical en las empresas de EE.UU se estaría correspondiendo también con una mayor presencia de empresas Norteamericanas en el sector servicios.

Por su parte, en términos del tamaño de las empresas se pueden ver claras vinculaciones entre la presencia y afiliación sindical, siendo que existen relaciones positivas entre presencia de delegados en las firmas con las empresas medianas y grandes, en tanto esas mismas relaciones se establecen con los niveles de afiliación, en tanto que existe una relación positiva entre las empresas pequeñas y la nula afiliación sindical.

En función del año de incorporación al mercado local, cabe señalar que existe una relación significativa entre las firmas que ingresaron antes de 1976 y la presencia

<sup>7</sup> 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 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.

<sup>8</sup> Debe tenerse en cuenta, que la legislación laboral argentina posibilita tener delegados sindicales en las empresas que superen un número de 10 empleados.

sindical, lo cual se vincula a que muchas de esas firmas son industriales, en tanto que se observa una vinculación positiva entre las firmas que ingresaron luego de 2002 y la no existencia de afiliación, y ello se debe entre otros elementos a una incorporación en esos años de empresas de servicios de las ramas conocidas como tecnológicas, cuyo personal es menos propenso a la afiliación.

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 (60% y 56% respectivamente).

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

Variables estructurales	Categorías	Evaluación de desempeño			Conformación salarial		
		Individualizante	Solo control	Sin evaluación	Por objetivos o productividad	otros	Sin adicionales
Localización	Alemania-Francia	57	0	43*	50	29	21
	España- Italia	64	7	29	57	14	29
	Otros de Europa	60	10	30	60	10	30
	Otros	60	0	40	60	40	0
	EE.UU	61	18***	21(**)	55	15**	30
Actividad	Industria	56	8	36*	44	33***	23
	Servicios	64	12	24	67***	7	26
Tamaño	Pequeña	65	4	31**	62	15	23
	Mediana	62	19	19	52	19	29
	Grande	56	9	35	53	24	24
Año de ingreso al mercado local	Antes de 1976	65	4**	30	57	22	22
	Entre 1976-1989	58	25	17	42	8	50
	Entre 1990-2002	53	11	36	56	25*	19
	Después de 2002	80**	0	20	70*	10	20
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>25</b>

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

En relación a ello, puede mencionarse que las empresas de “Alemania-Francia” muestran un porcentaje por encima de la media que no desarrollan evaluaciones de desempeño (43%). En tanto que en las empresas de EE UU. sobresalen las firmas

con evaluaciones que no implican pagos por la misma. Asimismo, debe destacarse que las firmas industriales sobresalen por pagar variables en los salarios por otros motivos, en tanto que 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. Las empresas que ingresaron al país luego de 2002 destacan por tener evaluaciones de desempeño de tipo “individualizante”.

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

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

Variables	Categorías	Evaluación de desempeño			Conformación salarial		
		Individualizante	Solo control	Sin evaluación	Por objetivos o productividad	otros	Sin adicionales
Presencia sindical	Si	51	14*	35*	51	25**	24
	No	77***	3	20	63*	10	27
Nivel de afiliación	0	76***	4 (**)	20(**)	68 **	4 (***)	28
	Medio bajo 1-45	62	23 **	15	69	8	23
	Medio alto 46-75	54	15	31	46	8 (*)	46***
	Alto 75 o Más	50 (**)	7	43 ***	43 (*)	43 ***	13 (**)
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>25</b>

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

En el cuadro 3 se observa que ante 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 pluses salariales por productividad u objetivos. En tanto que la presencia sindical y los mayores niveles de afiliación impide que las evaluaciones de desempeño sean recurrentes como así también 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 ha crecido más rápidamente 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 que vienen profundizándose a través de sistemas de pagos por rendimiento y que ponen en competencia a los trabajadores para la obtención de mayores ingresos. De esta manera, el trabajo presentado ha podido establecer la relación existente entre dicho 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, en donde sobresale el sector industrial como actividad determinante en términos de afiliación y presencia sindical. En este sentido, debería observarse a partir de la apertura de nuevos 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 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 (donde la incorporación de la evaluación de desempeño es negociada con el sindicato), su ausencia o por 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 pueden encontrar los límites en los propios sindicatos, si estos oponen resistencia sobre este proceso. Así, los sistemas de pago variable tienen dificultades para imponerse allí donde el sindicato se encuentra presente. No obstante, como se ha podido observar, la presencia sindical no implica

necesariamente la ausencia de pagos por rendimientos, ya que ello también se desarrolla en casos donde hay representación sindical.

Por lo tanto, a partir del impacto que tienen las estrategias empresarias se abren una serie de interrogantes, los cuales sería 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? Tal vez, de a poco y profundizando un poco más en estos análisis podamos encontrar las respuestas a estos interrogantes. Pero también y en términos más concretos, hacer frente a este conjunto de situaciones dependerá de la capacidad de los sindicatos para convertirse en interlocutor de trabajadores con nuevas miradas sobre el mundo del trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Antenas Colldermar, Josep M.

2008 “Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia qué nuevas formas de solidaridad internacional?”. En: *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (1): 35-55.

Batram, Timothy y Cregan, Christina

2003 “Consultative employment relations in human resource management environments with a union presence”. En: *The Journal Industrial Relations*, 45 (4). pp. 539-545.

Bloom, Matt; Milkovich, George T. y Mitra, Atul

2003 “International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts”. En: *International Journal of Human Resource Management*, 14:8, pp. 1350-1367.

Cooper, Rae; Eillen, Bradon; Briggs, Chris, y Van De Broek, Diane

2009 “Anti- unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996–2005” En: *Labor Studies Journal*, 34 (3), pp. 339-362.

Delfini, Marcelo y Erbes, Analía

2011 “La gestión de la fuerza de trabajo en las filiales argentinas de Empresas Multinacionales” En: Novick, Martha; Palomino, Héctor y Gurrera, María. *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales*

*y cadenas globales de valor*, MTEySS; Buenos Aires, Argentina. pp. 211-252.

Delfini, Marcelo; Drolas, Ana y Montes Cató, Juan

2014 “Recomposición del trabajo y procesos de flexibilidad laboral en Argentina”. En: *Estudios Latinoamericanos, Nueva Época*, 33, pp. 105-136.

Dundon, Tony; Curran, Deirdre; Ryan, Paul y Maloney, Maureen

2006 “Conceptualising the dynamics of employee information and consultation: Evidence from the Republic of Ireland”. En: *Industrial Relations Journal* 37, pp. 492–512.

Edwards, Tony; Tregaskis, Olga; Collings, David; Jalette, Patrice y Susaeta, Lourdes

2013 “Control over employment practice in multinationals: subsidiary functions, corporate structures, and national systems”. En: *Industrial & Labor Relations Review*, 66(3), pp. 670-695.

ENGE-INDEC

2012 “Encuesta Nacional a Grandes Empresas”. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; Buenos Aires, Argentina.

Ferner, Anthony y Almond, Phil

2013 “Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK”. En *Human Resource Management Journal*, 23: 3, PP. 241–261.

Flood, Patrick y Toner, Bill

1997 “Large non-union companies: How do they avoid a catch 22”. En: *British Journal of Industrial Relations* 35. 1997. p. 257–77.

Gall, Gregor

2009 “Statutory Union Recognition Provisions as Stimulants to Employer Anti-Unionism in three Anglo-Saxon Countries” *Economic and Industrial Democracy*, XX, (X). pp. 1-27.

García Calavia, Miguel

2001 “El sindicalismo tras la reestructuración productiva”. En: *Papers*, (65), pp. 11-30.

Gunnigle, Patrick., Collings, David. and Morley, Michel  
2005 “Exploring the Dynamics of Industrial Relations in US Multinationals, Evidence from the Republic of Ireland”. En: *Industrial Relations Journal*, 36, (3), pp.241-256.

Gunnigle, Patrick., Lavelle, Jonathan y 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.

Lavelle, Jonathan; Gunnigle, Patrick. y McDonnell, Anthony  
2010. “Do Patterning employee voice in multinational companies”. En: *Human relations*, 63(3). pp. 395–418.

Léonard, Evelyne., Pulignano, Valeria., Lamare, Ryan y Edwards, Tony  
2014 “Multinational corporations as political players” En: *Transfer*, 20(2), pp. 171–182.

Lévesque, Christian; Bensusán, Graciela; Murray, Gregor; Novick; Marta Carrillo, Jorge y Gurrera, Silvana  
2015 “Labour relations policies in multinational companies: A three-country study of power dynamics”. En: *Journal of Industrial Relations*, Vol. 57(2), pp. 187–209.

Lewchuck, Wayne y Wells, Don  
2007 “Transforming Worker Representation: The Magna Model in Canada and Mexico”. En: *Labour /Le travail*, Vol.60, pp 108-138.

Royle, Tony  
1998 “Avoidance Strategies and the German System of Co-determination”. En: *International Journal of Human Resource Management*, 9 (1) pp. 1026-1047

UNCTAD  
2013 “*World Investment Report 2013*”. Naciones Unidas; Nueva York, Estados Unidos.

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.

*Recibido: Abril de 2017*

*Aceptado: Mayo de 2018*